



## **CULTURA ORGANIZACIONAL E SUSTENTABILIDADE: ESTUDO DE CASO EM UM ESTALEIRO.**

Área temática: Gestão pela Qualidade Total

**Nicholas Ludolf**  
[nicholasuff@gmail.com](mailto:nicholasuff@gmail.com)

**Carlos Francisco Simões Gomes**  
[cfsg1@bol.com.br](mailto:cfsg1@bol.com.br)

**Resumo:** *Cada organização desenvolve a sua própria cultura, a sua “forma de fazer as coisas”, sua personalidade, sua alma. Essa cultura a individualiza e diferencia das demais empresas e pode tornar-se um grande ativo capaz de impulsionar o seu sucesso, ou um passivo que pode levá-la ao fracasso nos negócios. Este trabalho tem como objetivo geral realizar um diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa do setor de construção naval e verificar se esta contribui para sustentabilidade dos seus negócios. Para atingir a meta, foi adotado, como principal referencial teórico, o modelo dos sete níveis de consciência de Richard Barrett (2006) que possibilita a verificação do grau de alinhamento entre os valores organizacionais e pessoais e a alocação destes valores aos sete níveis de consciência do método. Trata-se de um estudo de caso de natureza quantitativa e qualitativa. Foi aplicado um questionário estruturado onde os funcionários identificaram os principais valores organizacionais e pessoais. Foi utilizada ainda a técnica da análise de documentos. Os resultados demonstraram haver significativo desalinhamento entre os valores organizacionais e pessoais e uma cultura focada no interesse próprio com a maioria dos seus valores atuais localizados nos três primeiros níveis de consciência, apontando para uma cultura que não contribui para a sustentabilidade organizacional.*

**Palavras-chaves:** *Cultura Organizacional, Níveis de Consciência, Alinhamento de Valores.*

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo Barrett (2014) no decorrer do século passado as empresas tornaram-se as instituições mais poderosas do planeta. Em uma determinada sociedade, para que a instituição dominante sobreviva e prospere ela precisa assumir a responsabilidade pelo todo. Entretanto, isto não tem se verificado. Em sentido contrário elas vêm perdendo cada vez mais a confiança por parte da sociedade. Em grande escala, estas organizações ao tomar suas decisões e direções estão muito mais preocupadas com o retorno para os acionistas. Tal fato as leva a pensar muito mais no curto prazo, deixando de lado valores indispensáveis para a sustentabilidade organizacional e negligenciando as questões ambientais.

Em entrevista concedida a Revista Exame em novembro de 2015, Brendan Browne, diretor global de aquisição de talentos da LinkedIn afirma estar surgindo uma nova relação entre recrutadores e candidatos a uma vaga no mercado de trabalho. As organizações buscam profissionais alinhados a sua cultura e aos seus valores e as pessoas estão em busca de um ambiente de trabalho que as proporcionem mais felicidade. Ainda segundo ele, uma pesquisa realizada pelo LinkedIn demonstrou que 45% dos profissionais desejam conhecer melhor a cultura e os valores da empresa em sua primeira entrevista com o recrutador. Finalizando a entrevista, Brandan Browne argumenta: “O que nós percebemos é que, quando um candidato compartilha dos valores do seu empregador, ele trabalha melhor e fica mais tempo no emprego. Por isso, quanto mais se puder verificar a sintonia entre as duas partes, melhor será para elas no futuro”.

Indo de encontro ao que foi dito, Freire e Moraes (2014) defendem que a gestão de pessoas necessita orientar suas ações na busca pelo alinhamento entre os objetivos individuais e organizacionais. O alinhamento entre os colaboradores e os valores da organização passa a ser a essência na vantagem competitiva.

No estudo dos valores, pode-se destacar o trabalho de Schwartz (1994) onde o autor defende que os valores pessoais são constituídos por metas desejáveis adotadas que norteiam a vida do indivíduo no que diz respeito as suas atitudes e comportamentos. São princípios de vida que variam em importância e orientam a sua maneira de agir. O conjunto de valores e crenças em grupo são os alicerces formadores da sua cultura.

Para Zago e Retour (2013) a cultura funciona tal qual um filtro perceptivo coletivo que influencia as escolhas e comportamentos de uma determinada empresa, podendo configurar-se

como fator determinante das competências organizacionais e como um ativo intangível único e inimitável.

Grande fração das organizações apresenta procedimentos com uma estrutura organizada e cargos bem definidos. Entretanto, apesar da existência desta organização formal, existe uma organização informal com a sua própria hierarquia e maneira peculiar de fazer as coisas. Desta forma, a hierarquia e os procedimentos são adaptados aos indivíduos que os exercem. Assim sendo, a organização formal é modificada através destes ajustes, formando a cultura que vai sendo disseminada entre os colaboradores e sendo incorporada a organização. A cultura de uma organização está em constante mudança. Para Ghinea (2015) fatores externos e internos estão constantemente modificando a cultura. Um conceito de cultura organizacional muito citado em trabalhos acadêmicos é apresentado por Schein (2004).

Cultura Organizacional é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2004, p. 17).

Ao defender que os valores organizacionais exercem influência não apenas no desempenho da organização, mas também na confiança dos clientes, Guardani et al (2013), após a realização de um estudo qualitativo e posterior tratamento quantitativo de dados perceberam que os seguintes valores influenciam positivamente a confiança dos clientes sendo eles: respeito aos *stakeholders*, competência para as tarefas realizadas, estímulo a inovação e criatividade, preocupação com o bem-estar dos empregados.

