



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE
NÚCLEO DE GESTÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

AYLLA LÍVIAN ANTUNES DE OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELOS PROFISSIONAIS DE
COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO.**

CARUARU

2025

AYLLA LÍVIAN ANTUNES DE OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELOS PROFISSIONAIS DE
COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Coordenação do Curso de Administração do Centro Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharela em Administração.

Área de concentração: Cultura Organizacional

Orientador: Me. José Artur Muniz.

CARUARU

2025

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do programa de geração automática do SIB/UFPE

Oliveira, Aylla Livian Antunes de.

A percepção da cultura organizacional pelos profissionais de compras: um estudo de caso. / Aylla Livian Antunes de Oliveira. - Caruaru, 2025.

113 p. : il., tab.

Orientador(a): José Artur Muniz

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Pernambuco, Centro Acadêmico do Agreste, , 2025.

Inclui referências, apêndices, anexos.

1. Cultura Empresarial . 2. Percepção. 3. Diferencial competitivo.
I. Muniz, José Artur. (Orientação). II. Título.

300 CDD (22.ed.)

AYLLA LÍVIAN ANTUNES DE OLIVEIRA

**A PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL PELOS PROFISSIONAIS DE
COMPRAS: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Administração do Centro
Acadêmico do Agreste da Universidade Federal de
Pernambuco - UFPE, na modalidade de monografia,
como requisito parcial para a obtenção do grau de
bacharela em Administração.

Aprovado em: 10/04/2025

BANCA EXAMINADORA

Profº. M.Sc. José Artur Muniz. (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. Dr. Francisco Ricardo Bezerra Fonseca (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Profº. M.Sc. Italo Cavalcante da Silva Soares (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

Dedico este trabalho a todos os administradores que estão dentro das organizações sejam públicas ou privadas ajudando o Brasil a crescer.

AGRADECIMENTOS

A realização deste trabalho representa a conclusão de uma etapa significativa em minha trajetória acadêmica e profissional, marcada por desafios, aprendizados e crescimento. Para tanto, é essencial expressar minha profunda gratidão àqueles que, de diversas formas, contribuíram para que essa jornada fosse possível.

Agradeço, primeiramente, a Deus, por me conceder força, sabedoria e resiliência para enfrentar os desafios desta jornada, guiando-me com propósito e iluminando meus caminhos. Sem Sua presença e graça, este momento não seria possível.

À minha família e aos meus amigos, pelo apoio incondicional, paciência e motivação em todos os momentos. Suas palavras de encorajamento e compreensão foram essenciais para que eu perseverasse e alcançasse este objetivo.

Aos professores que me acompanharam ao longo deste percurso, transmitindo conhecimento, inspiração e incentivo, meu sincero agradecimento. Suas orientações foram fundamentais para minha formação e para o desenvolvimento deste estudo.

À empresa que me acolheu e me proporcionou a oportunidade de exercer, na prática, o papel de administradora, permitindo-me vivenciar e aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da graduação. Essa experiência foi determinante para meu crescimento profissional e para a construção deste trabalho.

Um agradecimento especial ao professor Artur Muniz, meu orientador de TCC, por sua disponibilidade, dedicação e parceria ao longo deste processo. Sua orientação criteriosa, sugestões valiosas e incentivo constante foram indispensáveis para a concretização deste estudo.

Por fim, encerro esta etapa com gratidão e a certeza de que novos caminhos e oportunidades se abrirão a partir daqui. Que os aprendizados adquiridos sejam a base para os desafios futuros e que esta jornada seja apenas o começo de uma trajetória de crescimento e realização.

A eficácia empresarial está na dependência de adequar os padrões culturais aos desafios que a empresa vive numa determinada época. Todas as organizações possuem um propósito que originou a sua criação, sendo a cultura um elemento importante para o alcance desse propósito. A cultura organizacional constitui-se de um mecanismo de padronização e previsibilidade do comportamento das pessoas, por se caracterizar como um conjunto de valores que as pessoas cultivam e acreditam. Isso revela a importância dos papéis dos colaboradores no reforço da cultura da empresa.

RESUMO

Esta pesquisa tem com objetivo geral de realizar um estudo de caso para entender qual a percepção dos profissionais de um departamento de compras a respeito da sua relação com a cultura organizacional da empresa a qual fazem parte. Para isso foi elaborado um levantamento bibliográfico dos principais conceitos que envolvem a cultura organizacional, assim como a percepção dos colaboradores em ambientes empresariais. Também foi elaborado uma entrevista semiestruturada com 12 perguntas, sobre os mais diversos aspectos da cultura organizacional de uma empresa do ramo metalúrgico (objeto de estudo desta pesquisa). As perguntas foram construídas em sua grande maioria em consonância com o que preconiza a cartilha de cultura empresarial, buscando cruzar estas informações com a percepção de cada entrevistado, em sua totalidade 13 profissionais dos mais diversos cargos atuantes no departamento de compras da referida empresa. Nas respostas coletadas, foi possível perceber que os colaboradores entendem bem o papel da cultura organizacional e inclusive tentam vivenciá-la no dia a dia, contudo, as pressões de mudanças no mercado por vezes acabam atrapalhando nessa vivência. Para concluir é possível perceber nas falas dos entrevistados que sim a cultura organizacional é um diferencial competitivo para as empresas e que esta, quando bem disseminada, pode resultar em oportunidades de crescimento para os colaboradores e em desenvolvimento para as empresas.

Palavras-chave: Cultura Empresarial; Percepção; Diferencial Competitivo.

ABSTRACT

The general objective of this research is to conduct a case study to understand the perception of professionals in a purchasing department regarding their relationship with the organizational culture of the company they work for. To this end, a bibliographic survey of the main concepts involving organizational culture was prepared, as well as the perception of employees in business environments. A semi-structured interview was also prepared with 12 questions, about the most diverse aspects of the organizational culture of a company in the metalworking industry (object of study of this research). The questions were constructed in their great majority in accordance with what is recommended by the corporate culture handbook, seeking to cross this information with the perception of each interviewee, in total 13 professionals from the most diverse positions working in the purchasing department of the aforementioned company. In the responses collected, it was possible to perceive that the employees understand well the role of organizational culture and even try to experience it in their daily lives. However, the pressures of changes in the market sometimes end up hindering this experience. In conclusion, it is possible to see from the interviewees' statements that, yes, organizational culture is a competitive advantage for companies and that, when well disseminated, it can result in growth opportunities for employees and development for companies.

Keywords: Business Culture; Perception; Competitive Advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Teoria da Expectância	23
Figura 2 –	A Ilusão dos anjos e demônios	26
Figura 3 –	Qual é a figura geométrica?	27
Figura 4 –	Novos modelos de gestão de pessoas	28
Figura 5 –	Mundo VUCA	29
Figura 6 –	Principais desafios da área de Recursos Humanos	29
Figura 7 –	Principais características das empresas flexíveis	30
Figura 8 –	Principais desafios e prioridades das organizações	32
Figura 9 –	Fatores internos e externos que influenciam na mudança organizacional	34
Figura 10 –	Características do estudo do comportamento humano	48
Figura 11 –	Divisão da convivência dos indivíduos	49
Figura 12 –	Fatores que influenciam o processo de socialização	53
Figura 13 –	Etapas de um treinamento	69
Figura 14 –	Destrinchando todas as etapas do processo de treinamento	70
Figura 15 –	Ciclo PDCA de Shewhart	85
Figura 16 –	Diagrama de Pareto	87
Figura 17 –	Diagrama de Ishikawa	90
Figura 18 –	Standard Kaizen (Nova especificação do filme stretch manual utilizado nos paletes de baterias que são destinados à rede de distribuição	91

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Os tipos de cultura organizacional e suas características	38
Quadro 2 –	Principais valores organizacionais e seus pesos	39
Quadro 3 –	Sobre a aplicação dos valores de integridade e transparência no dia a dia da empresa objeto de estudo	60
Quadro 4 –	Existe espaço para inovação e valorização de novas ideias	62
Quadro 5 –	A empresa incentiva a ousadia e o enfrentamento de desafios? Como isso se reflete na sua rotina de trabalho?	65
Quadro 6 –	Sobre o crescimento profissional dos colaboradores	67
Quadro 7 –	Pessoas excelentes fazem toda a diferença	72
Quadro 8 –	Existe espírito de dono na empresa?	74
Quadro 9 –	Sobre o nível de colaboração das equipes	78
Quadro 10 –	Sobre a liderança da empresa objeto de estudo	81
Quadro 11 –	Existe foco no resultado?	83
Quadro 12 –	Todos assumem responsabilidades?	92
Quadro 13 –	Valores e princípios presentes na empresa	94

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Os tipos de mudança que impactam a forma como as pessoas agem e interagem	51
Tabela 2 –	Princípios da Cartilha de Cultura empresarial da empresa objeto de estudo	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

RH	Recursos Humanos
T&D	Treinamento e Desenvolvimento

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	15
2	OBJETIVOS.....	19
2.1	OBJETIVO GERAL.....	19
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	19
2.3	JUSTIFICATIVA.....	19
3	REVISÃO DE LITERATURA.....	21
3.1	AS DIFERENTES FORMAS DE PENSAR E ENXERGAR O MUNDO CORPORATIVO: A PERCEPÇÃO.....	23
3.2	O MUNDO MODERNO E O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
3.3	AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS REFLEXOS NOS COMPORTAMENTOS HUMANOS.....	32
3.3.1	Fatores Determinantes para as Mudanças Organizacionais.....	33
3.4	A CULTURA.....	35
3.4.1	A Cultura Organizacional.....	35
3.4.1.1	Os Componentes da Cultura Organizacional.....	38
3.4.1.1.1	<i>Valores.....</i>	39
3.4.1.1.2	<i>Artefatos.....</i>	40
3.4.1.1.3	<i>Tecnologia.....</i>	40
3.4.1.1.4	<i>Símbolos.....</i>	42
3.4.1.1.5	<i>Rituais ou Ritos.....</i>	42
3.4.1.1.6	<i>Mitos.....</i>	43
3.4.1.1.7	<i>Tabus.....</i>	44
3.5	CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	44
3.5.1	A Contracultura.....	45
3.6	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL.....	45
3.6.1	Comportamento Humano.....	47
3.6.1.1	Comportamento no Ambiente do Trabalho.....	49
3.7	RELAÇÕES HUMANAS NAS EMPRESAS.....	52
3.8	O DEPARTAMENTO DE COMPRAS/SUPRIMENTOS.....	53
4	METODOLOGIA.....	56
5	RESULTADOS.....	60

6	CONCLUSÃO.....	102
	REFERÊNCIAS.....	104
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ROTEIRO DE PESQUISA DA	
	ENTREVISTA ESTRUTURADA.....	112

1 INTRODUÇÃO

Neste estudo foi abordado a questão da percepção da cultura organizacional que os profissionais de um departamento de compras de uma empresa metalúrgica apresentam, entendendo que a percepção pode ser compreendida como “a capacidade de associar as informações captadas pelos órgãos dos sentidos à memória e à cognição de modo a formar conceitos sobre o mundo e sobre nós mesmos e orientar nosso comportamento”. (LENT, 2005, p. 556).

Para compreender este conceito, que o processo de percepção começa a partir da captação de alguma informação no ambiente: essa informação é “lida” pelo cérebro e traduzida por ele. Esse processo guia o comportamento dos indivíduos. Para tornar o conceito mais claro, se pode utilizar como exemplo um indivíduo dirigindo em uma avenida (BERTOLDI, 2013).

Esse indivíduo avista um farol com a luz vermelha acesa. O farol é captado pelo sentido da visão do indivíduo e interpretado: o sinal está vermelho, portanto, existe a necessidade de parar o carro.

A informação captada no ambiente é interpretada e serve de guia de comportamento que é parar o carro. “O processo de percepção está relacionado com a história de cada pessoa, não está isolado do contexto em que ocorre e nem do observador” (BERTOLDI, 2013, p. 35).

Este interesse surgiu do desejo de elucidar como culturas formadas a partir de uma realidade social distinta, assim como o conceito de clima organizacional, como sendo a maior expressão de bem-estar das relações sociais nesse espaço. “O termo cultura quando é empregado na análise das organizações faz uma analogia à compreensão que se tem do que é uma cultura, dentro do sentido socioantropológico do termo” (CAITANO, 2020).

Com relação à Cultura Organizacional, esta pode ser facilmente entendida como sendo um conjunto de normas e leis que são compartilhadas pelos colaboradores de uma determinada organização ou até mesmo de um determinado

setor, no caso da pesquisa que foi desenvolvida se observou a cultura desenvolvida no departamento de compras de uma organização.

Dentro deste contexto, tem-se que Newstrom (2008) descreve que o sistema de normas e leis das organizações, quando entram em contato com os princípios éticos, culturais e morais dos seus colaboradores acabam criando um complexo sistema de relações de leis, valores e costumes que vão dar procedência ao comportamento organizacional, que é o que vai tornar única cada organização. Além de estabelecerem relações mais complexas, a cultura organizacional possibilita o desenvolvimento de regimentos que governam o comportamento destes que fazem parte da organização. “A cultura é considerada não como uma rede de comportamentos concretos e complexos, mas como um conjunto de mecanismos que incluem controles, planos, receitas, regras e instruções que governam o comportamento” (SILVA; ZANELLI, 2004, p. 416).

Um exemplo de cultura também é quando se visita uma cidade ou um país pela primeira vez, podendo-se perceber diferenças na linguagem, no vestuário, na arquitetura. Estas características acabam remetendo à cultura daquele local, isto é, é possível observar os traços que diferenciam aquele espaço social com relação a qualquer outro que já se conhece.

Dentro das organizações acontece de maneira bem semelhante, quando um colaborador entra no ambiente organizacional logo se percebe que há características naquela organização que são distintas de qualquer outra empresa que tenha atuado antes. Muito embora as organizações acabem se assemelhando com relação às práticas, ferramentas e técnicas utilizadas, os processos, a linguagem, o modelo de gestão, a estrutura organizacional e as relações acabam assumindo formas muito particulares em cada empresa, e esse caráter é o que melhor acaba por traduzir a cultura predominante. E, de fato, uma empresa nunca vai ser igual à outra (CAITANO, 2020).

Para compreender a cultura de uma organização é preciso que se revise sua história, entender como ela se desenvolveu, quem são os seus fundadores, os seus valores e crenças, sua filosofia e os pressupostos que foram firmados por seus precursores. Este é um processo sócio-histórico, que fornece sentido as práticas de gestão e caracteriza a identidade de uma organização tanto para os seus funcionários quanto para o mercado.

Com relação a análise das organizações a respeito da ótica antropológica que vai nos permitir verificar os elementos visíveis e não visíveis que acabam por influenciar na dinâmica organizacional e que se sobressaem na maneira como as interações acontecem dentro de uma organização. Já quando se fala em clima organizacional que é uma manifestação mais perceptível pelo corpo funcional dos elementos que são internalizados pela cultura organizacional (FARIAS, 2019).

O clima organizacional nos diz como as pessoas se sentem em relação à cultura daquela organização, como elas interpretam e respondem as normas, valores, as regras e objetivos. A expressão “clima” faz a alusão a um elemento abstrato, tal como o “clima atmosférico”, mas que tem influência sobre motivação, humor e satisfação das pessoas em relação ao ambiente de trabalho. Trata-se de um indicador importante sobre a saúde e o bem estar nas organizações. A análise dos elementos relacionados ao clima permite identificar as causas de origem que se refletem nos índices absenteísmo, rotatividade, desmotivação e baixa produtividade (CAITANO, 2020, p. 5-6).

Compreender o que é a cultura e o clima organizacional no sentido mais amplo do termo no que tange às organizações se torna uma das principais ferramentas para que as organizações possam se manter competitivas no mundo VUCA (explicado mais adiante). Para se ter uma ideia do que a cultura representa e o seu sentido mais amplo, pode-se utilizar o que Lewis Carroll escreveu em “Alice no País das Maravilhas”.

A personagem Alice acaba sendo atraída por um coelho branco para um universo completamente diferente do seu, que é o incrível país das maravilhas. Nele, Alice encontra personagens cômicos que se comportam de maneira irreverente ou totalmente surpreendente, existe uma rainha, chás malucos, festas e guardas além dos inúmeros objetos que possuem um sentido completamente diferente do que é conhecido por Alice.

A fábula de Carroll faz referência uma série de símbolos da cultura Britânica, herdados da tradição vitoriana, que eram conhecidos pelo autor da fábula. Compreender o conceito de cultura é de certa forma, um processo semelhante ao que é vivenciado por “Alice no país das maravilhas”, uma experiência de encantamento e surpresa. (FARIAS, 2019 p. 66).

Sempre ao nos depararmos com uma cultura distinta da nossa, é preciso aprender qual o sentido dos objetos, da linguagem e dos costumes, tomando como

referência a compreensão que se tem destes componentes a partir da nossa própria cultura. Com base nisso, ao se conhecer culturas diferentes da nossa, é preciso encarar a situação como uma oportunidade de ampliar nosso conhecimento e, expandir a capacidade de ver o “nosso mundo” com outros olhos.

Pode-se entender também que a cultura em seu conceito geral é um aspecto que determina muitos padrões de comportamento de uma sociedade em termos, regionais, nacionais e locais. E, em consequência, os principais aspectos que influenciam ainda de maneira indireta nas organizações e nas pessoas que nelas trabalham. No Brasil, a nossa herança de colonização portuguesa formatou na nossa sociedade uma série de características que acabaram se manifestando no convívio social e, nas organizações, o que acaba por caracterizar o jeitinho brasileiro de fazer gestão (BARBOSA, 1992).

Com isso, se compreende o que é a cultura organizacional a partir dos níveis dos seus componentes que, acabam por se manifestar a partir de diferentes patamares. Dentro do nível mais perceptível, pode-se dizer que ela está representada nos artefatos, e nas histórias, símbolos, nas estruturas, na linguagem e nos inúmeros outros elementos físicos que são observáveis dentro da estrutura organizacional. Com relação aos níveis mais profundos, a cultura se encontra presente nas crenças, nos valores manifestos ou não, como também dentro dos pressupostos que acabam por explicar a maneira como as pessoas pensam, e agem dentro das organizações, mesmo de que maneira inconsciente (SCHEIN, 2017; HOFSTEDE, 2003).

Além do que se trouxe um pouco de compreensão a respeito da cultura organizacional a partir dos diferentes modelos de gestão que são adotados pela organização, além de esclarecer os modelos que resultam de valores declarados, ou não, que acabam permeando a filosofia da organização e sua orientação externa e interna (CAMERON, QUINN, 2006; DAFT, 1999).

Assim se desenvolveu um processo de entrevistas semi estruturadas com 13 colaboradores de um departamento de compras de uma empresa do ramo metalurgico a fim de entender qual a percepção deste a respeito da cultura organizacional como diferencial competitivo, a fim de realizar um levantamento usando como referência o termo cultura e percepção para identificar as carências de um determinado grupo e como este desenvolve um estilo particular para estabelecer relações com o meio interno e externo. Com base no exposto, esta pesquisa levantou dados a fim de realizar um estudo de caso para entender qual a percepção dos profissionais de um departamento de compras a respeito da sua relação com a cultura organizacional da empresa a qual fazem parte.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo Geral

Esta pesquisa apresenta como objetivo geral:

Realizar um estudo de caso para entender qual a percepção dos profissionais de um departamento de compras a respeito da sua relação com a cultura organizacional da empresa a qual fazem parte.

2.2 Objetivos Específicos

- Apresentar os principais aspectos relacionados ao comportamento humano nas organizações no mundo moderno, os efeitos do Mundo VUCA e os novos desafios enfrentados pelos colaboradores no mundo globalizado;
- Entender o que é o comportamento organizacional e a cultura organizacional seus elementos e como ele se aplica na compreensão do fenômeno organizacional;
- Compreender o que é comportamento individual e em grupo;
- Descrever os princípios da CEM – Cultura empresarial da empresa objeto de estudo desta pesquisa;

2.3 Justificativa

A busca pelo desempenho nas empresas sempre foi uma constante ao longo de toda a história da sociedade. Tem-se que nas organizações a administração como uma ciência social aplicada sempre procurou acompanhar o ritmo de evolução social, sofrendo todos os benefícios e malefícios desta evolução. Quando se trata das relações entre as pessoas e as organizações, pode-se afirmar que aconteceu uma grande mudança com o passar dos anos, se antes as pessoas interessavam as organizações somente devido a sua força física, hoje se pode observar é que cada vez mais as pessoas se encontram sendo valorizadas por conta da sua capacidade intelectual.

Quando se trata mais especificamente da cultura organizacional, pode-se

observar que houveram inúmeras mudanças, se antes a cultura era subvalorizada hoje já é encarada como diferencial competitivo. E os colaboradores que são as peças principais de divulgação e vivência da cultura não são mais apenas valorizados pelo seu conhecimento técnico, mas sobretudo pelo seu relacionamento com os demais colaboradores do ambiente organizacional, assim como são os responsáveis pelo alto desempenho, sendo portanto indispensáveis para que as organizações alcancem os melhores resultados.

Aqui vai ser realizar uma entrevista semiestruturada com 13 profissionais de um departamento de compras que foi selecionado como objeto de pesquisa por ser o local de trabalho da pesquisadora e portanto pela facilidade de acesso as informações, a fim de entender qual a percepção dos colaboradores a respeito da cultura organizacional como diferencial competitivo dentro do ambiente empresarial.

Com isso esta pesquisa se justifica a fim demonstrar como a cultura organizacional quando vivenciada pelos colaboradores se converte em diferencial competitivo para isso as informações que foram colhidas nas entrevistas foram analisadas a luz da CEM – Cultura Organizacional da empresa objeto de estudo, onde os questionamentos foram realizados procurando observar o que apresenta cada um dos princípios da cultura com a percepção dos colaboradores sobre eles. Analisando-os a luz da Teoria da Motivação das Expectativas ou Teoria da Expectância de criação de Victor Vroom.

Escolheu-se essa teoria primeiro por conta das suas três dimensões: Valência, Instrumentalidade e Expectância e segundo por conta dos poucos estudos que existem sobre ela.

3 REVISÃO DE LITERATURA

Para embasar o referencial teórico da pesquisa, vai-se utilizar a Teoria da Motivação das Expectativas ou Teoria da Expectância de criação de Victor Vroom, conforme defende Kanfer (1990), as teorias cognitivas da motivação que foram propostas por Edwards, Lewin, Sears e outros que deram origem à família de teorias da expectância. O modelo que foi desenvolvido por Vroom, acaba sendo o mais aceito e explorado em um nível internacional. Cabendo ressaltar que o modelo multiplicativo de Victor H. Vroom da Teoria da Expectância, se tornou um dos modelos mais largamente aceitos e testados a nível internacional, não possuindo muitos estudos quanto à sua aplicação dentro do contexto da cultura organizacional brasileira, o que só reforça a importância da análise que vai ser realizada nessa pesquisa.

Victor Vroom foi um autor da década de 60, que, baseado em outros autores, acabou desenvolvendo uma das teorias a respeito da motivação mais aplicadas nos ambientes organizacionais. A sua teoria se baseia em três dimensões: Valência, Instrumentalidade e Expectância, visando explicar a relação entre o desempenho na execução de uma tarefa e o valor que a pessoa estima na obtenção de determinados resultados (SILVA, 2007).

O autor ainda estabelece uma relação entre motivação e performance, afirmando que [...] “quando maior o nível de motivação do colaborador maior será a chance de uma performance eficaz”, (VROOM, 1970. p. 229). É onde Perez-Ramos (1990) em um estudo a respeito das teorias da motivação acabou enquadrando a Teoria da Expectância de Vroom, dentro das teorias de processo.

[...] essas teorias partem do princípio de que os indivíduos decidem *conscientemente* se realizam, ou não, uma determinada atividade. Desta forma, tais teorias focalizam sua orientação nos modelos e etapas do processo utilizado na tomada de decisões, conforme seu valor utilitário e as probabilidades alternativas (modelos normativos), ou, ainda segundo o desenvolvimento de mecanismos psicológicos que os envolvem (modelos cognitivos). (PEREZ-RAMOS, 1990, p. 132)

No pensamento de Gondim e Silva (2004) que apresentam a Teoria da Expectância, como sendo uma teoria que “concebe a motivação fundamentalmente como uma força de natureza emocional e consciente, que é ativada quando a

pessoa é levada a escolher entre diversos planos de ação.” (GONDIM E SILVA, 2004, p. 153).

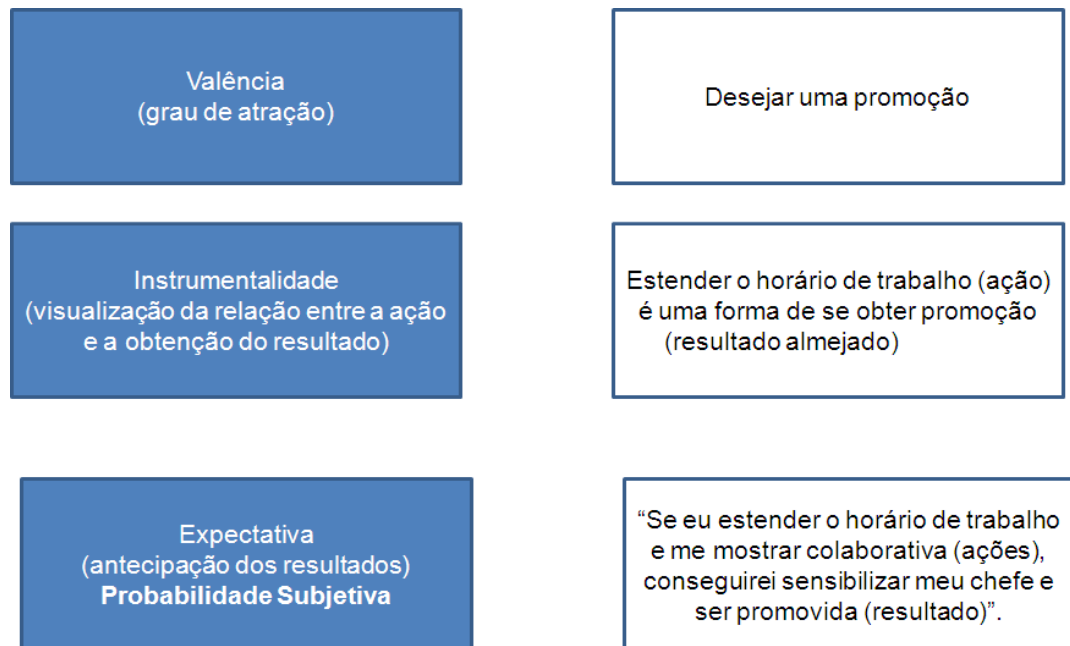
Corroborando com a ideia de Gondim e Silva, tem-se Muchinsky (1994) apud Alves-Filho (2012) que considera esta teoria como sendo uma teoria cognitiva, uma vez que supõe que cada pessoa toma a decisão racional de dedicar esforços a determinadas tarefas, visando alcançar as recompensas almejadas. Sendo assim esta teoria acaba centrando a atenção no processo de motivar e não somente nos motivos (FRANCÈS, 1995 apud ALVES FILHO, 2012).

Ainda sobre as dimensões do modelo multiplicativo de Vroom dentro das dimensões que foram eleitas, a capacidade individual de distinção entre elas é o que se chama de característica de cognitivismo. Com relação a valência esta diz respeito a importância de um determinado fator, na visão particular de cada um: é o valor que é atribuído a este fator e revela a favorabilidade individual em relação ao mesmo. A valência de uma recompensa é única para cada indivíduo, estando condicionada às suas experiências e podendo variar substancialmente durante um período, uma vez que quando necessidades antigas acabam sendo satisfeitas, outras novas vão emergir (SZILAGYI & WALLACE, 1990).

Quanto à instrumentalidade, essa diz respeito à percepção da relação desempenho-compensação; que é uma relação com a possibilidade de obter recompensas como consequências do esforço desempenhado para o alcance de resultados. À medida que o desempenho cresce, vão crescer também as recompensas, a instrumentalidade diz respeito à percepção individual desta relação de causa e efeito.

Expectância é a esperança de atingir resultados, revelando a capacidade individual ou desempenho particular de cada um dentro de uma autoavaliação. Que é medida em termos de probabilidade. Se o indivíduo não vir chance de que em um dado esforço possa conseguir um desempenho desejado, a expectância é 0%. Por outro lado, se ele tem alta confiança de que o esforço possa levar à conclusão da tarefa, a expectância tem o valor 100% (SZILAGYI & WALLACE, 1990).

Figura 1 – Teoria da Expectância



Fonte: Gondim e Silva, 2004, p. 154

De acordo com Vroom, o produto da soma das três variáveis, valência, instrumentalidade e expectância (VIE) vai revelar a força motivacional ou índice motivacional do indivíduo em relação a um conjunto de fatores presentes no ambiente de trabalho.

3.1 AS DIFERENTES FORMAS DE PENSAR E ENXERGAR O MUNDO CORPORATIVO: A PERCEPÇÃO

Sabendo que a percepção acaba sendo o conhecimento do mundo, de um meio ambiente ou do próprio meio somático a partir de dados sensoriais, isso é dos órgãos dos sentidos. Muito embora esta seja uma definição bastante objetiva acaba que muitas vezes é difícil distinguir os conceitos de percepção e de representação (mental), para deixar mais claro, a percepção pode ser iniciada e terminada só com a vontade da pessoa já a representação mental não.

De acordo com (DAVIDOFF, 1983), “A percepção é o processo de organizar e interpretar os dados sensoriais recebidos para desenvolver a consciência de si mesmo e do ambiente. Trata-se de uma operação ativa e complexa”.

É, por vezes, difícil fazer uma distinção entre estes dois conceitos e as sensações. Basicamente, as sensações distinguem-se das percepções, porque as primeiras acabam sendo o resultado de atribuição de significado às segundas. Com isso a distinção mais importante que precisa ser feita é entre a percepção e a representação. É claro que tudo isso vai depender do conceito do que é a realidade:

Real é, na linha de uma definição operacional, o que é perceptível e sobre o qual estão livremente de acordo os indivíduos sãos e sem preconceitos (tudo isto é muito determinado culturalmente). A percepção situa-se aqui como um compromisso entre uma função fáctica (objetiva – a realidade) e uma visão subjetiva (própria da personalidade), por isso para o homem não existe uma visão “pura” da realidade. O extremo disto é representado por uma concepção autística/irreal do mundo, no delírio e nas alucinações. (TAVARES, 2007, p. 2-3).

Portanto, atualmente sabe-se com base nos estudos de Zimbardo, Latané e Darley que qualquer ambiente, seja ele laboral ou não, que apresente determinadas características acaba sendo passível de trazer mudanças na percepção e no comportamento, “o ambiente nesse caso pode ser como a poção do Dr. Jekyll” (LIMA, 2019), sobretudo por que as pessoas acabam já trazendo um comportamento e conduta que pode afetar a sua percepção dentro de si, foi diante disso que Zimbardo (2012, p. 245-246) que esclarece que o poder do ambiente e das circunstâncias gera basicamente dois tipos de indivíduos os que mandam e os que apenas obedecem.

A utilização deste termo por Zimbardo deriva do que Martin Seligman (2012, p. 692) descreveu como “desamparo apreendido”.

Durante seu experimento Seligman usou cães e todo o teste consistia em aplicar choques nos animais privando-os da fuga, aos poucos estes apenas se conformavam e suportavam o choque mesmo quando lhes era dada a real possibilidade de fugir. Mais tarde, as consequências desse método puderam ser verificadas também em humanos, principalmente mulheres e crianças que sofreram abusos, prisioneiros de guerra e idosos residentes em asilos. (LIMA, 2019, p.8).

Esse desamparo apreendido, pode ser verificado em ambientes laborais, começando com mudanças na percepção que os colaboradores têm do seu trabalho e da própria instituição em si.

Diante disso, pode-se concluir que o ambiente importa, a situação importa e as circunstâncias, na maioria das vezes, acabam sendo diretamente responsáveis, nas mudanças que ocorrem na percepção. Quanto mais diferenciado for o ambiente, a situação e as circunstâncias a que os colaboradores são expostos mais a sua percepção pode mudar (PSICOLOGIA, 2011).

Soma-se a isso, de acordo com Souto (2015), na realidade brasileira salários indexados por dissídios coletivos incompatíveis com os custos, problemas estruturais graves de logística, um sistema engessado com custos elevados, leis trabalhistas ultrapassadas e regime tributário pesado só para citar alguns problemas, essas são circunstâncias perfeitas para tornar mais difícil a vida dos colaboradores e mudar a sua percepção sobre seu local de trabalho.

Quanto mais rica e flexível for a percepção, mais se aumenta a capacidade de reconhecer sinais e de facilitar assim o desempenho profissional. Ouvir sem ser pelos ouvidos, acaba fazendo com que empregos sejam perdidos, carreiras prejudicadas e com que os colaboradores se sintam desvalorizados. Por não serem ouvidos em uma percepção de que feita daquela maneira não daria certo.