Para Bedani (2013) a cultura organizacional pode ser utilizada como ferramenta para estimular a inovação no ambiente de trabalho, considerando a manifestação da criatividade como algo natural e desejável. Este processo poderia ocorrer por dois meios: i) através do processo de socialização onde valores, crenças e comportamentos seriam compartilhados, mostrando aos membros da organização que comportamentos criativos e inovadores estão entre os esperados; ii) por meio de estruturas, políticas e procedimentos adotados pela organização capazes de apoiar a criatividade no trabalho como sua estratégia, missão e visão.



## 2 FORMULAÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

Para Barrett (2006) um dos grandes erros que leva organizações a falharem no longo prazo é o fato de não monitorarem as suas culturas. Segundo este, gerenciamento dos valores pode ser usado para suportar melhorias contínuas na performance organizacional e desenvolver a sustentabilidade de longo prazo. Por gerenciamento de valores pode-se entender o processo de mensuração, monitoramento e resposta aos valores e comportamentos formadores da cultura organizacional no sentido de que esta cultura seja ajustada para ir ao encontro dos interesses organizacionais, sendo capaz de sustentar a alta performance e levando ao cumprimento da missão.

Russo et al. (2012) destacam que o conhecimento e o diagnóstico periódico da cultura organizacional são imprescindíveis para a implementação de estratégias que tem como meta a melhoria do desempenho da organização. Em meio a cenários cada vez mais competitivos e dinâmicos torna-se necessário aos gestores conhecer quais os aspectos da cultura podem levar a melhoria dos resultados.

## 3 OBJETIVOS

Em um nível geral, o intuito do artigo é realizar um diagnóstico da cultura organizacional em uma empresa do setor de construção naval localizada no município de Niterói bem como verificar o alinhamento entre os valores cultivados pela organização em estudo e os valores cultivados por seus funcionários a luz do modelo de sete níveis de consciência de Barrett (2006) que será apresentado na revisão da literatura. Podemos destacar 3 objetivos específicos:

- Identificar os principais valores formadores da cultura organizacional, sua distribuição ao longo dos sete níveis de consciência.
- Identificar os principais valores cultivados pelos funcionários, sua distribuição ao longo dos sete níveis de consciência.
- Confrontar os valores cultivados pelos colaboradores com os valores organizacionais e verificar o grau de alinhamento entre ambos.

## 4 O MODELO DE RICHARD BARRETT

“O capital cultural tornou-se a nova fronteira da vantagem competitiva e do desempenho. (BARRETT, 2014, p. 6)”.

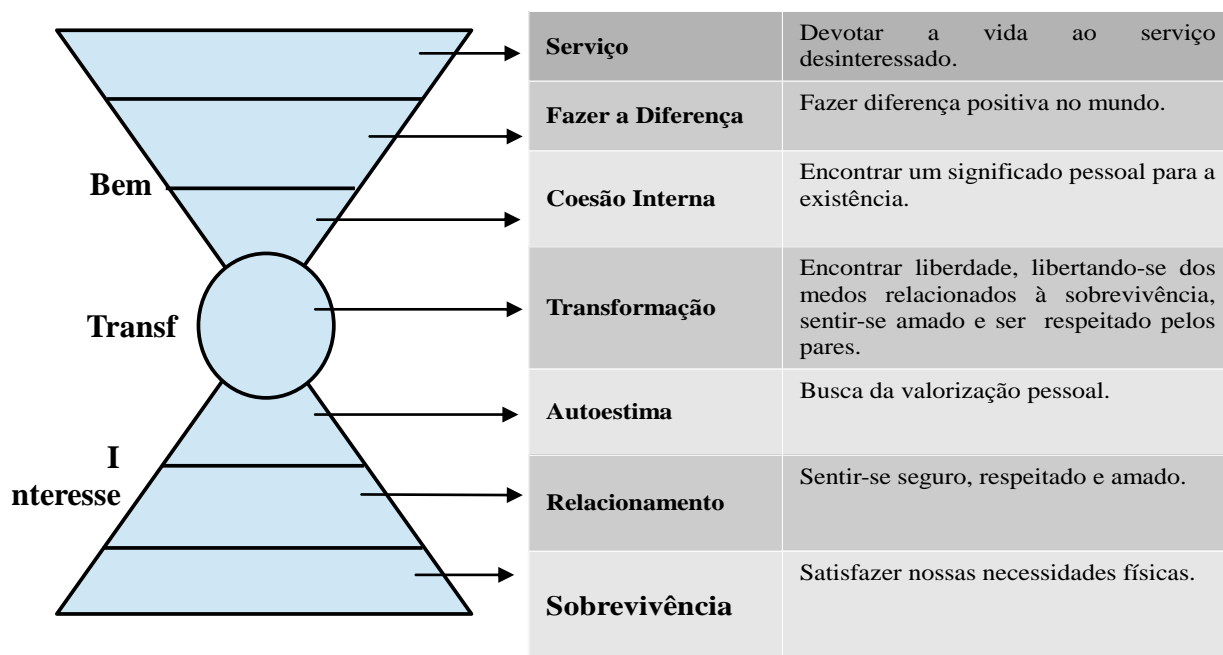
O modelo dos sete níveis de consciência foi criado a partir da hierarquia de necessidades de Maslow. Segundo Barrett (2014) a hierarquia das necessidades de Maslow poderia ser transportada para um quadro da consciência (Quadro 1). Para ele os níveis de consciência em que operamos são influenciados diretamente pelas necessidades do ego ou da alma.