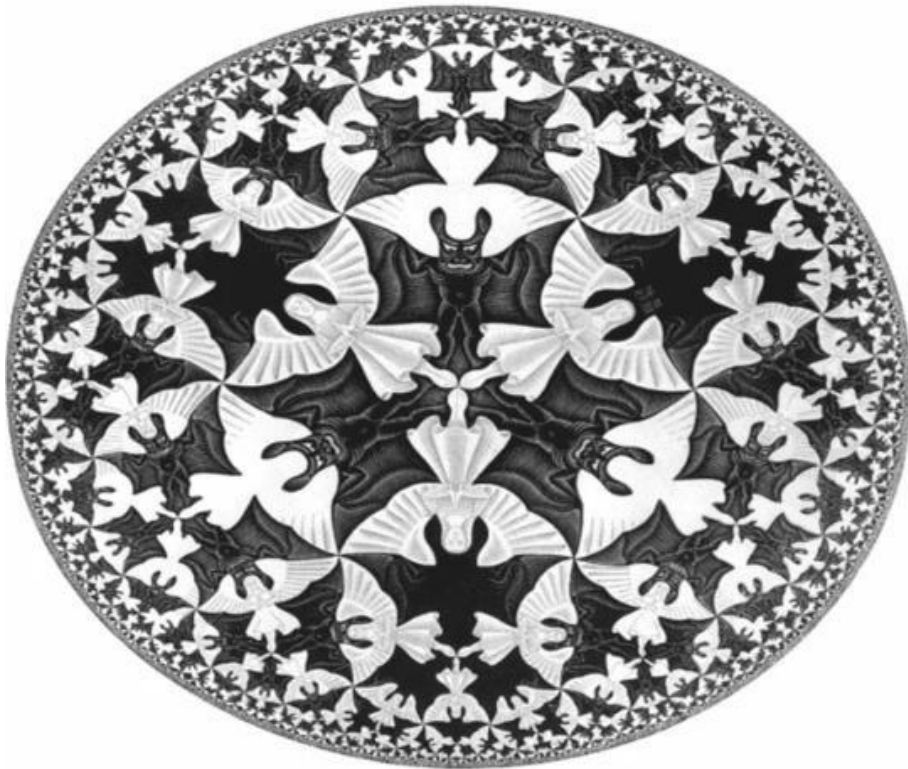
Aqui será desenvolvido um processo de entrevistas justamente em busca de medir a percepção dos colaboradores de um departamento de suprimentos, mais precisamente de um departamento de compras, comparando suas respostas dentro da teoria da expectância. Os processos perceptivos são muitos mais importantes e se tornam cada vez mais relevantes para o estudo do comportamento das pessoas inseridas em organizações (CHIAVENATO, 2005).

De acordo com Amstel (2010), a percepção é um ponto de contato, a interface entre o mundo físico e o mundo mental. Ela é fundamental para a sobrevivência, uma vez que é com base no conhecimento do meio ambiente que as pessoas engendram seus planos de ação.

Basicamente, o ser humano experimenta o mundo por meio dos sentidos da visão, audição, tato, olfato e paladar. Contudo, nem sempre o que é percebido pelas pessoas não corresponde à realidade objetiva. Percebe-se apenas parte dos estímulos, por isso se diz que o que se percebe nem sempre corresponde à realidade objetiva, não abrangendo a complexidade da situação ou ao estímulo que se apresenta.

Na figura 2 é possível verificar como se processa a percepção.

Figura 2 – A Ilusão dos anjos e demônios

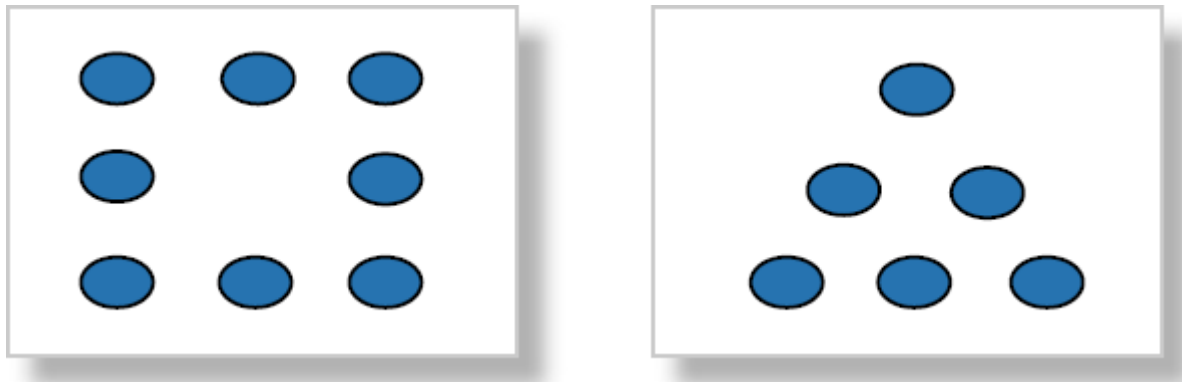


Fonte: Lima (2019)

O que se vê na imagem acima, anjos ou demônios? Cabendo então perguntar como uma mesma figura pode apresentar duas ou mais imagens diferentes, que não podem ser visualizadas ao mesmo tempo? Dessa impressão pode-se deduzir que: essas figuras mostram que existem diversas formas de enxergar uma mesma situação, dependendo da maneira como são olhadas. Podendo-se dizer, então, que ao olhar e ver são duas figuras diferentes. Mas ao olharmos para a figura, não se consegue ver todas as imagens presentes em um mesmo momento.

No processo de percepção que se relaciona com a história de cada indivíduo, desde que não esteja isolado do contexto em que ocorre e nem do observador. Na figura 3 tem-se uma amostra do processo perceptivo.

Figura 3 – Qual é a figura geométrica?



Fonte: Bertoldi (2013)

O que se consegue ver em cada uma das imagens acima? Provavelmente, vai-se responder que um quadrado e um triângulo. Contudo, as figuras apresentam uma série de círculos dispostos de maneira diversa. As pessoas que enxergam quadrados e triângulos respondem com base em conhecimentos prévios que possuem, essas figuras estão gravadas em sua memória e são assim denominadas na nossa cultura.

Com isso, a interpretação desse estímulo visual (a Figura 3 com as bolas) se baseia em uma experiência anterior. Isso acontece constantemente nos processos perceptivos sem que muitas vezes as pessoas se deem conta dessa situação.

É quando Amstel (2010, s.p.) relata uma experiência interessante a respeito do processo perceptivo:

Certa vez, um pesquisador mostrou fotografias a uma tribo indígena que tinha tido pouco contato com nossa cultura ocidental e eles simplesmente não conseguiram entender que ali havia objetos representados, pois sua percepção não estava treinada para converter a imagem bidimensional da foto numa cena tridimensional. Em nossa cultura, estamos tão acostumados a fazer isso que existe grande possibilidade de você ver primeiro um cubo na figura a seguir, embora o que esteja desenhado seja uma série de linhas.

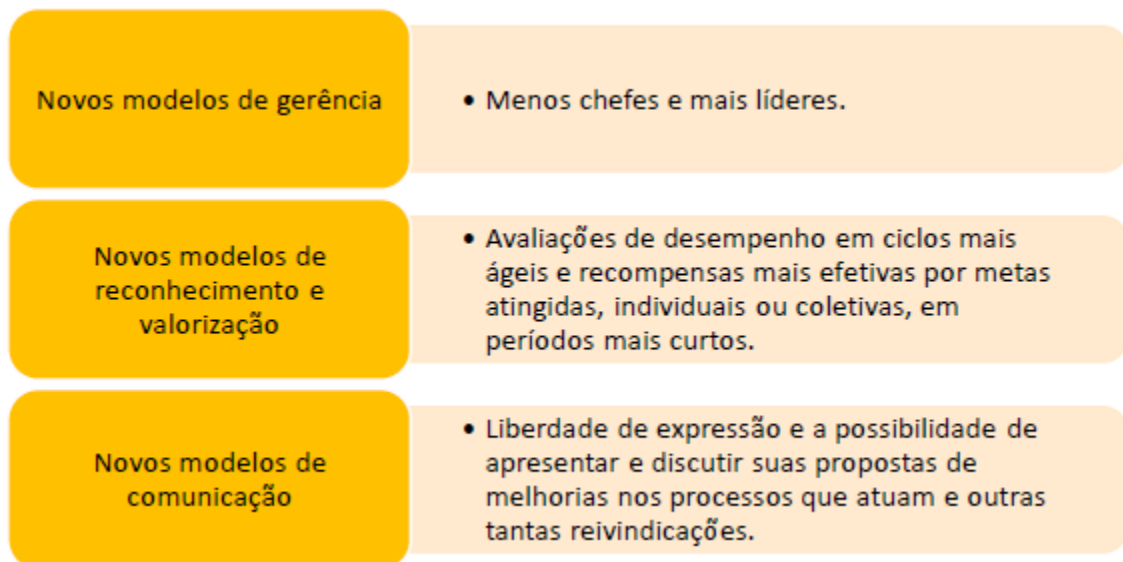
Caso o indivíduo não tivesse aprendido que aquelas figuras acima fossem um quadrado e um triângulo, provavelmente não reconheceria aquele estímulo (forma ou figura) ou apenas responderia que são círculos.

3.2 O MUNDO MODERNO E O COMPORTAMENTO HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES

Sabendo que estamos vivendo em uma época de mudanças, rápidas e grandes seja na sociedade e ou nas organizações é preciso que os colaboradores entendam que estas mudanças acabam nos obrigando a promover alterações profundas não apenas na nossa maneira de viver, mas, também na maneira como as organizações gerenciam as pessoas dentro dos ambientes organizacionais.

Atualmente já não se pode praticar os mesmos métodos de gerenciamento de pessoas que eram praticados há alguns anos; hoje os colaboradores precisam de modelos de gerenciamento, e entre eles pode-se destacar:

Figura 4 – Novos modelos de gestão de pessoas



Fonte: Lopes (2021, p. 11)

Este panorama de mundo moderno se caracteriza como sendo um “Mundo VUCA”, “sigla que é adotada de maneira universal para poder descrever o contexto ambiental em que se vive significando *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity* e *Ambiguity*” (LOPES, 2021). Palavras estas que podem ser traduzidas para a língua portuguesa como: Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade.

Por meio do conceito do Mundo VUCA, é possível concluir que:

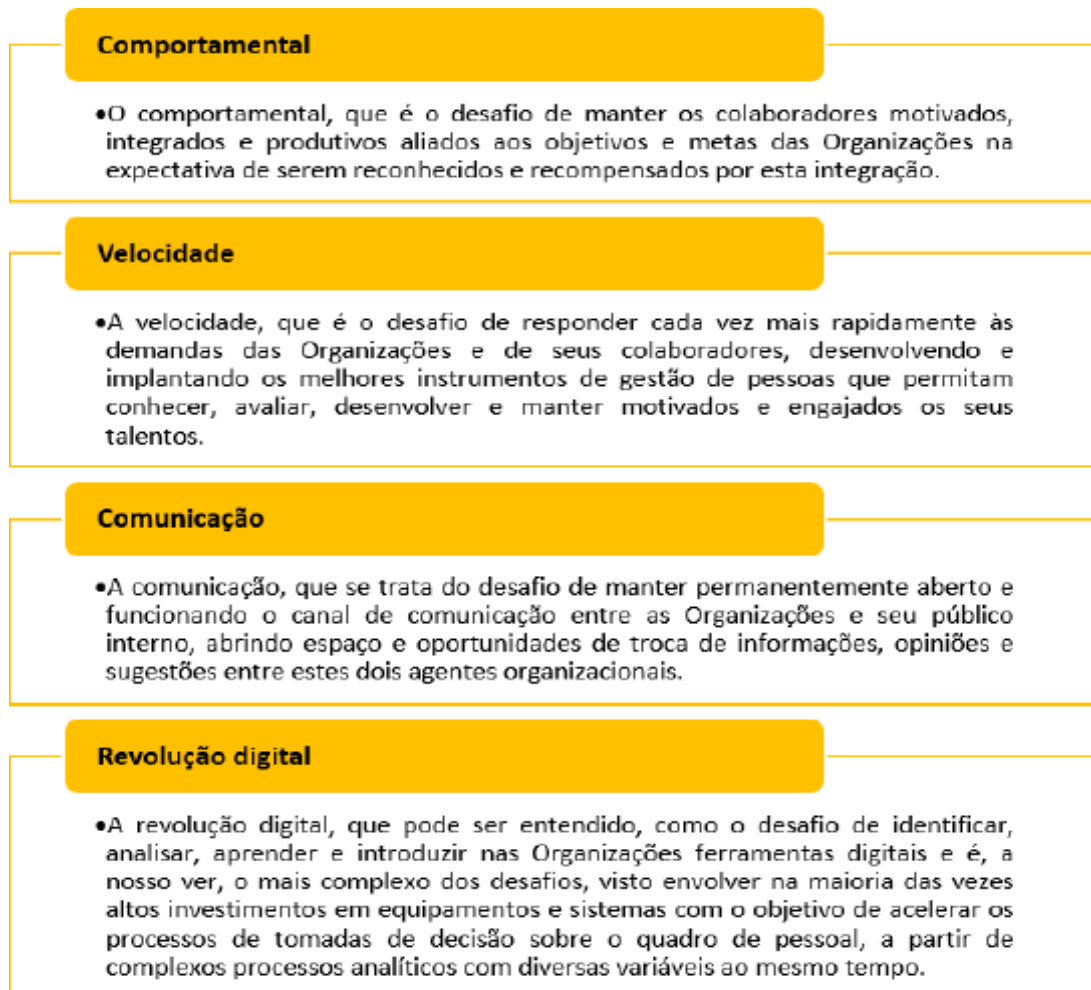
Figura 5 - Mundo VUCA

O mundo é volátil	O mundo é incerto	O mundo é complexo	O mundo é ambíguo
•Tudo muda muito rápido a todo tempo;	•Não temos garantias, temos muitas incertezas;	•Não é linear, está confuso e ansioso;	•Temos muitas opções e os limites se dissolveram.

Fonte: Lopes (2021, p. 12)

É dentro deste contexto, que as organizações precisam administrar os seus Recursos Humanos, objetivando maximizar os resultados (eficácia) conciliada com a melhor maneira de atingir os resultados (eficiência) e vivenciando este contexto de maneira permanente, tem-se a área de Recursos Humanos enfrentando os seus novos desafios, que podem ser resumidos em quatro grandes blocos.

Figura 6 – Principais desafios da área de Recursos Humanos



Fonte: Lopes (2021, p. 12)

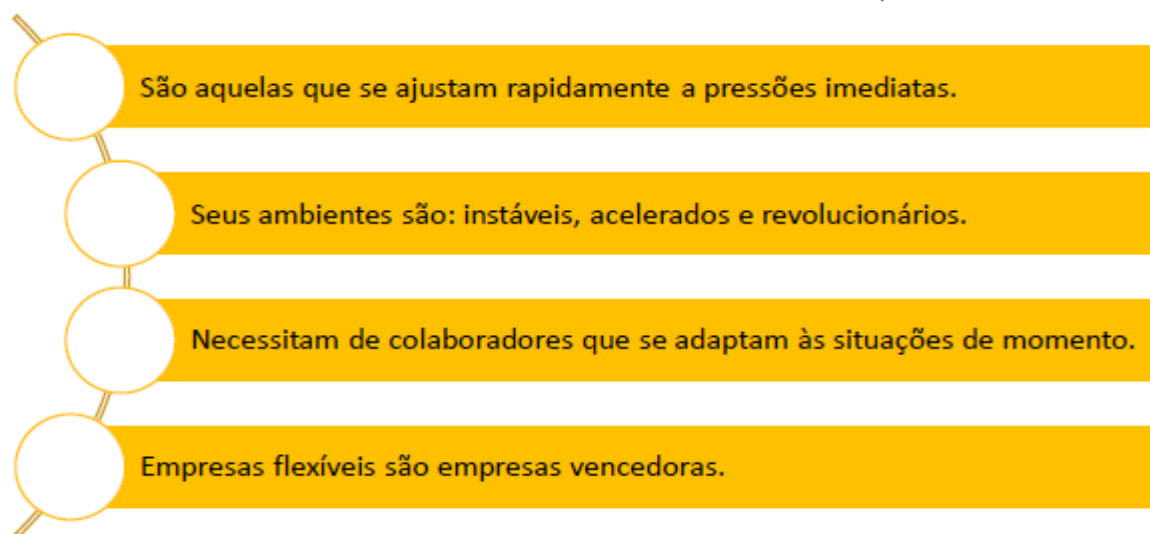
De acordo com Alberton e Becker (2020), diante de um ambiente de mudanças cada vez mais rápidas, as organizações precisam apresentar a capacidade de adaptação para atender novos desafios e necessidades. Contudo, acaba sendo comum que se encontre no ser humano uma resistência à mudança, conforme Gil (2016, p 42 *apud* Alberton e Becker, 2020) “a resistência à mudança acaba sendo um fenômeno natural e perfeitamente previsível dentro das comunidades humanas”.

Novamente, Gil (2016 *apud* Alberton, Becker, 2020) diz que toda organização que deseje prosperar, precisa se ajustar de maneira rápida e efetiva ao ritmo de mudanças no ambiente da qual fazem parte (GIL, 2016). Ficando claro que essas mudanças acabam sendo necessárias em qualquer ambiente organizacional, uma vez que é uma questão de sobrevivência. Quem predisse essas características foi Alvin Toffler, autor de livros como “O choque do futuro” (1972) e “A empresa flexível” (1985).

No ano de 1972, este já alertava, para um relatório que foi elaborado a pedido de um grande cliente da área de Telecomunicações do EUA, que: “em um futuro as empresas precisariam demonstrar alto grau de dinamismo e flexibilidade para que pudessem acompanhar as turbulências do mercado”.

Este relatório realizado por Toffler se transformou em um livro chamado “A Empresa Flexível” no ano de 1985, no qual Toffler afirmava que as empresas flexíveis possuíam quatro características principais a se saber:

Figura 7 – Principais características das empresas flexíveis



Fonte: Lopes (2021, p. 13) Adaptado de (Toffler, 1985).

Ainda Toffler (1985) esclarece a respeito do conceito de flexibilidade:

É a capacidade demonstrada por uma empresa de se ajustar rapidamente a pressões do ambiente, seja interno ou externo, para aproveitamento imediato de uma oportunidade para seu negócio ou na tomada de decisões para evitar ou reduzir os riscos de uma ameaça, vinda dos desafios da área de Recursos Humanos ambiente externo ou interno, que possa causar prejuízos ao seu negócio. (TOFFLER, 1985, s.p.)

Dentro deste ambiente organizacional, que é influenciado pelas características do Mundo VUCA acabam existindo exigências cada vez mais globais, com demandas de serem atendidas cada vez mais rapidamente e exigindo constantes aperfeiçoamentos nas suas competências competitivas, que encontramos nas Organizações exigindo dos seus colaboradores que se identifiquem de maneira mais ampla e integrada com a missão, visão e valores da organização, que estes possam trabalhar mais motivados, engajados nos seus desafios e que venham a apresentar comportamentos previsíveis e de acordo com as regras, normativas e regulamentos e outros documentos que estabelecem o que pode e o que não pode dentro das organizações.

Mas, sabe-se que o comportamento humano é marcado pela imprevisibilidade, principalmente quando, dentro do ambiente organizacional o ser humano agora no papel de colaborador, não encontra eco para suas demandas pessoais, reivindicações e aspirações profissionais.

Por conta das inúmeras expectativas que não são atendidas, acaba-se promovendo uma ruptura com o seu empregador atual e partindo em busca de novos desafios com a esperança de poder ser recompensado e/ou reconhecido pela sua dedicação, esforço e resultados obtidos.

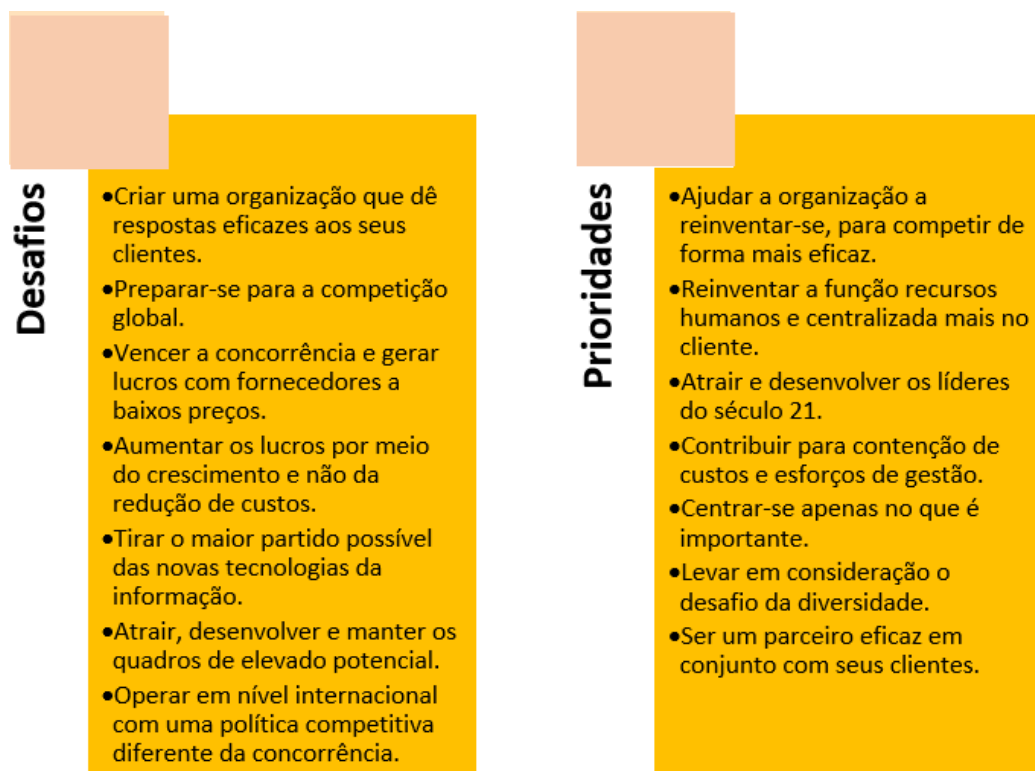
Entende-se que todos os profissionais precisam estar atentos de maneira permanente ao comportamento dos colaboradores sobretudo aqueles que estão como líderes nas organizações, sobretudo quando existem movimentos acima do normal em direção a demissões por solicitação dos próprios colaboradores.

É preciso que se diagnostique, analise e desenvolva alternativas para poder estancar estes movimentos e, acima de tudo, poder investir em processos e ferramentas que possam criar ambientes motivacionais, tanto para poder atrair talentos para as organizações quanto para poder manter nas suas fileiras os talentos que existe.

3.3 AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS E SEUS REFLEXOS NOS COMPORTAMENTOS HUMANOS

Em nenhuma outra época da história aconteceram tantas mudanças e em um ritmo tão acelerado. De acordo com Gil (2011 *apud* GOMES, 2017) os desafios e as prioridades das organizações para o século corrente são as seguintes:

Figura 8 – Principais desafios e prioridades das organizações



Fonte: Gil (2011 *apud* Gomes, 2017)

Sabendo que as organizações são constituídas por pessoas que trabalham nelas e enfrentam e vencem desafios e focam nas prioridades que foram citadas por GIL (2011 *apud* GOMES, 2017). Acaba sendo essencial que as Organizações possuam colaboradores que se disponham a acompanharem as mudanças que lhes são impostas, isso é pelo ambiente externo, ou interno, promovendo as mudanças nos seus comportamentos que os levem a atuarem e estarem motivados, eficazes e eficientes focados na competitividade e na produtividade enviando esforços para atingir os melhores resultados para as organizações.

Para que as organizações possam se manter competitivas, é necessário que elas se adequem constantemente aos novos desafios que lhe foram impostos, isso é

que promovam as mudanças organizacionais que são exigidas, sintetizando, “são quaisquer alterações planejadas ou não nas relações entre as Organizações e o ambiente. Isso tudo sempre voltado a melhorar a eficiência e eficácia organizacional, para garantir a satisfação do cliente e superar os seus concorrentes” (LOPES, 2021).

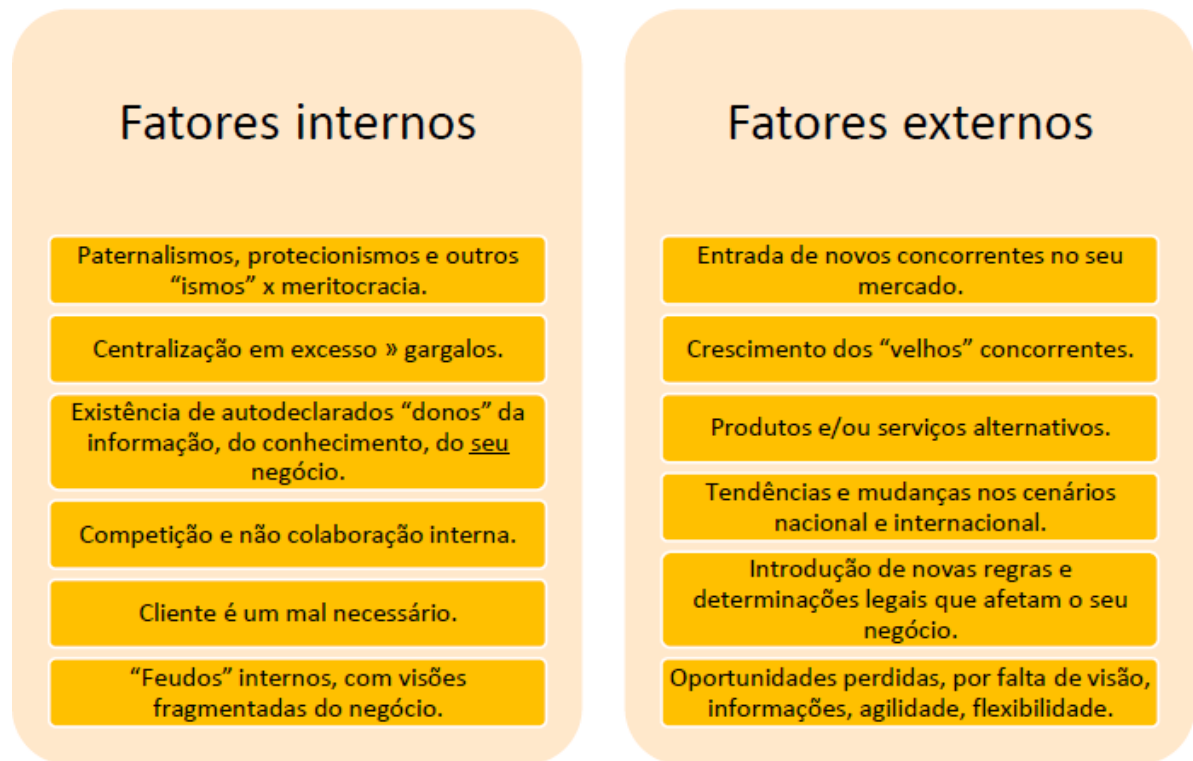
As mudanças que são preconizadas e executadas acabam provocando comportamentos diferentes nos seres humanos que, de maneira frequente, reagem de forma reativa, temerosa e defensiva, resistindo às mudanças com medo do desconhecido, uma vez que a mudança vai exigir que elas deixem a sua zona de conforto.

Os processos de mudança nas organizações são inevitáveis e são impulsionados por três variáveis: o mercado, os conhecimentos que acabam se renovando e a rentabilidade com margens que hoje são cada vez menores. Entendem-se que as mudanças são importantes e necessárias para a sobrevivência das organizações, mesmo assim as pessoas ainda têm medo das mudanças. Encarar o diferente e, sobretudo, o desconhecido acaba por envolver correr riscos que nem todos se sentem preparados para enfrentar. Mas, se observamos bem, o medo acaba funcionando como sendo um mecanismo de sobrevivência humana, preparando o ser humano para os constantes desafios (LOPES, 2013).

3.3.1 Fatores Determinantes para as Mudanças Organizacionais

Existem dois fatores que determinam as mudanças organizacionais representando reflexos diretos no comportamento humano, uma vez que se encontram ligados intimamente.

Figura 9 – Fatores internos e externos que influenciam na mudança organizacional



Fonte: Lopes (2021)

As principais características das mudanças são: Velocidade e imprevisibilidade, elas têm o poder de mexer com todos. As mudanças acabam impactando diretamente na cultura e no clima organizacional e podem causar impactos nos paradigmas organizacionais que impactam diretamente nos paradigmas dos colaboradores que, para poderem se sustentar ou permanecerem no emprego, acabam sendo impelidos a se adaptarem (os seus paradigmas pessoais aos paradigmas da organização) e consequentemente, mudam os seus comportamentos enquanto colaboradores destas.

Claus Möller no seu livro "O lado humano da qualidade" (1997) explica que: quando começam a soprar os ventos da mudança, alguns constroem abrigos e se colocam a salvo; outros constroem moinhos e ficam ricos". (Fonte: https://www.pensador.com/autor/claus_moller/14/01/2025).

Valendo lembrar que todo processo de mudança organizacional precisa contemplar não apenas os impactos que são causados no trabalho, em níveis de processo, em fluxos de informações, produtos, recursos ou serviços, mas sobretudo

os impactos que são causados nas pessoas, o que busca fortalecer os aspectos culturais que vai ser o tema principal desta pesquisa.

3.4 A CULTURA

O conceito de cultura é empregado de diversas formas e sentidos, aqui nessa pesquisa vai-se explorar um pouco as diferentes definições conhecidas para que se possa em um momento posterior identificar qual o sentido de cultura mais apropriado.

A palavra cultura tem sua origem no latim, derivada do verbo “*colere*” que significa: instruir ou cultivar. No seu sentido etimológico, esta palavra faz menção ao ato de cultivar ou plantar plantas, o termo que originalmente fazia menção ao cultivo dentro do ambiente agrário (GRAMÁTICA, 2019).

Um exemplo é quando se diz: o cultivo de frutas ou legumes e verduras é bastante abundante na região, nesse caso se está utilizando o termo cultura no seu sentido agrário. Além disso, a palavra cultura também deu origem a um adjetivo “culto” que é utilizado para poder caracterizar ou diferenciar aquele que possui cultura. Dessa forma, se pode utilizar o adjetivo “culto” para poder designar o indivíduo que possui cultura, isso é, para poder fazer menção a alguém que possui muito estudo e muita leitura a respeito de determinado assunto (DICIO, s.d.).

Dentro das ciências o sentido original do termo cultura acabou sendo transposto para explicar uma série de produtos da civilização, como as tecnologias, objetos, manifestações artísticas, arquitetônicas e outras. Tratando-se de um conceito muito importante para a antropologia e sociologia e assumindo interpretações distintas, problematizadas a partir de diferentes correntes do pensamento científico nesse campo.

Aqui em um primeiro momento será adotada a perspectiva geral do termo, para em um momento posterior facilitar a compreensão do que é cultura organizacional.

3.4.1 A Cultura Organizacional

De maneira geral, as organizações apresentam certas características, ou pode-se chamar até de peculiaridades. Cada organização é única, assim como cada

ser humano também o é. “Cada organização é um sistema único de normas, padrões e maneiras de realizar as coisas” (OLBRZYMEK, 2017).

A cultura organizacional é como se fosse um DNA, e por mais que se preocupe uma empresa não é igual a outra, e nunca será. As empresas podem pertencer ao mesmo grupo, serem do mesmo dono ou estarem até no mesmo bairro desenvolvendo as mesmas atividades, mas o que difere uma da outra são as pessoas que as compõem e as maneiras como estas atuam no dia a dia, considerando como base a sua história.

Quando se fala em cultura organizacional, acaba sendo importante destacar que saibamos de alguns conceitos que vão nos ajudar a compreender melhor este assunto. O conceito de cultura é um desses, por isso que a discussão apresentada aqui começou por ele.

De acordo com Schein (1997, p 20), cultura se trata de um “aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma sociedade ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo para lidar com suas questões internas”.

Já quando se fala da definição de cultura organizacional esta já é mais restrita ao ambiente organizacional, sendo definida por Shein (1997, p. 3, grifos da autora) como:

Um conjunto de **pressupostos básicos**, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de **adaptação externa e integração interna**. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados **válidos**, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de **perceber, pensar e sentir** em relação a estes problemas.

Outra conceituação, é a proposta por Gibson (2006, p. 31), que fala que a cultura organizacional é “aquilo que os empregados percebem e a maneira como essa percepção cria um padrão de crenças, valores e expectativas”. Algumas das diversas versões que existem acerca deste conceito ainda determinam que se trata dos símbolos, ideologias, linguagem, mitos e rituais que circulam no ambiente empresarial.

Sendo esquemas organizacionais que derivam da mentalidade de um fundador ou de um líder que possua influência dominante. É o resultado de tudo

isso, levando-se em consideração também o comportamento das pessoas e suas consequências. Na maioria dos casos, as empresas possuem um tipo dominante de cultura, outras podem ainda mesclar várias culturas que atuam de maneira diferente nos diversos departamentos, projetos ou áreas de uma mesma empresa.

Não existe uma maneira fixa de cultura, até mesmo porque cada organização é única e cada grupo de pessoas possui sua própria dinâmica, o que faz com que um nunca seja igual ao outro. O que acontece quando os indivíduos não se adaptam à cultura organizacional ou à do grupo é que eles acabam por si só se desligando da organização ou do grupo, uma vez que se sentem desconfortáveis ao não concordarem ou em não se encaixar em determinados modos de ser da empresa, uma vez que deve-se lembrar que a cultura organizacional é dinâmica, se modifica com o passar do tempo, com a chegada e saída de pessoas, com as mudanças na tecnologia, o comportamento dos clientes e as mudanças de mercados.