**Quadro 1 – De Maslow a Barrett**

MASLOW	BARRETT	
Hierarquia das Necessidades	Níveis de Consciência	
Autorealização	7	Serviço
	6	Fazer a Diferença
	5	Coesão Interna
Conhecer e compreender	4	Transformação
Autoestima	3	Autoestima
Pertencimento	2	Relacionamentos
Segurança	1	Sobrevivência
Fisiológicas		

Fonte: Barrett (2014)

Para Barrett (2006) pode-se distinguir sete estágios bem definidos no desenvolvimento da consciência pessoal. Cada estágio está diretamente ligado a uma particular necessidade existencial humana. As sete necessidades existenciais são as fontes geradoras das motivações humanas. Os indivíduos evoluem em matéria de consciência aprendendo a governar estas necessidades. Os indivíduos que conseguem satisfazer todas as suas necessidades sem prejudicar ou ferir os outros operam no que se chama de consciência de espectro total. Estes indivíduos são capazes de responder positivamente a todos os desafios da vida. Os sete estágios de desenvolvimento da consciência pessoal são mostrados na figura 1.



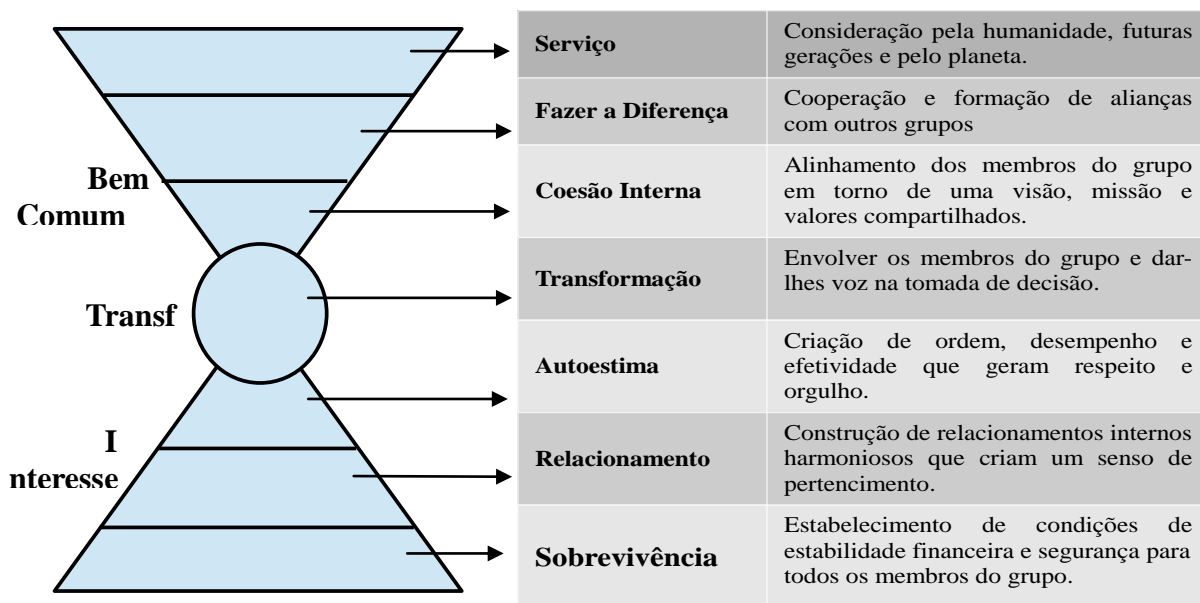
**Figura 1** – Os sete níveis de consciência pessoal  
Fonte: Barrett (2014)

Os três primeiros níveis têm como foco o interesse pessoal (satisfazer as necessidades do ego). Os três últimos níveis têm como foco o bem comum (satisfazer as necessidades da alma). O quarto nível representa a transformação do interesse próprio para o bem comum. Para Barrett (2014) este é o nível onde o indivíduo começa a libertar-se dos seus medos relacionados à sobrevivência, necessidade de ser amado e respeitado. Os medos relacionados ao ego fazem o indivíduo acreditar que ele nunca tem o suficiente. Logo este sentirá a sensação de nunca possuir o dinheiro, amor e o respeito de que necessita para ser feliz, mesmo que os possua.

Os indivíduos que operam exclusivamente nos três primeiros níveis de consciência não conseguem libertar-se dos seus medos relacionados ao ego e vivem uma existência baseada em dependência. Dependem dos outros para sentirem-se seguros, amados e respeitados. Por outro lado, os indivíduos que operam exclusivamente nos três últimos níveis de consciência tendem a perder suas habilidades necessárias para satisfazer suas necessidades físicas, de relacionamento e autoestima. Pode-se dizer que não criaram as bases necessárias para atuar no mundo real. Segundo Barrett (2014) o indivíduo que deseja ser vencedor no mundo deve aprender como satisfazer todas as suas necessidades, operando no que ele chama de espectro de consciência total, onde a sua consciência consegue abranger os sete níveis do

seu modelo. Pare ele a consciência de espectro total representa o nível mais elevado da evolução humana.