No Quadro 1 é possível verificar alguns tipos de culturas que podem ser encontradas nas empresas.

Quadro 1 - Os tipos de cultura organizacional e suas características

Tipo de Cultura	Características
Burocrática	Uma organização que foca nas regras, procedimentos, políticas e normas, cadeia de comando e tomada de decisões centralizada. Órgãos militares, repartições públicas e empresas criadas e dirigidas por gestores autocráticos são exemplos desse tipo de cultura.
Cultura de Clãs	Os colaboradores acabam se socializando com outros membros da empresa. Os membros se ajudam de maneira mútua e comemoram juntos o sucesso, assim como refletem juntos sobre o fracasso. Essas ações influenciam o comportamento e o desempenho dos colaboradores.
Empreendedora	Inovação e criatividade, busca agressiva de oportunidades e exposição ao risco. Os colaboradores entendem que a mudança dinâmica, as iniciativas individuais e a autonomia acabam sendo práticas padrões. Sendo cercados por pacotes de treinamentos, estratégias, de formação de equipes e programas de metas, que incentivam a exposição ao risco.
De Mercado	Ênfase no aumento das vendas, crescimento da participação de mercado, estabilidade financeira e lucratividade. Os funcionários acabam tendo uma relação contratual com a empresa, existindo pouco sentimento de trabalho em equipe e de coesão neste tipo de empresa.

Fonte: Adaptado de Gibson (2005, p. 38)

3.4.1.1 Os Componentes da Cultura Organizacional

A cultura apresenta uma série de componentes que a caracterizam de alguma forma, a partir deste subtópico agora vão ser explicados os significados de cada um deles.

3.4.1.1.1 Valores

De acordo com Marras (2000, p. 291), “são crenças e conceitos que moldam o contorno cultural de um grupo, estabelecendo padrões de comportamento, de avaliação e de imagem”. O sistema de valores dentro de uma organização acaba sendo o que orienta os seus caminhos, envolvendo as atitudes das pessoas, dos líderes e o caminho que a organização deseja seguir.

No Quadro 2 a seguir, é possível conferir alguns exemplos de valores adotados pelas organizações e pelos seus respectivos pesos em percentual:

Quadro 2 – Principais valores organizacionais e seus pesos

Valores Organizacionais	Peso em %
Busca de inovação tecnológica	100
Lucratividade	100
Assistência e desenvolvimento das pessoas	90
Seriedade e honestidade	90
O cliente acima de tudo	90
Preocupação com a qualidade	80
Segurança	80
Imagem da empresa	70
Relacionamento interpessoal	60
Prioridade para o planejamento a curto prazo	50

Fonte: Marras (2000, p. 291)

Ao se observar, de acordo com o apresentado no quadro, a busca pela inovação tecnológica e a lucratividade que se apresentam como as primeiras colocadas no *ranking* dos valores organizacionais. As empresas estão cada vez mais procurando se diferenciar utilizando com o fator tecnologia. A tecnologia, na verdade, não se refere apenas as máquinas e equipamentos, mas também ao conhecimento.

Quem detém o conhecimento dentro das organizações são as pessoas, e como se depende delas para desenvolver inovações, mais uma vez temos que destacar a importância de se dar a devida atenção ao comportamento organizacional. (OLBRZYMEK, 2017, p. 78).

Na mesma posição no *ranking* se encontra a lucratividade, não se pode considerá-la menos importante, uma vez que os objetivos maiores de uma empresa

são a lucratividade até porque é por meio desta que as empresas fazem investimentos, desenvolvem suas estruturas e contratam mais pessoal. “A lucratividade de uma empresa é a garantia de continuidade e de emprego para as pessoas que dela fazem parte”. (OLBRZYMEK, 2017, p. 78).

Outras questões, como o relacionamento interpessoal e o planejamento a curto prazo, acabaram recebendo menos atenção, ou foram considerados menos importantes em relação aos valores da empresa. Estes se encontram no mesmo patamar dos mais importantes do ranking, só que em uma porcentagem menor.

3.4.1.1.2 Artefatos

Para Maximiano (2010), as organizações acabam se diferenciando umas das outras em aspectos como a arquitetura e decoração, outras preferem estruturas mais simples, a utilização do espaço, quando comparando com as organizações também difere de uma para a outra. Com relação ao arranjo físico, em algumas vezes, mostrando claramente uma divisão entre os colaboradores e os líderes. Já em outros ambientes que se mostram como sendo a maior liberdade de comunicação entre as pessoas, pelo fato de trabalharem juntas e compartilhando o mesmo espaço.

A maneira como as pessoas se vestem também é um diferencial entre uma organização e outra. Em organizações mais modernas, ou que trabalham com Tecnologia da Informação, principalmente, as pessoas têm uma forma mais despojada de se vestirem. Em outras empresas mais conservadoras, as roupas são mais clássicas, ou ainda em outro perfil de organização é exigido o uniforme. (OLBRZYMEK, 2017, p. 78).

Algumas empresas têm símbolos na sua estrutura, como mandalas, objetos decorativos, cores, modelos dos móveis, ou até mesmo figuras de natureza religiosa no interior delas.

3.4.1.1.3 Tecnologia

Quando se pensa em tecnologia, pode-se associá-la a artefatos presentes na cultura organizacional, contudo, esta representa bem mais que simples objetos. O

conhecimento das pessoas também é uma tecnologia, que faz parte de uma determinada empresa. Se trata de um repertório particular que cada empresa tem para poder resolver problemas.

A cultura tecnológica exprime diferentes estágios de utilização do conhecimento em que as organizações se encontram. O estado-da-arte é o estágio mais avançado da cultura tecnológica. Por exemplo, no limiar do Terceiro Milênio, o DVD era o estado-da-arte para a guarda e reprodução de dados; a partir da década de 1940, a bomba atômica tornou-se o estado-da-arte da destruição. Uma cultura organizacional tecnologicamente sofisticada encontra-se no estado-da-arte, o que significa que utiliza os conhecimentos mais avançados para produzir artefatos e ferramentas sociais. Como componente da cultura organizacional, a tecnologia permite classificar as organizações em atrasadas ou avançadas, sempre tendo como referência o estado-da arte (MAXIMIANO, 2010, p. 443).

As empresas que valorizam o conhecimento são as que estão mais propensas a gerar tecnologias mais avançadas. Ainda Maximiano (2010, p. 443), que descreve que é possível avaliar o grau de tecnologia de uma organização com base em alguns indicadores:

- Quantidade de centros de pesquisa, universidades e escolas técnicas em um país.
- Participação de novos produtos no faturamento de uma organização. Quanto maior a participação, mais inovadora é a organização.
- Proporção de engenheiros, técnicos e cientistas em relação ao total de funcionários (ou em relação à população). Quanto mais alta a proporção, maior é o potencial de produção de tecnologia.
- Existência de um departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) na estrutura da organização. (OLBRZYMEK, 2017).

Como a tecnologia é conhecimento, um bom exemplo deste artefato é quando a empresa investe em T&D¹ ou quando incentiva os funcionários a se aperfeiçoarem cada vez mais por meio de concessão de bolsas de estudo, descontos em mensalidades de faculdades etc.

¹ Treinamento e desenvolvimento.

3.4.1.1.4 Símbolos

Os símbolos fazem parte da identidade de uma organização. Pelo pensamento de Maximiano (2010, p. 270) explica que “comportamentos e objetos transmitem mensagens e significados dentro de uma cultura organizacional. São elementos como cerimônias, rituais, imagens, hábitos e linguagem”.

Um exemplo de símbolos são as formas como o trabalho das pessoas é enxergado e reconhecido, por meio de um elogio ou até mesmo de um “tapinha” nas costas. Alguns gestores podem criar costumes como presentear os colaboradores nas datas de aniversário ou quando se alcançou uma meta e/ou objetivo.

3.4.1.1.5 Rituais ou Ritos

Os rituais ou ritos acabam representando práticas diárias que ajudam a perpetuar a cultura dentro da empresa. Tem-se alguns exemplos de ritos praticados de um modo geral, como café com o presidente, trote na universidade e outros. Gazi Islam (s.d.), que é um pesquisador do INSPER – Instituto de Ensino e Pesquisa, fez um estudo no qual analisou as estruturas das relações interpessoais dentro do ambiente organizacional.

A análise de como as organizações atuam em determinadas situações (promoções, transferências de funcionários, procedimentos adotados em demissões, por exemplo) acabam revelando o perfil dessas instituições ou de diferentes grupos existentes dentro das empresas. Ainda o Gazi Islam (s.d.) apresentou algumas situações ou acontecimentos que exercem grande impacto na estrutura social e nos conceitos e valores individuais dos seus funcionários. “A forma como as empresas conseguem lidar com os seus acontecimentos apresentam um alto poder simbólico”.

Essas diversas situações podem ser classificadas em seis diferentes que é o que se conhece como “rituais corporativos”:

- **Rituais de passagem:** representam passagens, mudanças na vida das pessoas, como nascimento de um filho, morte de um ente querido, casamento etc. Marcam o fim de um período e o início de uma nova fase. No âmbito organizacional podem ser exemplificados pelas promoções, transferências, programas de treinamento para novos cargos ou desafios, entre outros.
- **Rituais de rebaixamento:** representam algumas situações de perdas, como demissões ou fechamento de uma empresa. Segundo o

pesquisador, “além de retirar membros de suas posições, os rituais de rebaixamento também servem para construir coesão e consistência ao grupo”. Devemos lembrar sempre que um rebaixamento tem o objetivo de harmonizar o grupo que fica.

- **Rituais de valorização:** como o próprio nome já diz, “ritos de valorização são cerimônias elaboradas para os membros da organização que executaram excepcionalmente bem suas funções ou que personificam os valores e atitudes da empresa”. Prêmios, como o funcionário do mês, homenagens e menções em jornais de comunicação interna são bons exemplos de como valorizar um funcionário que inspira um modelo para os demais.
- **Rituais de renovação:** segundo o pesquisador Gazi Islam, “consistem em ações simbólicas periódicas realizadas para reforçar a predominância de determinados valores da organização, reforçar os laços sociais dentro da companhia, lembrando a cada pessoa a importância do grupo social”. Podem ser exemplificados pelas festas de final de ano, ou a comemoração de aniversário da empresa. Os treinamentos podem ser enquadrados nessa categoria de ritual, pois reafirmam comportamentos e modos de realizar as tarefas importantes para a organização.
- **Rituais de redução de conflito:** são reuniões explícitas com o claro objetivo de demonstrar que existe alguma preocupação em resolver algum assunto que esteja gerando conflito interno. “Negociações coletivas, que dão a impressão de negociação cooperativa de interesses, e criação de comitês que instituem um grupo simbólico que se reúne para resolver problemas” são exemplos deste tipo de ritual.
- **Rituais de integração:** são utilizados em situações ameaçadoras, como fusões e aquisições de empresas, onde deve-se modelar um novo modelo de comportamento e cultura organizacional. Junta diferentes perfis de pessoas que antes não interagiam, para que haja um melhor conhecimento dos novos cenários. Gazi Islam (s.d.; s.p.).

Como se pode verificar, existem diversas maneiras de reunir as pessoas e de fazer com que estes possam incorporar o espírito da empresa, composto de regras, normas, maneiras de realizar as coisas e comportamentos que devem ser seguidos com clientes e com os próprios colegas de trabalho.

3.4.1.1.6 Mitos

Em Marras (2000) que também apresenta os mitos organizacionais, que nada mais são que figuras imaginárias que acabam por reforçar as crenças organizacionais.

No geral este provém de fatos, e servem de exemplo para poderem guiar o comportamento das pessoas. Marras ainda exemplifica com a seguinte frase “somos uma família”.

Correspondendo a um poderoso legado cultural, tendo uma conotação de eternidade. Um outro exemplo é a crença de que um colaborador jamais vai ser ouvido, e que o chefe só toma decisões sem ouvir a opinião das pessoas.

Nada consegue provar que isso seja verdade, mas é uma impressão que é sentida por todos.

3.4.1.1.7 *Tabus*

Nas palavras de Marras (2000, p. 292), “os tabus têm a função de orientar comportamentos e atitudes, principalmente, enfocando questões de proibição ou de coisas não bem vistas, ou não permitidas”. As questões de preconceitos acabam se encaixando perfeitamente neste elemento da cultura organizacional; religião, opção sexual, raça, presença de mulheres etc.

o tabu se relaciona também como algum acontecimento ligado aos donos da empresa, um exemplo é quando há um suicídio de alguém da família, esse assunto não vai ser comentado.

3.5 CARACTERÍSTICAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Pra Robbins (2002), a cultura organizacional apresenta sete características básicas que, quando em conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, ou seja, aquilo que parece ser mais importante dentro da sua missão visão e valores.

Conforme apresentado nos tópicos anteriores as características da cultura organizacional tem uma ligação muito estreita com a personalidade do seu fundador ou do principal líder organizacional.

De acordo com o pensamento de Olbrzymek (2010, p. 83):

- **Inovação e assunção de riscos:** o grau em que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.

- **Atenção aos detalhes:** o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.

- **Orientação para os resultados:** o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para seu alcance.

- **Orientação para as pessoas:** o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- **Orientação para as equipes:** o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- **Agressividade:** o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas em vez de dóceis e acomodadas.
- **Estabilidade:** o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste com o crescimento.

As diferenças de cultura, podem ser analisadas de acordo com as principais características das organizações, se são orientadas para o resultado ou para as pessoas. A organização que se volta para resultados acaba prezando muito pelo resultado das operações, sem tomar cuidado com os meios, isso é, sem prestar muita atenção às pessoas e em outros aspectos organizacionais.

3.5.1 A Contracultura

No ambiente interno de uma organização podem existir mais de uma cultura, só que isso, às vezes não é muito positivo, uma vez que, pode gerar uma série de conflitos. Ullmann (1991, p. 322), acaba definindo a contracultura como “uma manifestação, por parte dos grupos maiores ou menores, de maneira reacionária contravalores culturais tradicionais, que revelam insatisfação, daí a busca por inovação”.

Marras (2000) adverte que quando se entende que dentro do mesmo ambiente existem resistências a comportamentos interno ou até mesmo atitudes de não integração, tendo-se indícios da resistência à adoção de valores comuns para que se alcancem os objetivos comuns.

Algumas vezes a contracultura é positiva, uma vez que muitas empresas necessitam e querem uma diversidade de pensamentos, sobretudo por estimular a inovação e criatividade, aspectos que são bastante valorizados nas organizações.

3.6 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Os colaboradores das empresas, hoje devido as mudanças imposta pela globalização, passam maior parte do tempo dentro do ambiente de trabalho, isso é dentro da empresa. Hoje, inclusive, o trabalho se prolonga até as nossas casas,

quando saímos da empresa, mais continuamos, conectados às nossas tarefas e aos nossos pares, por meio de redes sociais e *smartphones*.

Além do que, em tudo o que fazemos na vida, estamos em contato com empresas, seja para poder comprar algum produto, seja para obter um atendimento médico, para ir assistir um filme etc. em todos os lugares estamos envolvidos com pessoas e empresas, e isso acaba nos instigando a entender como esses sistemas funcionam.

Cada empresa é única no seu modo de ser e nas pessoas que dela fazem parte. Não existindo uma empresa que se possa dizer que é igual a outra, mesmo quando carregam a mesma marca ou fazem parte do mesmo grupo empresarial, como franquias e empresas filiais ou subsidiárias.

O Comportamento Organizacional (CO) acaba sendo “um campo de estudo que se volta para explicar, modificar, prever e compreender o comportamento humano dentro do contexto organizacional” (WAGNER; HOLLENBECK, 2009, p. 6).

Nas palavras de Robbins (2010, p. 7), “o comportamento organizacional é um campo que investiga os impactos que indivíduos, grupos e a estrutura organizacional apresentam sobre o comportamento das pessoas dentro das organizações”. O investimento que as empresas fazem atualmente para melhorar o relacionamento entre as pessoas e a estrutura organizacional a fim de poder dinamizar a eficácia organizacional e o seu desempenho.

Ainda Chiavenato (2005, p. 6), “o comportamento organizacional se refere a um estudo de indivíduos e grupos atuando nas organizações”. É uma relação simultânea onde as pessoas acabam contribuindo com as organizações, e estas, acabam retribuindo com as suas políticas e cultura organizacional. Implica dizer que entender o comportamento organizacional envolve estudar o comportamento humano tanto da pessoa como do grupo (como são caracterizados os ambientes de trabalho dos quais estas pessoas fazem parte).