Os grupos podem ser definidos como um conjunto de indivíduos que dividem o mesmo propósito. As organizações estão incluídas dentro desta definição. Logo o modelo de sete níveis de consciência também pode ser aplicado a elas (figura 2).



**Figura 2** – Os sete níveis de consciência do grupo  
Fonte: Barrett (2014)

Partindo de uma perspectiva evolucionista, os três primeiros estágios do desenvolvimento da consciência do grupo representam o aparecimento e o desenvolvimento do ego. Nestes estágios somente a liderança participa da tomada de decisão. Os três últimos estágios demonstram o aparecimento e o desdobramento da alma do grupo. Nestes níveis busca-se o interesse coletivo de todos os membros do grupo. O quarto estágio pode ser compreendido como uma busca pelo alinhamento das necessidades do ego com as necessidades da alma. Os interesses da liderança alinhados aos interesses dos membros do grupo.

Após a aplicação do modelo em mais de 5000 empresas em mais de 60 países diferentes, Barrett (2014) defende que os grupos mais bem-sucedidos são aqueles que desenvolvem uma consciência que abarca todos os níveis do modelo. São as organizações que conseguem se sustentar no longo prazo. Cada valor identificado pode ser alocado a um nível de consciência. O quadro 2 mostra um exemplo de como os valores/comportamentos podem ser alocados.

**Quadro 2** – Alocação de valores/comportamentos aos sete níveis de consciência

Nível	Motivação	Valores Positivos (P)	Valores Limitantes (L)
7	Serviço	Responsabilidade social, futuras gerações, compaixão	-
6	Fazer a Diferença	<i>Mentoring</i> , trabalho voluntário, consciência ambiental	-
5	Coesão Interna	Confiança, comprometimento, honestidade, integridade, entusiasmo	-
4	Transformação	Adaptabilidade, aprendizado contínuo, responsabilidade	-
3	Autoestima	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 empregados	Controle, caos, cautela, segurança no trabalho

Fonte: Barrett (2006)

Valores e crenças potencialmente limitantes ocorrem quando as crenças baseadas em medos relacionados ao ego dos líderes ou empregados conduzem a ações que minam o bem comum.

A alocação de valores pode ser usada para medir a consciência pessoal dos indivíduos componentes da empresa; para medir cultura organizacional atual percebida por estes; e para medir a cultura organizacional desejada pelos seus membros. Os resultados permitem também verificar o alinhamento dos valores pessoais dos funcionários com os valores componentes da cultura atual, bem como o alinhamento dos valores componentes da cultura atual com os valores componentes da cultura desejada.

Outro dado extremamente relevante que pode ser medido é a entropia cultural. “A entropia cultural é definida como a proporção de energia em um sistema humano (organização) que é consumida por atividades não produtivas” (BARRETT, 2006, p. 21). Ela pode ser compreendida como a medição dos atritos internos gerados por problemas de relacionamento, desalinhamentos estruturais e outros problemas presentes em uma organização.





## 5. METODOLOGIA

A estratégia de pesquisa adotada para atingir os objetivos da pesquisa é o estudo de caso, pois, em primeiro lugar, conforme afirma Gray (2012) é uma estratégia utilizada quando existem muitas variáveis contextuais como conjuntura econômica e política, cultura, momento, etc., que são comuns ao ambiente organizacional, tornando uma abordagem unicamente experimental inviável.

Yin (2003) conceitua o estudo de caso como uma investigação empírica que aborda um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto real quando a delimitação entre contexto e fenômeno não é clara. O fato de o pesquisador fazer parte da organização onde ocorrerá o estudo possibilita uma maior interação entre o investigador e o objeto e maior facilidade de acesso aos dados.

De acordo com os seus objetivos, esta pesquisa pode ser classificada como pesquisa descritiva. Conforme Gray (2012) a finalidade de um trabalho descritivo é a elaboração de um quadro do fenômeno na forma que ele ocorre naturalmente, podendo ainda incluir a comparação de dados em relação a algum padrão e mostrar como as coisas se relacionam entre si. Uma das propostas do estudo é identificar os principais valores pessoais e organizacionais atuais e desejados; classificá-los, estabelecer comparações e relações entre estes. Além do caráter descritivo ela pode ser também classificada como explicativa, pois busca explicar o que foi antes descrito conforme destacado por Gray (2012). Por fim, pretende-se através do conhecimento gerado fornecer recomendações práticas para a organização, permitindo classificá-la também como pesquisa aplicada.

Yin (2003) defende que o estudo de caso pode ser utilizado como método quantitativo e qualitativo, apesar de os mesmos serem utilizados, na maioria das vezes, como estudos qualitativos. A presente pesquisa pode ser caracterizada como pesquisa quantitativa, pois, por um lado, busca coletar dados por meio de questionários estruturados (visão objetivista) e agrupá-los e estudá-los baseando-se em modelos estatísticos (dados baseados em números). Contudo, ela pode ser caracterizada também como pesquisa qualitativa, pois, por outro lado, busca realizar a análise de documentos que se caracteriza por uma posição epistemológica construtivista.