Chiavenato (2005), o sucesso ou o fracasso para uma organização vai depender das pessoas que se encontram inseridas nela, mas sobretudo das pessoas que as administram. Acaba sendo necessário saber lidar com as diversas personalidades que integram uma organização, e acima de tudo, saber se relacionar e se comunicar com elas.

3.6.1 Comportamento Humano

Sabendo que as organizações são reconhecidamente os sistemas complexos que por sua vez demandam uma enorme quantidade de recursos para funcionarem. Entre os recursos necessários, o fator humano acaba sendo apontado como sendo um dos mais importantes, portanto, acaba sendo necessário que as organizações saibam como conduzir a relação com os seus colaboradores de maneira eficiente e transparente.

Compreender o comportamento humano é uma tarefa multidisciplinar. São necessários uma série de conceitos para compreender como o comportamento humano se desenvolve. Dentre os principais podemos citar o estudo das percepções, a compreensão da motivação, das emoções, da aprendizagem e das atitudes [...]. (CASADO, 2021, p. 57).

Ainda Newstroom (2011, p. 3) “o comportamento organizacional acaba sendo um estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento a respeito de como as pessoas agem dentro das organizações, seja como grupos ou como indivíduos”, por meio da compreensão do comportamento humano é que se pode buscar compreender as maneiras como as pessoas agem e como tornar esse comportamento mais eficaz.

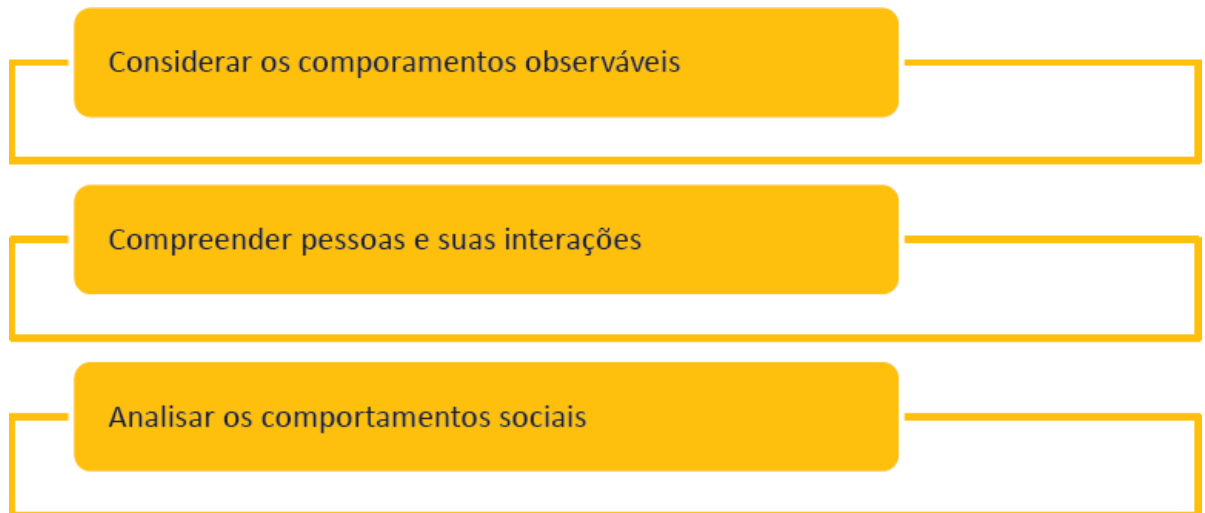
Contudo, devido a diversas falhas na comunicação, o comportamento humano acaba esbarrando em alguns entraves, o que vem gerar inúmeros ruídos nas relações humanas. De acordo com Gibson (2006, p. 427) “apesar dos enormes avanços na comunicação e na tecnologia da informação o nível da comunicação entre as pessoas dentro das organizações ainda deixa muito a desejar”.

Um dos muitos fatores que dificultam o aumento do desempenho das pessoas nas organizações, se deve ao fato de que as pessoas possuem história, desejos, formações culturais e ambições diferentes. Com isso, as organizações acabam por conta do seu contexto, lidando com uma grande quantidade de expectativas de todos os colaboradores. Cabendo aos gestores, a tarefa árdua de tentar tirar o máximo de desempenho que cada um dos seus colaboradores possa ofertar, sem criar com isso nenhum tipo de rusga na relação de trabalho dentro do ambiente empresarial.

Cada indivíduo apresenta “traços de personalidade específico. Traços como sociável, deprimido, cauteloso e falante representam grupos de ideias, sentimentos

e comportamentos que nos permitem identificar, diferenciar e entender os outros” (McSHINE, 2014, p. 38). Com isso, o comportamento humano se apresenta como sendo um grande desafio a todos que o pretendem desvendá-lo. Na figura 8 serão abordados três aspectos a respeito do comportamento humano que necessitam ser considerados quando se deseja entendê-lo.

Figura 10 - Características do estudo do comportamento humano



Fonte: Casado (2021)

Quando se realiza o estudo do comportamento humano deve-se observar, sempre que possível, o conjunto de comportamentos observáveis dos indivíduos no seu meio. Desta forma acaba sendo importante observar as ações, as atitudes, como ele se relaciona, como pensa e como ele percebe o meio ambiente.

Esses comportamentos observáveis, acabam impactando diretamente como o indivíduo lida com as suas relações familiares, entre amigos e o mais importante para nós, como indivíduo que se relaciona no ambiente de trabalho (GIBSON, 2006).

O estudo comportamento humano também precisa também levar em consideração como os indivíduos interagem uns com os outros, aqui o estudo dos grupos humanos se faz importante. O ser humano acaba sendo um ser social, portanto, ele está sempre se relacionando, formando grupos, e interagindo com outros indivíduos. Seja em ambientes abertos ou fechados, tendo-se que “o comportamento humano acaba por se modificar de acordo com a quantidade e qualidade das relações estabelecidas” (CASADO, 2021).

Quando se trata das interações humanas, tem-se que existem dois tipos de fatores sociais que influenciam a convivência em grupos dos indivíduos, conforme a figura a seguir.

Figura 11 – Divisão da convivência dos indivíduos

Grupos Primários	Grupos Secundários
•São compostos por aqueles relacionamentos que o indivíduo possui com família e amigos, sendo mais próximos e duradouros.	•Estão ligados a autoestima do indivíduo, mas também podem estar relacionados a algum ambiente específico, dentre eles, podemos citar: o trabalho, os clubes, a igreja, a escola, a universidade, entre outros.

Fonte: (CASADO, 2021).

Uma outra característica do estudo do comportamento humano, é aquela que trata da análise que precisa ser feita enquanto grupo, isso é, como os indivíduos se comportam quando estão na presença de outros indivíduos. A Psicologia já consegue afirmar que quando uma pessoa está sozinha ela age de acordo com sua vontade, sem levar em consideração os julgamentos alheios. Contudo, quando está em grupo, esse indivíduo acaba agindo considerando os julgamentos e as regras sociais vigentes.

Conhecer o comportamento humano, portanto, é condição necessária para que se tenha uma compreensão a respeito de como acontece o comportamento organizacional.

Esse tipo de conhecimento é fundamental para a liderança das empresas, pois ela necessita ter “um aprendizado a respeito do comportamento humano, para que explore as formas pelas quais poderá melhorar suas habilidades interpessoais e comece a gerenciar os seus relacionamentos com as outras pessoas no trabalho” (NEWSTROOM, 2011, p. 3).

3.6.1.1 Comportamento no Ambiente do Trabalho

O estudo a respeito do comportamento dentro do ambiente laboral, ou comportamento organizacional, atravessa diversos campos do saber, sendo que ele

acaba se desenvolvendo cobrindo todos os aspectos relacionados ao que as pessoas pensam, sentem e fazem das organizações. Para McShine (2014, p. 26) o comportamento no trabalho:

[...] examina como indivíduos e equipes de organizações se relacionam entre si e com suas contrapartes em outras organizações. Além disso, ele engloba o estudo de como as organizações interagem com seus ambientes externos, particularmente no contexto do comportamento e das decisões do funcionário. Os pesquisadores de comportamento organizacional estudam sistematicamente esses temas em múltiplos níveis de análise, a saber, o indivíduo, a equipe (incluindo o aspecto interpessoal) e a organização

A sociedade ao evoluir tem provocado uma grande mudança na maneira como as pessoas se relacionam com a sua vida social. Essa mudança também é percebida dentro do ambiente de trabalho. Dentre esses processos que mudaram a maneira como as pessoas agem e interagem dentro do ambiente organizacional, pode-se citar, como mostrado na Tabela a seguir, cinco grandes mudanças que tiveram impacto fundamental.

Tabela 1 – Os tipos de mudança que impactam a forma como as pessoas agem e interagem

Tipos de Mudança	Descrição
Mudança da força de trabalho	As organizações estão cada vez mais diversas, segundo Schermehorn Jr., Hunt e Osborn (2007, p.26) “uma palavra-chave importante é diversidade da força de trabalho - a presença de diferenças de sexo, raça e etnia, idade e capacitação física” tem sido frequente no ambiente de trabalho de pequenas, médias e grandes empresas na sociedade. Uma das principais característica para o sucesso empresarial, tem sido a diversidade, tanto no tratamento com os clientes, quanto nas relações de trabalho entre empregadores e seus colaboradores.
Mudanças nas expectativas dos clientes	Os clientes estão cada vez mais exigentes em termos de consumo, hoje para uma organização obter sucesso em seu ramo, ela necessita oferecer produtos e serviços dotados de uma grande qualidade e preço competitivo. Entretanto, outros aspectos também são avaliados pelos clientes no momento do consumo, dentre eles, podemos citar, o respeito ao meio ambiente e a minimização dos impactos das atividades da empresa na sociedade em que está inserida.
Mudanças nas organizações	Processos como a reengenharia, onde há grandes mudanças organizacionais, tem sido modismos em diversos setores, segundo Schermehorn Jr., Hunt e Osborn (2007, p. 27) “todavia, as organizações realmente progressistas estão fazendo muito mais do que simplesmente reduzindo a escala operacional, cortando empregos e introduzindo novas tecnologias na busca de uma melhor qualidade”, essas organizações realmente estão mudando a sua essência e a forma como produzem e oferecem seus serviços.

Fonte: Casado (2021)

Conforme se pode ver as relações entre os indivíduos e as empresas acabou se modificando, portanto, cabe aos profissionais responsáveis por gerenciar as relações em busca por métodos e formas que permitam adequar as expectativas de ambos os lados. Já com relação a organizada “exige algum nível mínimo de comunicação, coordenação e colaboração para alcançar os objetivos organizacionais” (McSHANE, 2014, p. 26).

Assim, pode-se afirmar que, cabe aos gestores e responsáveis por criar e manter um ambiente sadio, profícuo e que possibilite o alinhamento de desejos e necessidades. Fenômenos como a globalização acabaram por influenciar ainda mais na maneira como as pessoas agem e interagem dentro do campo organizacional, o impacto da tecnologia, somando às novas necessidades dos trabalhos, impondo uma série de desafios as organizações e seus gestores.

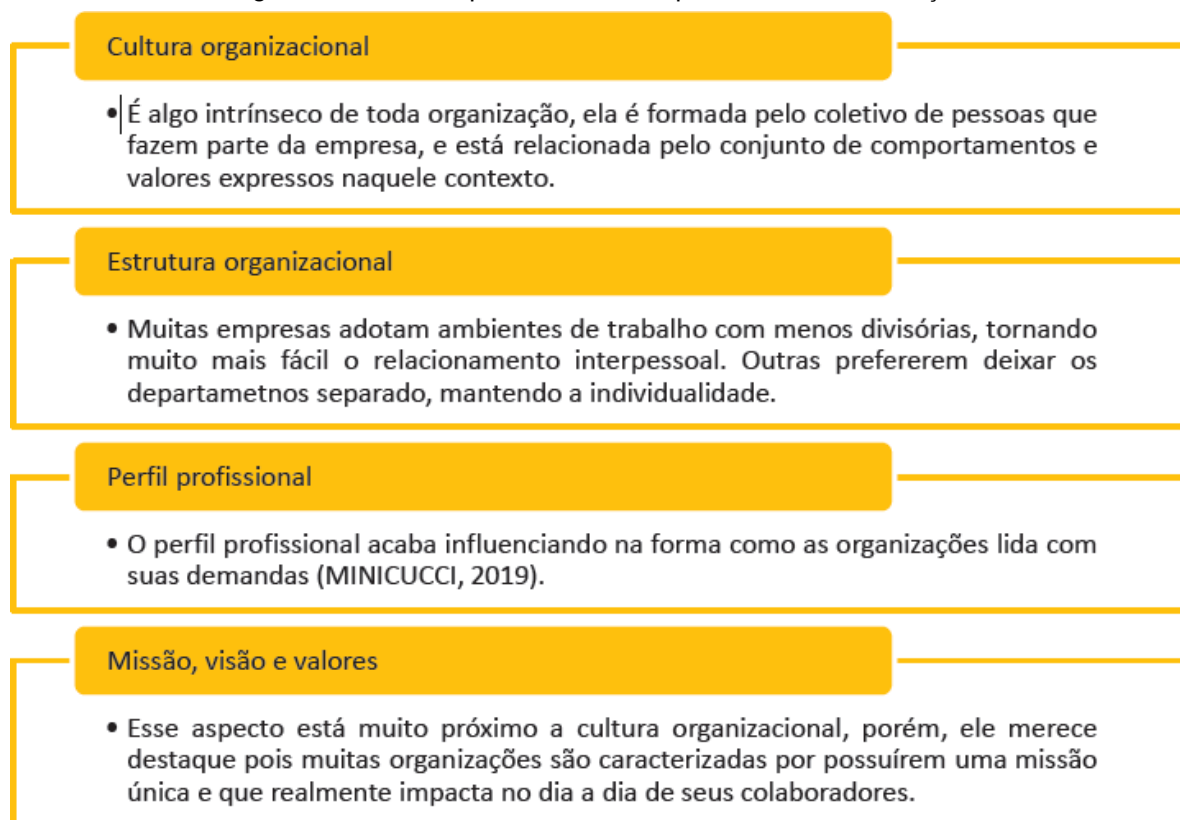
3.7 RELAÇÕES HUMANAS NAS EMPRESAS

O estudo das relações humanas se utiliza de diversas ciências para exprimir com maior exatidão todas as peculiaridades que são possíveis a partir dele. Em outras palavras, para efetuar o estudo das relações humanas se faz necessário utilizar como base ciências como a filosofia, psicologia, sociologia e todos os demais campos de estudos dela derivados.

Os processos de socialização dentro das organizações acontecem de maneira instantânea e natural, assim como, acontece com qualquer outra situação fora da organização. Entretanto quando se lida com o ambiente empresarial, espera-se determinados tipos de comportamento, que somente vão ser possíveis, graças ao contexto social no qual se está inserido. (MINICUCCI, 2019).

Dentro do contexto social de uma organização, pode ser determinado por uma infinidade de fatores, a seguir na Figura 10, são abordados os quatro principais fatores que acabam por influenciar no processo de socialização nas organizações.

Figura 12 - Fatores que influenciam o processo de socialização



Fonte: Casado (2021)

Nas palavras de Chiavenato (2009., p. 9) “a socialização organizacional procura estabelecer juntamente com o novo participante as premissas e bases pelas quais ela pretende funcionar e como o novo participante pode colaborar neste aspecto e contribuir para o sucesso do negócio”, assim, acaba sendo possível através da socialização incluir novos colaboradores de maneira mais fácil dentro do contexto social que a organização possui.

Ao se optar por ambientes com menos divisões e maior proximidade entre os seus colaboradores, como mostrado na figura 10 pode ser uma excelente escolha de ambiente de trabalho. Com isso cabe destacar que não existe um modelo certo ou errado cada caso precisa ser observado de acordo com as necessidades da organização.

3.8 O DEPARTAMENTO DE COMPRAS/SUPRIMENTOS

A principal função do departamento de compras é a integração ao segmento de logística, matérias e suprimentos, e com o crescimento e a importância dessa

função como uma função estratégica, sobretudo na diminuição dos custos operacionais, é preciso definir o que é a atividade de compras.

A função compras tem a responsabilidade de suprir as necessidades de compras dos clientes, por meio de um planejamento quantitativo e no qualitativo, o que possibilitará que o cliente receba o material no momento certo, com as quantidades corretas e dentro das especificações desejadas. (BURT; PINKERTON, 1996 *apud* SANTOS, 2008, p.15-16)

Com isso, compras se torna uma operação dentro da área de logística muito importante entre os processos de suprimento direto nas organizações, toda e qualquer atividade industrial ou comercial acaba necessitando de matérias primas, equipamentos, componentes ou serviços para que possa operar.

Partindo para o que preconiza a Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993, conhecida como a Lei de Licitações e Contratos Administrativos (BRASIL, 1993), apresenta “compra como toda aquisição remunerada de bens para o fornecimento de uma só vez ou parceladamente”.