O principal instrumento de pesquisa adotado foi o questionário com perguntas fechadas, construído a luz do modelo de sete níveis de consciência de Barrett (2006). Conforme afirma Flick (2013), os questionários são apropriados a um estudo quando: i) é possível formular um número suficiente de perguntas de forma não ambígua a partir do



conhecimento existente a respeito da questão de pesquisa; ii) existe um grande número de participantes. O questionário apresenta três etapas. Na primeira o respondente informará alguns dados importantes para a pesquisa como nível de escolaridade, sexo, etc. Tomou-se cuidado em preservar a identidade do respondente com o intuito de não inibi-lo a responder de forma sincera. Na segunda etapa o participante deve escolher, dentre 70 valores pessoais apresentados, os 10 valores com os quais ele mais se identifica marcando com um “X”. Na terceira e última etapa ele deve escolher, dentre 70 valores organizacionais apresentados, aqueles que, em sua opinião, mais se identificam com a sua empresa marcando com um “X”. Um posterior tratamento de dados permitirá a identificação do grau de alinhamento entre estas duas dimensões dos valores bem como a distribuição dos valores organizacionais entre os sete níveis de consciência.

Uma outra forma de coleta de dados utilizada foi a análise de documentos. Este método serviu para a identificação dos valores organizacionais desejados pela organização. Estes valores estão divulgados em sua página na *internet*.

Após a coleta de dados realizada através dos questionários, foi realizado um processo de tabulação de dados onde os valores pessoais e os valores organizacionais foram ordenados de acordo com o número de votos recebidos. Desta maneira, foram identificados os dez valores organizacionais e os dez valores pessoais mais votados. Por fim, após a identificação dos principais valores organizacionais e pessoais foi realizada a sua distribuição pelos níveis de consciência, e verificado o seu grau de alinhamento.

Por se tratar de uma população de 3500 indivíduos, para se obter uma margem de erro de 5% e um nível de confiança de 90% seria necessária uma amostra de 252 indivíduos. O primeiro objetivo era conseguir uma amostra mínima de 252 questionários respondidos, entretanto, este objetivo tornou-se inviável devido ao encerramento das atividades do estaleiro durante o decorrer da pesquisa, dificultando o acesso aos trabalhadores. O número alcançado foi o de 104 questionários respondidos, representando uma margem de erro de aproximadamente 10% e um nível de confiança de 95%.

## 6. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

### 6.1. Valores organizacionais atuais

O quadro 3 mostra os dez valores organizacionais mais votados de acordo com a pesquisa de campo realizada através dos questionários, bem como o número de votos recebidos e o nível de consciência a que pertencem. Dentre os dez valores principais seis são potencialmente limitantes. Dois destes, “há falta de confiança” (o mais votado com 59 votos) e “valoriza a obediência”, revelam uma organização que dá grande importância aos relacionamentos, gerando tratamentos diferenciados de acordo com os laços de amizade, laços de família e outros. “É hierárquica”, por ser o terceiro valor mais votado com 47 votos, evidencia a grande diferenciação no tratamento dado ao colaborador devido ao seu nível hierárquico e a não participação dos trabalhadores nos processos decisórios o que é comum em empresas desta natureza.

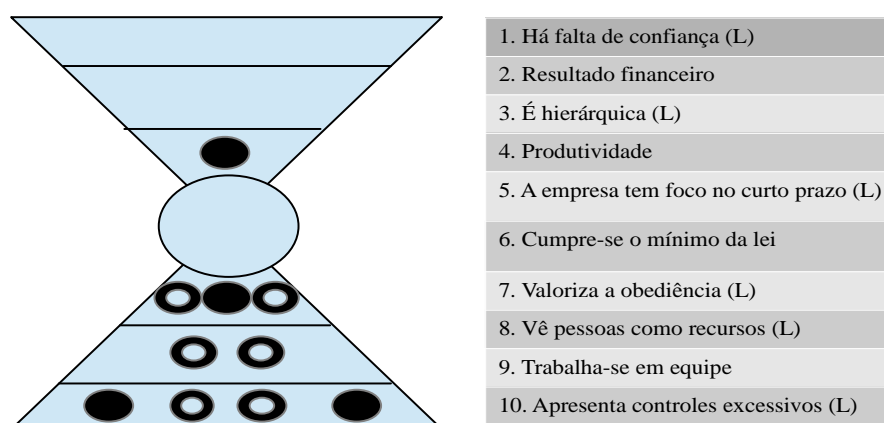
**Quadro 3** – Valores organizacionais atuais coletados através dos questionários

Valores Organizacionais Atuais	No. De Votos	Nível de Consciência
1. Há falta de confiança (L)	59	2
2. Resultado financeiro	57	1
3. É hierárquica (L)	47	3
4. Produtividade	45	3
5. A empresa tem foco no curto prazo (L)	41	1
6. Cumpre-se o mínimo da lei	35	1
7. Valoriza a obediência (L)	31	2
8. Vê pessoas como recursos (L)	29	1
9. Trabalha-se em equipe	27	5
10. Apresenta controles excessivos (L)	27	3

Fonte: O autor (2016)

A figura 3 mostra a distribuição dos dez valores organizacionais atuais mais votados distribuídos pelos sete níveis de consciência. As “bolinhas cheias” representam valores positivos, as “bolinhas perfuradas” representam valores limitantes. Pode-se verificar uma grande concentração de valores (9 dentre os 10) nos três níveis inferiores de consciência,

demonstrando que a organização atua com foco no interesse próprio. Conforme aponta o modelo (capítulo 2), estas são organizações que não conseguiram abandonar os seus medos (6 valores limitantes) relacionados à sobrevivência, relacionamentos e auto-estima. Barrett (2014), baseado em suas pesquisas, afirma que as empresas mais bem sucedidas tendem a focalizar nos níveis superiores, a partir do nível 4, onde passam a ter maior coesão interna, foco em inovação e envolvimento dos empregados.