Ainda Baily e colaboradores (2008, p. 16) “a compra é vista como bem sucedida hoje pelas organizações por conta da sua importância estratégica considerável”. A sua finalidade acaba sendo a de suprir com os materiais ou serviços necessários, em quantidades e qualidades certas, a preço adequado e no momento correto. Colaborando ainda com níveis de estoque mais adequados e em busca de racionalizar o processo produtivo sendo assim ao se comparar de acordo com a necessidade e sem ultrapassar o nível dos estoques que é uma das melhores maneiras das empresas reduzirem seus custos.

A função compras não é mais vista como uma atividade rotineira e sim como parte do processo de logística das organizações, pois o setor de compras atualmente se inter-relaciona com todos os outros setores da empresa, influenciando e sendo influenciado nas tomadas de decisões (GARCIA, 2008, p. 92).

Ainda Nunes (2010) esclarece que a área de compras de uma empresa deixa de ser uma área de suporte e em determinados setores se torna a espinha dorsal que sustenta a lucratividade da empresa, uma vez que em alguns casos é este setor o responsável por gerenciar até 80% dos recursos gerados pelas vendas.

O objetivo da atividade de compras é a obtenção e coordenação do fluxo contínuo de suprimentos a fim de atender aos programas de produção; comprar os materiais pelos melhores preços, não fugindo aos parâmetros qualitativos e quantitativos, além de procurar as melhores condições para a empresa (DIAS, 2005, p. 73).

Ainda de acordo com Ballou (2001), as atividades que se relacionam com compras envolvem uma série de fatores como selecionar fornecedores, qualificar serviços, determinar prazos de venda, previsão de preços, serviços e mudanças na demanda entre outros processos. Uma vez que a maior parte do dinheiro das vendas vai ser paga a fornecedores por materiais comprados, reduções pequenas na aquisição dos materiais podendo gerar melhorias consideráveis nos lucros, sendo assim, se pode dizer que a gestão de compras é de suma importância para o sucesso da empresa.

No contexto competitivo em que as empresas se encontram, faz-se necessário o desenvolvimento de diferenciais para sobrevivência em um mercado em constante mudança. Nesse cenário, os critérios de avaliação e seleção de fornecedores podem ser utilizados no contexto do gerenciamento da cadeia de suprimentos. A gestão efetiva desta cadeia consiste em vantagem competitiva para as organizações que a compõem. A concorrência acontece, pois, não mais entre empresas do mesmo ramo, mas sim, entre as cadeias de suprimentos e o seu correto gerenciamento (LANGENDYK, 2002, p. 4).

Com isso o setor de compras acaba sendo um diferencial competitivo para as empresas, podendo resultar em maiores lucros ou despesas desnecessárias.

4 METODOLOGIA

Quanto a abordagem esta pesquisa se enquadrar como sendo uma pesquisa qualitativa básica onde nas palavras de Minayo (2001) responde a questões muito particulares se preocupando, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não se pode quantificar, isso é, trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores, aspirações e atitudes o que acaba por corresponder a um espaço mais profundo sobretudo com relação, aos processos dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

Dessa forma, se nota que a abordagem qualitativa de método de pesquisa trabalha com uma visão que não engloba números e comparações estatísticas, e sim engloba a compreensão, observação e entendimento nas relações entre as pessoas na sociedade tentando refletir e investigar novas possibilidades para o problema que está sendo investigado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa se enquadra na classificação de descritiva e explicativa. Descritiva, por que exigiu do investigador uma série de informações sobre o assunto que se desejou pesquisar, de acordo com Triviños (1987) pretendeu-se descrever os fatos e fenômenos de uma determinada realidade, optou-se por esta classificação a fim de detalhar e descrever os fenômenos que permeiam a realidade do campo de pesquisa escolhido, assim como descrever desde a história da motivação até sua aplicação no campo de pesquisa selecionado, explorando os resultados advindos da aplicação das ferramentas de motivação implementadas pela organização objeto de estudo dessa pesquisa.

Optou-se por este tipo de pesquisa também pela possibilidade da mesma em explicar o porquê das coisas através dos resultados oferecidos, Gil (2007, p. 43), explica que este tipo de pesquisa é uma continuação de uma pesquisa descritiva, uma vez que após a identificação dos fatores que determinam um fenômeno, exige-se que este esteja suficientemente descrito e detalhado. Por este motivo partiu-se de uma pesquisa descritiva que acabou evoluindo para a modalidade explicativa.

Quanto à abordagem, está será qualitativa:

A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa optam-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já que as ciências sociais têm sua

especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Os pesquisadores que utilizam os métodos qualitativos que buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém a ser feito, mais que não quantificam os valores e as trocas simbólicas, não se submetendo à prova de fatos, uma vez que os dados que foram aqui analisados foram dados provenientes de um processo de entrevista com 13 colaboradores de uma empresa do ramo metalúrgico, atuantes no departamento de compras.

O objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (DESLAURIERS, 1991, p. 58). Nesse caso, a respeito da percepção dos colaboradores com relação a cultura da empresa objeto de estudo. A pesquisa qualitativa preocupa-se, portanto, com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Como a abordagem da pesquisa vai ser qualitativa, optou-se por um processo de entrevista semiestruturadas, uma técnica muito importante para realizar a coleta de dados subjetivos em uma pesquisa dessa abordagem.

De acordo com Coelho (2025, s.p.)

A entrevista é a interação social entre o pesquisador e a pessoa entrevistada, seguindo um rigor metodológico. É realizada para compreender algum fenômeno, que é o objeto da pesquisa científica. Em outras palavras, a entrevista é o contato direto entre o pesquisador e a pessoa entrevistada para responder ao problema da pesquisa científica.

Portanto, aqui as bases de dados foram formadas a partir das compreensões e das perspectivas das pessoas que foram entrevistadas. Quanto à amostra, o seu fechamento se deu por saturação teórica que é uma forma operacional definida como a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados que são obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, uma verta redundância ou repetição não sendo relevante persistir na coleta de dados DENZIN, LINCOLN, (1994).

Em outras palavras, as informações pelos novos participantes da pesquisa pouco acrescentariam ao material que já foi coletado, não contribuindo mais para aperfeiçoar na reflexão teoria fundamentada dos dados que estão sendo coletados. Quanto à análise dos dados, ela começou com um processo de transcrição dos dados aqui pesquisados, em seguida eles foram classificados em códigos de acordo com o que preconiza (GIBBS, 2009, p. 64) e obedeceu aos seguintes passos “1. Percorrer os dados na procura das regularidades e padrões bem como de tópicos presentes nos dados 2. Escrever palavras e frases que representam estes tópicos e padrões” (GIBBS, 2009, p. 66).

Quanto à classificação em códigos, obedeceu-se ao que explica GIBBS e foram agrupados em “Códigos de métodos (identifica o material pertinente para os procedimentos de investigação, problemas, alegrias, dilemas e coisas semelhantes)” (GIBBS, 2009, p. 66).

Os códigos de método foram os princípios da cartilha da CEM, que ao todo são 15 e que buscam abranger todas as dimensões organizacionais da empresa. Os princípios da empresa são apresentados na Tabela 2.

Tabela 2 – Princípios da Cartilha de Cultura empresarial da empresa objeto de estudo
Princípios da CEM

01 – Construímos vínculos fortes por meio de uma conduta íntegra e condizente com o nosso desejo de longevidade.
02 – Queremos ser os melhores naquilo que fazemos.
03 – Pensamos grande. Executamos de acordo com a nossa capacidade de realização.
04 – O desenvolvimento das pessoas é a base do nosso sucesso.
05 – Pessoas excelentes fazem toda a diferença.
06 – Somos todos donos do nosso negócio.
07 – Acreditamos fortemente no trabalho em equipe.
08 – a liderança é a chave para a obtenção dos nossos resultados.
09 – Somos focados em resultados.
10 – Fazemos mais com menos.
11 – Somos uma empresa orientada para a qualidade.
12 – Acreditamos que inovar é explorar novas ideias com sucesso.
13 – Nossas ações são pautadas em uma visão sustentável de longo prazo.
14 – Temos prontidão para servir. O nosso sucesso está condicionado à completa

satisfação e nossos clientes

15 – Valorizamos a nossa cultura.

Fonte: A autora (2025).

5 RESULTADOS

Para construção dos resultados deste estudo foi conduzido uma entrevista com 12 perguntas direcionadas aos profissionais de um departamento de suprimentos de uma indústria metalúrgica a respeito de aspectos relacionados a cultura organizacional da empresa em questão foram entrevistados um total de 13 colaboradores. Estes ocupam posições diferentes em nível organizacional dentro do setor como estagiários, compradores, analistas, engenheiros e assistentes, além de diferentes tempos de atuação na empresa, e de ambos os sexos.

Antes de entrarmos nas perguntas que foram respondidas pelos colaboradores é preciso chamar atenção para que a empresa objeto de estudo desta pesquisa apresenta uma cartilha com 15 princípios norteadores da conduta, convivência e maneira de conduzir os negócios, estes princípios foram apresentados no tópico da metodologia de pesquisa, com última atualização destes para o ano de 2020. Com base nisso, todos os questionamentos que foram realizados foram pautados nos princípios de gestão da cartilha de cultura empresarial da empresa em questão.

Sendo o primeiro questionamento o seguinte: “Como você percebe a aplicação dos valores de integridade e transparência no dia a dia da empresa? As decisões são sempre pautadas por esses princípios? Como isso reflete em nossas interações diárias?”

No quadro 3 se encontram presentes as respostas.

Quadro 3 – Sobre a aplicação dos valores de integridade e transparência no dia a dia da empresa objeto de estudo

Entrevistado 1: No dia a dia da empresa, percebo que esses valores estão presentes nas decisões e interações. Há um esforço para manter processos claros, e as diretrizes são seguidas de forma ética. No setor de compras, isso se reflete na comunicação com fornecedores e na necessidade de cumprir normas e regulamentos internos.
Entrevistado 2: Esses valores são importantíssimos para o crescimento da empresa, independente da área, as pessoas em sua maioria são muito ligadas a esses valores para melhor desempenho em suas funções, pois a verdade sempre prevalece.
Entrevistado 3: Apesar de trabalhar em uma multinacional e conceito de transparência deve vigorar em todas as relações, canais e interações não é perceptível que haja todo esse nível de transparência. Acredito que não há, participamos dos movimentos da empresa da forma que somos demandados. Isso interfere no todo porque nunca saberemos os próximos passos.
Entrevistado 4: Acredito que a Empresa é sempre muito íntegra e transparente nas decisões tomadas, levando em consideração seus valores e princípios, o que reflete automaticamente em seus colaboradores.
Entrevistado 5: Percebo os valores serem aplicados em todos os principais eventos.

Durante o dia a dia, percebo, por exemplo, na preocupação sobre segurança em todos os ambientes.
Entrevistado 6: Sim, os valores são aplicados no dia a dia e as decisões pautadas pelos princípios. Construímos relações de confiança entre os membros da equipe.
Entrevistado 7: Percebo que a empresa possui uma cultura consolidada onde há esforços para inserir as diretrizes em todas as instâncias, moldando o modo de trabalho dos líderes quando possível e reverberando em toda a cadeia.
Entrevistado 8: Sim, os valores são bem aplicados no dia a dia da empresa.
Entrevistado 9: A Cultura Empresarial é muito difundida reforçando a importância do alinhamento com os princípios e valores da empresa. Esse Fit Cultural é muito forte desde o momento da seleção e deve guiar o comportamento do colaborador, das áreas e da própria empresa. Decisões de criação de novas áreas, alocação física dos colaboradores, ... são norteadas por exemplo por princípios culturais do grupo.
Entrevistado 10: Percebo que a empresa tem uma cultura organizacional muito forte, na maioria das vezes as decisões são pautadas na cultura, mas ainda enxergo muita falha e desvio de cultura em algumas situações.
Entrevistado 11: A aplicação acontece através do reforço contínuo com treinamentos, políticas ferramentas de controle e auditorias que transmitem os valores do grupo Moura. Assim, as decisões são baseadas em normativas e políticas que regem como devem ser os relacionamentos e as atividades diárias, atendendo aos princípios de Compliance e integridade.
Entrevistado 12: Sim. O programa de Compliance do grupo, faz com que isso fortemente seja aplicado no dia a dia.
Entrevistado 13: Nas tratativas do time de compras, principalmente daqueles que acompanho, que são as do time de Matéria Prima, eu posso afirmar tranquilamente que esses princípios estão sempre presentes. Um exemplo simples é sempre alinhar com um fornecedor e entender o motivo por trás de quando o valor de uma nota fiscal chega para entrega com valor divergente do pedido. Isso beneficiando (a nota fiscal menor que o valor do pedido) ou "penalizando" a empresa.

Fonte: A autora (2025)

Dentre as respostas, o que mais chama atenção são as seguintes falas: “na necessidade de cumprir normas e regulamentos internos”, “conceito de transparência deve vigorar em todas as relações, canais e interações não é perceptível que haja todo esse nível de transparência. Acredito que não há, participamos dos movimentos da empresa da forma que somos demandados. Isso interfere no todo porque nunca saberemos os próximos passos”.

Nas duas falas destacadas, pode-se perceber um entendimento divergente a respeito do princípio 1 da cultura empresarial, que traz “construímos vínculos fortes por meio de uma conduta íntegra e condizente com o nosso desejo de longevidade”.

Percebe-se que um colaborador respondeu que a percepção deste princípio se reflete no cumprimento de normas e regras e para outro que as decisões que não são incluídos nas decisões globais da empresa e ficam sabendo dos próximos passos após eles serem dados.

De acordo com MacNeil (2025, s.p.) as principais vantagens de envolver os colaboradores nas decisões e próximos passos da empresa são:

Manter os melhores talentos na empresa por mais tempo. Os integrantes engajados da equipe têm maior probabilidade de permanecer na empresa porque ficam entusiasmados com o impacto que o trabalho deles causa. De acordo com a Gallup, as empresas com alto envolvimento têm até 43% menos rotatividade — o que significa que todos os seus esforços dedicados aos processos de contratação e integração darão frutos no longo prazo.

Melhorar o ânimo da equipe. Envolver-se com o trabalho e a equipe é algo que traz satisfação, e estudos revelam que a satisfação dos funcionários está intimamente relacionada ao engajamento deles. Isto faz sentido porque funcionários envolvidos não só sentem que o trabalho que fazem tem importância, como também colaboram mais, criam mais laços interpessoais e têm uma experiência de funcionário mais positiva.

Produzir melhores resultados mais rapidamente. Envolvimento e lucratividade andam de mãos dadas. Estudos mostram que empresas que têm uma força de trabalho engajada são 18% mais produtivas e 23% mais lucrativas do que as que têm baixo envolvimento. Além disso, elas contam com uma satisfação do cliente 10% mais alta e 41% menos defeitos nos produtos, já que os membros engajados sentem-se capacitados a produzir resultados de alta qualidade e resolver os problemas proativamente, antes que tragam maiores consequências.

Demonstrando que o envolvimento e a comunicação com os colaboradores a respeito dos próximos passos que serão dados pela empresa melhoram a retenção de colaboradores, satisfação no trabalho, experiência com o cliente e os resultados da empresa tudo de uma só vez.

Já no segundo questionamento os colaboradores foram indagados sobre: “A empresa incentiva a melhoria contínua e o aprendizado constante? Você sente que há espaço para inovação e valorização de novas ideias? Como isso impacta a qualidade dos nossos processos e serviços oferecidos?”

Quadro 4 – Existe espaço para inovação e valorização de novas ideias

Entrevistado 1: A empresa incentiva o aprendizado constante, oferecendo treinamentos e promovendo discussões sobre melhorias. Sinto que há abertura para novas ideias, embora, por ser um setor estratégico, mudanças precisem ser bem fundamentadas. Isso impacta positivamente a qualidade dos processos, garantindo maior eficiência e conformidade.