**Figura 3** - Valores organizacionais atuais (questionários) x níveis de consciência  
Fonte: O autor (2016)

## 6.2. Valores pessoais

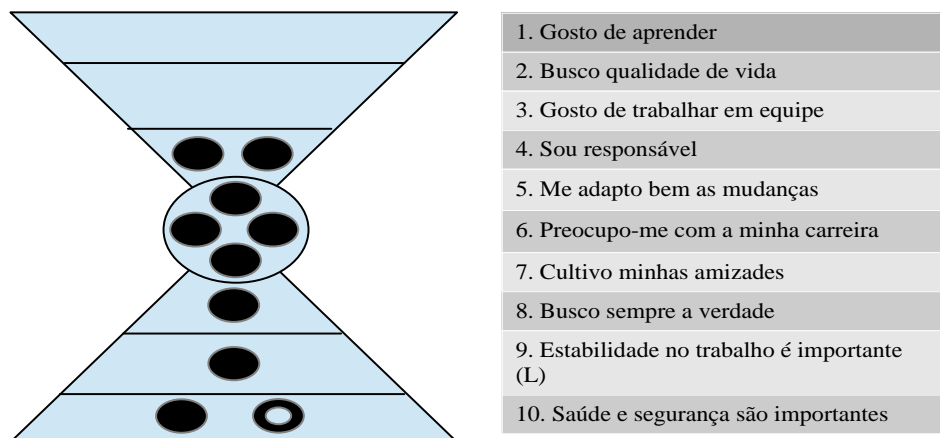
O quadro 4 mostra os dez valores pessoais mais votados de acordo com a pesquisa de campo realizada através dos questionários, bem como o número de votos recebidos e o nível de consciência a que pertencem.

**Quadro 4** – Valores pessoais mais votados

Valores Pessoais	No. De Votos	Nível de Consciência
1. Gosto de aprender	56	4
2. Busco qualidade de vida	46	4
3. Gosto de trabalhar em equipe	40	5
4. Sou responsável	40	4
5. Me adapto bem as mudanças	34	4
6. Preocupo-me com a minha carreira	34	3
7. Valorizo minhas amizades	30	2
8. Busco sempre a verdade	28	5
9. Estabilidade no trabalho é importante (L)	28	1
10. Saúde e segurança são importantes	28	1

Fonte: O autor (2016)

A figura 4 mostra a distribuição dos dez valores pessoais mais votados pelos sete níveis de consciência. As “bolinhas cheias” representam valores positivos, as “bolinhas perfuradas” representam valores limitantes.



**Figura 4** - Valores pessoais mais votados x níveis de consciência  
Fonte: O autor (2016)

Os dez valores pessoais mais votados estão distribuídos ao longo de cinco níveis de consciência, não havendo dentre estes valores nos níveis seis e sete. Percebe-se grande concentração de valores no nível quatro (transformação). Dos cinco valores mais votados quatro pertencem a este nível conforme apresentado no quadro 4, o que demonstra a disposição dos funcionários para libertarem-se dos seus medos relacionados aos níveis inferiores e buscarem mais qualidade e equilíbrio em suas vidas. Buscam auto realização e maior qualidade de vida no trabalho e são receptíveis às mudanças. Desejam ser ouvidas e participar mais ativamente das decisões. Existem dois valores no nível 5, indicando que os funcionários buscam encontrar um significado para o trabalho realizado e um alinhamento entre os seus valores e os valores organizacionais, valorizando a busca da verdade e o trabalho em equipe.

### 6.3. Valores organizacionais desejados

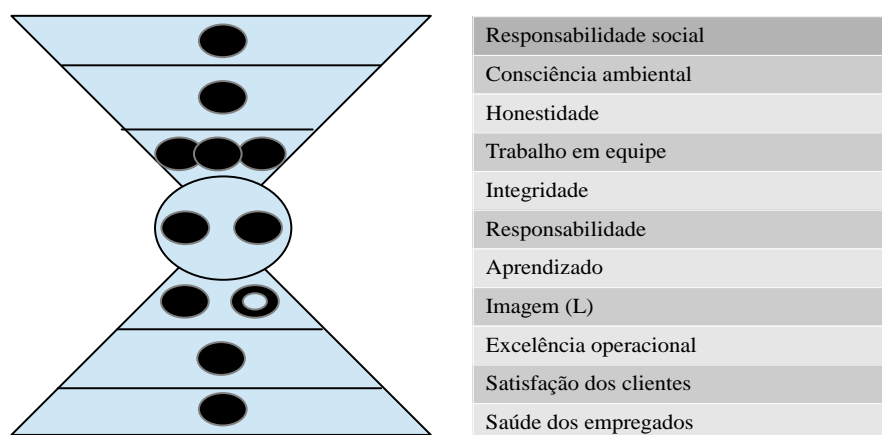
O quadro 5 apresenta os valores organizacionais desejados pela empresa.

**Quadro 5** – Valores organizacionais desejados

Valores Organizacionais Atuais	Nível de Consciência
1. Responsabilidade social	7
2. Preocupação com meio ambiente	6
3. Honestidade	5
4. Trabalho em equipe	5
5. Integridade	5
6. Responsabilidade	4
7. Aprendizado	4
8. Preocupa-se com a sua imagem (L)	3
9. Excelência operacional	3
10. Satisfação do cliente	2
11. Saúde dos empregados	1

Fonte: O autor (2016)

Os valores constantes deste quadro foram obtidos através do método da observação participante. Todos estão declarados na página da empresa na *internet* e em documentos internos sobre a política organizacional. Foram 11 valores observados. A figura 5 mostra a distribuição destes valores pelos sete níveis de consciência.



**Figura 5** - Valores organizacionais desejados x níveis de consciência

Fonte: O autor (2016)

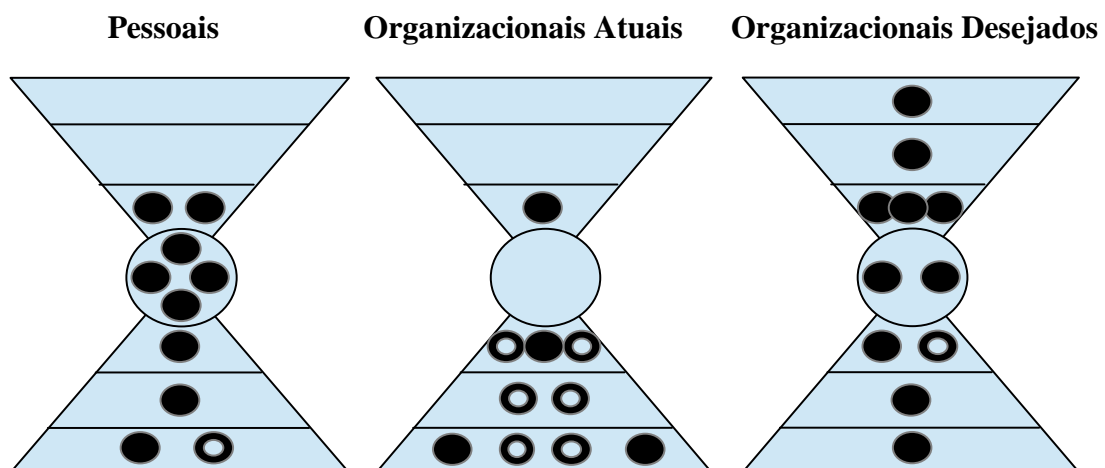
Pode-se atestar a partir da figura 5 que a empresa deseja uma cultura organizacional fundada em valores que estão distribuídos ao longo de todos os sete níveis de consciência, estando a sua maioria nos níveis superiores, ou seja, do nível 4 (transformação) em diante.

Verifica-se também o interesse da empresa por questões sociais e ambientais. Valores como “responsabilidade social”, “consciência ambiental” são desejados pela organização. A

grande concentração de valores no nível 5 (coesão interna) demonstra o desejo na construção de uma visão de futuro compartilhada, com alinhamento de valores entre funcionários e organização, gerando entusiasmo e comprometimento. “Aprendizado” e “responsabilidade” são valores pertencentes ao nível 4 (transformação) e demonstram o interesse na evolução da empresa através do conhecimento e o desejo de delegar mais responsabilidade aos funcionários.

#### 6.4. Verificando o alinhamento de valores

A figura 6 apresenta, lado a lado, a distribuição pelos sete níveis de consciência para os valores pessoais, organizacionais atuais e organizacionais desejados respectivamente.



**Figura 6** – Comparando as três dimensões de valores  
Fonte: O autor (2016)

Pode-se notar um grande desalinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais atuais. Enquanto os quatro valores pessoais mais votados (“gosto de aprender”, “busco qualidade de vida”, “trabalho em equipe” e “responsabilidade”) concentram-se nos níveis quatro e cinco, os quatro valores organizacionais atuais mais votados (“falta de confiança”, “resultando financeiro”, “hierarquia” e “produtividade”) estão todos distribuídos pelos três níveis inferiores de consciência (interesse próprio) sendo dois destes valores potencialmente limitantes. “Trabalho em equipe” é o único valor comum entre os valores pessoais e organizacionais atuais



Entre os valores organizacionais atuais e os valores organizacionais desejados pela companhia também existe grande desalinhamento. O único valor comum às duas categorias é “trabalho em equipe”. A maioria dos valores organizacionais atuais (9 dentre 10 valores) está nos três níveis inferiores de consciência (interesse próprio) enquanto a maior parte dos valores organizacionais desejados (7 dentre 11 valores) está distribuída entre o nível 4 (transformação) e os três níveis superiores (bem comum).

“Aprendizado”, “trabalho em equipe”, “responsabilidade” e “saúde do trabalhador” são valores comuns aos valores pessoais e os valores organizacionais desejados, demonstrando existir alinhamento entre estas duas categorias de valores. A maioria dos valores pessoais (6 dentre os 10 valores) está concentrada entre os níveis 4 e 5. O mesmo pode ser verificado para os valores organizacionais desejados onde 5 dentre os 11 valores estão entre os níveis 4 e 5. Entretanto, para os valores pessoais não foi verificado nenhum valor dentre os 10 mais votados para os níveis 6 e 7, enquanto aparecem dois valores para estes níveis nos valores organizacionais desejados.





## 7. CONCLUSÕES

Os resultados demonstraram que a empresa sustenta uma cultura organizacional baseada em um conjunto de valores fortemente direcionados para os três níveis inferiores de consciência (interesse próprio), apontando para uma organização dirigida pelo medo e falta de confiança. O que pode ser demonstrado por valores como “há falta de confiança”, “valoriza a obediência”, “apresenta controles excessivos” e “é hierárquica”. Não está disposta a delegar poder e responsabilidade. Não está disposta a ouvir e envolver os funcionários nos processos decisórios. Demonstram ainda ser uma organização focada exclusivamente no resultado para os acionistas. Valores como “foco no curto prazo”, “foco em produtividade”, “vê pessoas como recursos” e “resultado financeiro” demonstram esta realidade. Empresas com este foco têm dificuldade em reter talentos e manter seus funcionários satisfeitos, entusiasmados e motivados. Geralmente os funcionários encontram-se altamente estressados. A empresa apresentou nos últimos anos altos índices mensais de absenteísmo (beirando 30%) histórico de frequentes greves. Segundo Barrett (2006) empresas com este tipo de atuação correm grande risco de falhar no longo prazo e as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que têm o seu maior foco nos níveis superiores de consciência (bem comum) a partir do nível 4 (transformação). Outro dado interessante é o alto percentual de valores potencialmente limitadores que aponta mais uma vez para uma empresa que não consegue libertar-se dos seus medos relacionados à sobrevivência, relacionamentos e autoestima para alcançar níveis de consciência mais elevados, buscando o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais e promovendo, desta maneira, maior comprometimento e auto realização do capital humano. Criando ainda um ambiente de maior confiança e entusiasmo, incentivando o aprendizado e a inovação, permitindo reter talentos e aumentar a produtividade.

Os resultados demonstraram haver um significativo desalinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais atuais e relativo alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais desejados, o que sugere a possibilidade de que a organização possa alcançar a cultura desejada caso tome as medidas necessárias. Pode-se verificar a partir da figura 6 que a cultura organizacional desejada está alicerçada em uma estrutura de valores que estão distribuídos ao longo de todos os sete níveis de consciência, estando a maioria deles nos níveis superiores, ou seja, do nível 4 (transformação) em diante. Por fim, a pesquisa demonstra haver um grande desalinhamento entre os valores organizacionais atuais e os valores organizacionais desejados pela organização para suportar as suas estratégias. O que



pode significar uma falta de comprometimento das lideranças em adotar e implementar a cultura desejada pela organização. O modelo prevê atividades como mudanças estruturais, mudanças seletivas na liderança, aplicação de *mentoring*, *coaching* e desenvolvimento de liderança em casos como este onde a cultura atual apresenta grande percentual de valores limitantes (alto nível de entropia cultural).

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

BARRETT, R. **O novo paradigma da liderança**: lidere a si mesmo, lidere os outros, lidere uma organização, lidere em sociedade. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

BEDANI, M. O impacto dos valores organizacionais na percepção de estímulos e barreiras à criatividade no ambiente de trabalho. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n.3, Ed. Especial, p. 150-176, mai./jun. 2012.

BROWNE, B. **Diferencial competitivo mudou**: depoimento. [26 de novembro, 2015]. São Paulo: Revista Exame. Entrevista concedida a Cláudia Gasparini.

FLICK, U. **Introdução a metodologia de pesquisa**: um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2013.

FREIRE, D. A. L.; MORAES, L. F. R. Percepção de valores organizacionais: contribuição para a gestão de pessoas no setor de serviços. **Revista Dimension Empresarial**, Barranquilha – Colômbia, v. 12, n. 2, p. 83-94, jul./dez. 2014.

GHINEA, V. M. Organizational culture dynamics factors that influence the organizational culture. **Quality – Access to Success**, v. 16, n. 146, p. 63-70, jun. 2015.

GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. Ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUARDANI, F.; et al. A relação entre valores, práticas organizacionais e confiança de clientes no setor de serviços. **The Production Journal**, São Paulo, v. 23, n. 4, out./dez. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010365132013000400011&lang=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132013000400011&lang=pt)> Acesso em: 05/07/2015.

RUSSO, M. G.; et al. Correlacionando tipos de cultura organizacional com estratégias de remuneração utilizando a tipologia de Charles Handy. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 73, n. 3, p. 651-680, set./dez. 2012.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SCHWARTZ, S. H. A. Are there universal aspects in structure and contents of human values? **Journal of social issues**, v. 50, n. 1, p. 19-45, 1994.

YIN, R. K. **Case study research**: design and methods. 2. Ed. Califórnia: Sage, 2003.

ZAGO, C. C.; RETOUR, D. Cultura Organizacional: Nível coletivo constitutivo da gestão por competências. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 20, n. 1, p. 180-191, 2013.



CONGRESSO NACIONAL DE  
**EXCELÊNCIA EM GESTÃO**

ISSN 1984-9354



XII CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO  
& III INOVARSE – RESPONSABILIDADE SOCIAL APLICADA.

29 e 30 de setembro de 2016.