Entrevistado 2: Sim, incentiva. Principalmente com cursos, aprendizado em palestras e workshops, benchmarkings e outros. Sempre há espaço para inovação e valorização das novas ideias, com os eventos realizados para apresentação de projetos, kaizens, entre outros. Impactando de maneira positiva os processos e serviços oferecidos, visto que

muitas das novas ideias são implantadas no grupo.
Entrevistado 3: A empresa incentiva muito a inovação, estimula com premiações e programas anuais o que é uma alternativa satisfatória para que todos tenham as mesmas oportunidades. A proposta de melhoria contínua e programas de desenvolvimento proporcionam novas ferramentas, mais ágeis e eficientes, novas formas de fazer o que precisa ser feito. Tudo isso impacta no resultado final.
Entrevistado 4: A Empresa está sempre incentivando seus colaboradores a crescerem pessoalmente e profissionalmente, disponibilizando cursos e treinamentos e dando oportunidades para que identifiquem e apresentem melhorias nos processos, com o objetivo de melhorar cada vez mais as atividades realizadas
Entrevistado 5: Sim. Há sempre a oportunidade para a melhoria das nossas carreiras, ofertadas dentro da nossa empresa. Há programas internos para apresentar as ideias e as melhores são premiadas. Com isso, é percebida a melhoria dos nossos processos, através de feedbacks de clientes.
Entrevistado 6: Sim. A empresa está sempre aberta para iniciativas que tragam inovação, principalmente voltados a melhorias de processos e redução de custos.
Entrevistado 7: Sim, na empresa é muito reforçada a prática de projetos de melhoria contínua e inovação, muito puxados pela política de WCM, que incentiva os colaboradores, de todos os níveis hierárquicos, a desenvolverem projetos de melhoria colaborativos incluindo a inovação na sua rotina. Isso influencia positivamente tanto os processos da empresa, no âmbito administrativo e operacional, quanto no desenvolvimento tecnológico para estar sempre à frente no mercado.
Entrevistado 8: Sim, temos a oportunidade de ter o aprendizado constante e em situações diversas, nossas ideias são sempre ouvidas e analisadas.
Entrevistado 9: Sim, o Kaizen é um projeto contínuo, inclusive como metas de áreas e premiação individual. A melhoria continua contribui com a longevidade do Grupo.
Entrevistado 10: Sim, a empresa valoriza e investe em seus colaboradores para buscar o desenvolvimento e aplicar esse conhecimento no dia a dia, e isso impacta na entrega dos profissionais que cada vez mais estão capacitados para executar suas atividades.
Entrevistado 11: Sim, é um valor imprescindível, assim como também é visto nos programas de desenvolvimento individual (PDI), onde os líderes trabalham o tema de inovação e melhoria contínua, dando abertura e incentivando os colaboradores a terem novas ideias e implementá-las. Isso faz com que a qualidade dos nossos processos e serviços esteja em melhoria continua.
Entrevistado 12: Sim, incentiva. Sim, temos espaço para expor nossas ideias e opiniões.
Entrevistado 13: Sempre. Há diversos canais para que sugestões de melhoria sejam dadas, há uma liderança aberta a essas sugestões e há uma plataforma chamada Supply Go onde podemos observar tendências de mercado e trabalhar para trazê-las para dentro do Grupo.

Fonte: A autora (2025)

Dentre as respostas fornecidas pelos colaboradores, alguns trechos que chamaram atenção foram: “Sinto que há abertura para novas ideias, embora, por ser

um setor estratégico, mudanças precisem ser bem fundamentadas”, “A empresa incentiva muito a inovação, estimula com premiações e programas anuais o que é uma alternativa satisfatória para que todos tenham as mesmas oportunidades”, “é um valor imprescindível, assim como também é visto nos programas de desenvolvimento individual (PDI)”.

De acordo com os depoimentos dos colaboradores, pode-se perceber que, na empresa, os líderes procuram pautar seu comportamento pelo que é especificado no princípio 2 da cultura empresarial, que afirma “queremos ser os melhores naquilo que fazemos”. Que destaca por exemplo os processos de melhoria contínua e de aprendizado constante, o que os colaboradores destacaram citando treinamentos e cursos, *workshops*, programas de desenvolvimento individual, kaizen etc.

A respeito da importância da ferramenta de melhoria contínua kaizen temos:

O Kaizen permite a integração dos funcionários quanto ao objetivo comum, uma análise contínua da melhoria dos processos produtivos e produtos, pois o conhecimento é disseminado gradativamente para todos. É preciso estabelecer metas claras para cada setor e pessoa, objetivando a redução de custos e a melhoria dos processos e produtos. O comprometimento dos empregados é essencial para o resultado da aplicação das ferramentas de melhoria contínua (OFUGI, 2006, p. 12).

Onde com o surgimento de blocos econômicos houve uma diminuição das barreiras alfandegárias, o que levou o mercado a se tornar cada vez mais competitivo. Com isso, a globalização acabou viabilizando um aumento na variedade de produtos no mercado consumidor, oferecendo uma maior possibilidade de escolhas para os clientes. O que aumentou também a concorrência, surgindo dois fatores importantes que fizeram a diferença na escola dos produtos: o preço e a qualidade. E é aí que os processos de melhoria contínua entram objetivando reduzir as variações nos processos produtivos, reduzindo custos e melhorando a qualidade.

Melhoria contínua é a elevação dos padrões de qualidade ou desempenho de um processo. É a análise e as ações necessárias para que numa não conformidade seja eliminada de forma a capacitar o processo a responder às expectativas explícitas e implícitas do cliente (DAMAZIO, 1998, p. 15).

Os processos de melhoria contínua apresentam funções de integração das diversas áreas da organização permitindo objetivos comuns, assim como a análise contínua dos processos e produtos, permitindo que se conheça os objetivos organizacionais comuns por parte dos colaboradores o que vai resultar num

sentimento de mais comprometimento com as funções que estão sendo desempenhadas. Por que o colaborador vai saber e entender para onde a empresa deseja caminhar e como ele pode ajudá-la a chegar lá

Para o questionamento 3 foi realizada a seguinte pergunta: “Você sente que a empresa incentiva a ousadia e o enfrentamento de desafios? Como isso se reflete na sua rotina de trabalho?”

Quadro 5 - A empresa incentiva a ousadia e o enfrentamento de desafios? Como isso se reflete na sua rotina de trabalho?

Entrevistado 1: A empresa valoriza o enfrentamento de desafios e a busca por soluções eficientes. No setor de compras, isso se reflete na necessidade de encontrar alternativas vantajosas, negociar com fornecedores e lidar com imprevistos. Há incentivo para resolver problemas com autonomia e responsabilidade.
Entrevistado 2: A ousadia não sei, mas o enfrentamento de desafios é constante, pois a cada dia temos mais desafios para vencer. Isso reflete de maneira positiva, incentivando o crescimento profissional e pessoal.
Entrevistado 3: Sim, o ambiente da empresa é muito dinâmico, mas possui problemas ainda básicos, as dores dos setores continuam lá e isso já se torna um desafio para entregar mais, resolver de forma não tradicional. O tempo todo você precisa está estimulado a enfrentar os desafios.
Entrevistado 4: Acredito que a maioria dos setores incentivam seus colaboradores a saírem da zona de conforto e a tomar decisões mais ousadas, claro que sempre com responsabilidade e segurança.
Entrevistado 5: Sim, e isso é esperado. É estimulado e recompensado quando há esse enfrentamento de desafios. Isso se reflete com a rotina se apresentando de forma dinâmica.
Entrevistado 6: Sim. Diariamente somos expostos a desafios.
Entrevistado 7: Sim, em nosso departamento (compras) há o grande incentivo do protagonismo e independência na resolução de problemas e enfrentamento de desafios, trazendo para os colaboradores o amadurecimento e empoderamento para tomar as decisões do dia a dia.
Entrevistado 8: Acredito que sim, sinto que sempre temos esse incentivo de absorver demandas novas, porém, essas novas iniciativas gera um impacto significativo uma vez que a empresa tem crescido, consequentemente o volume de atividades acompanha.
Entrevistado 9: Sim, ousadia com responsabilidade, o desejo de fazer algo estruturado em forma de projeto. mantendo o foco diário nas metas e resultados e em formas mais eficientes de alcançá-los.
Entrevistado 10: Sinto que a empresa dar muito espaço para os colaboradores enfrentarem seus desafios, isso reflete na resolução de problemas de forma mais rápida e criativa.
Entrevistado 11: Sim, os líderes, a todo momento, dão autonomia aos colaboradores para propor e trabalhar os desafios com certo nível de independência, fazendo com que nossa

rotina de trabalho se torne desafiadora, mas extremamente gratificante à medida que concluímos grandes desafios e aprendemos continuamente.
Entrevistado 12: Sim, enfrentamos desafios diários, e a empresa nos impulsiona a sempre buscar a melhor resolução dos problemas.
Entrevistado 13: Sim. No departamento de compras, que lida com a volatilidade do mercado e visa manter a competitividade do negócio, os desafios são constantes. Os desafios, quase que diários, são sempre encarados com o suporte da liderança, que está pronta a dar insights e propor caminhos para superá-los.

Fonte: A autora (2025)

Com relação as respostas ao questionamento 3 que está atrelado ao princípio 3 da cartilha de cultura empresarial que diz: “Pensamos grande. Executamos de acordo com nossa capacidade de realização”, chama atenção as seguintes falas: “A ousadia não sei, mas o enfrentamento de desafios é constante, pois a cada dia temos mais desafios para vencer. Isso reflete de maneira positiva, incentivando o crescimento profissional e pessoal”, “a empresa dar muito espaço para os colaboradores enfrentarem seus desafios, isso reflete na resolução de problemas de forma mais rápida e criativa”, “os líderes, a todo momento, dão autonomia aos colaboradores para propor e trabalhar os desafios com certo nível de independência, fazendo com que nossa rotina de trabalho se torne desafiadora, mas extremamente gratificante à medida que concluímos grandes desafios e aprendemos continuamente” e “No departamento de compras, que lida com a volatilidade do mercado e visa manter a competitividade do negócio, os desafios são constantes”.

Foi possível constatar na fala de todos os colaboradores que eles estão expostos a desafios constante, e que precisam de inovação e ousadia para saber lidar com estes, até por que a empresa objeto de estudo atua no ramo de soluções energéticas um mercado que muda constante sobretudo com as novas políticas de descarbonização entre outros, o que vai fazer com que o setor de compras seja demandado para a aquisição de novos insumos buscando atender essas modificações nos projetos novos que surgirem visando atender as novas demandas de mercado.

Com relação à inovação, esta passou a ser fator determinante de desenvolvimento e sucesso, tanto para empresas como para países. O entendimento que envolve esta questão preconiza que não basta produzir de modo eficiente, oferecendo qualidade e uma gama maior de produtos, é preciso que sejam

ofertadas novidades, aperfeiçoamentos, ou então, características totalmente novas comparativamente aos produtos já existentes. Adotar inovações representa gerar, desenvolver e implantar ideias ou procedimentos novos. De acordo com (ROPELATO; SILVEIRA; MACHADO, 2010).

Sabendo que a inovação passou a ser um fator determinante para o desenvolvimento e o sucesso, tanto dos países como das empresas. O entendimento acaba envolvendo a questão, que não basta produzir de maneira eficiente, oferecendo uma gama maior de produtos ou uma qualidade superior, acaba sendo preciso que se ofertem novidades, aperfeiçoamentos, ou então, características totalmente novas em comparação ao que já existe no mercado. O que é observado na empresa em questão que procura sempre estar atenta às mudanças no mercado energético, procurando oferecer soluções inteligentes e sustentáveis.

No quarto questionamento foi feita a seguinte pergunta: “Como a empresa apoia o crescimento profissional dos colaboradores? Você sente que existem oportunidades claras de desenvolvimento e reconhecimento pelo seu desempenho, ao que obtivemos as seguintes respostas.”

Quadro 6 – Sobre o crescimento profissional dos colaboradores

Entrevistado 1: Existem oportunidades de desenvolvimento, principalmente para quem busca aprimoramento contínuo. A troca de conhecimento com profissionais mais experientes e o envolvimento em projetos estratégicos contribuem para o crescimento. No entanto, como estou no início da experiência, ainda estou explorando mais sobre esse aspecto.
Entrevistado 2: Existem formas claras, quem é visto é lembrado. Todos possuem oportunidades de crescimento em suas áreas ou em áreas diferentes no grupo, podendo se candidatar a vagas semanalmente que abrem em novos setores ou participar de cursos e desenvolvimentos específicos para a sua função.
Entrevistado 3: Não sinto que a empresa tem trilhas claras e que os funcionários compreendem o que deve fazer para crescer. Não se fala sobre isso. No entanto percebemos a meritocracia.
Entrevistado 4: Disponibilizando cursos e treinamentos, e orientando qual o caminho certo a seguir de acordo com o objetivo de cada um.
Entrevistado 5: Há diversas ferramentas internas de aprendizado na empresa. Sempre há divulgação de vagas internas para aqueles que se propõe para um novo desafio.
Entrevistado 6: A empresa oferece uma plataforma voltada para o crescimento profissional, programa de desenvolvimento e liderança.
Entrevistado 7: Há uma política de carreiras, abordando o crescimento técnico e em liderança que permite o colaborado enxergar onde está e aonde pode chegar. Além da

cultura da empresa também trazer muitos direcionamentos quanto às habilidades interpessoais que são requeridas e esperadas dos colaboradores da empresa para chegarem em cargos altos.
Entrevistado 8: Com a mudança de gestão essa questão de crescimento e desenvolvimento não ficam claras, mas acredito que em partes se existe sim, para algumas pessoas essa oportunidade de crescer, se desenvolver e ter o reconhecimento acontecem.
Entrevistado 9: Através de programas estruturados de desenvolvimento, tanto da liderança, como do staff da base, permitindo estar pronto quando a oportunidade surgir.
Entrevistado 10: No departamento que faço parte temos o plano de carreira onde fica claro o que devemos fazer para chegar no cargo desejado, e a empresa viabilizou várias formas para esse desenvolvimento.
Entrevistado 11: Hoje, a empresa tem diversos programas de desenvolvimento dos colaboradores, desde os estagiários, com o programa ADE, até os cargos mais altos de liderança, com o programa PLM, Programa Líder Moura, ou PMCE, fazendo com que as competências e habilidades essenciais para cada cargo sejam cada vez mais desenvolvidas.
Entrevistado 12: Através de treinamentos, alguns meios de reconhecimentos setoriais etc.
Entrevistado 13: Sim. Nosso departamento cheio de oportunidades e, a meu ver, há uma clara priorização dos funcionários formados pela casa. Podemos observar isso por gerentes que em sua trajetória foram estagiários e a assim por diante. Na RI (Reunião entre o supervisor e o analista) é trabalhado o PDI (Plano de Desenvolvimento Individual) onde são acompanhado o desenvolvimento das ferramentas necessárias para galgarmos outras posições.

Fonte: A autora (2025)

Esta pergunta foi baseada no princípio 4 da cartilha de cultura empresarial que afirma que “o desenvolvimento das pessoas é a base do nosso sucesso”. Ao que se tem respostas e opiniões diferentes quanto ao desenvolvimento no ambiente empresarial estudado que foram “Existem formas claras, quem é visto é lembrado. Todos possuem oportunidades de crescimento em suas áreas ou em áreas diferentes no grupo, podendo se candidatar a vagas semanalmente que abrem em novos setores ou participar de cursos e desenvolvimentos específicos para a sua função” e “Não sinto que a empresa tem trilhas claras e que os funcionários compreendem o que deve fazer para crescer. Não se fala sobre isso. No entanto percebemos a meritocracia”

Pode-se perceber nas respostas dos colaboradores que nem todos enxergam o programa de treinamento e de desenvolvimento da empresa como uma possibilidade de desenvolvimento, inclusive achando as trilhas de aprendizagem confusas.

Sabendo que para que um treinamento seja realizado, é preciso que existam alguns aspectos que devem ser levados em consideração, como por exemplo, quem será treinado? Qual o tipo do treinamento? Como os colaboradores serão treinados? Quem executará o treinamento? Quando eles serão treinados etc.

Além do que, após o treinamento ter sido realizado, é necessário saber se os objetivos a respeito do treinamento foram de verdade alcançados. É onde Chiavenato (2004), apresenta as etapas de um processo de treinamento.

Figura 13 – Etapas de um treinamento



Fonte: Chiavenato (2004)

De acordo com o apresentado na Figura 3 e amparados no pensamento de Chiavenato (2004):

Fase 1: Diagnóstico – que é o levantamento a respeito das principais necessidade de um treinamento que deverão ser satisfeitas. Essas necessidades podem ser atuais, passadas ou para um futuro.

Fase 2: Desenho – que é a elaboração de um programa de treinamento para o atendimento das necessidades diagnosticadas.

Fase 3 – Implementação – que é a aplicação e a condução do programa de treinamento.

Fase 4: Avaliação – que é a verificação dos resultados que podem ser obtidos pelo treinamento.

As etapas do treinamento mais detalhadas estão expostas na Figura 14 abaixo.

Figura 14 – Destrinchando todas as etapas do processo de treinamento

Necessidades a Satisfazer	Desempenho do Treinamento	Condução do Treinamento	Avaliação dos Resultados
Diagnóstico da situação	Decisão Quanto à Estratégia	Implementação ou Ação	Avaliação e Controle
Objetivos da Organização	Programação do Treinamento:	Condução e aplicação do programa de treinamento através de:	Monitoramento do processo
Competências Necessárias	Quem treinar		
Problemas de Produção	Como treinar	Gerente de linha	Avaliação e medição de resultados
Problemas de Pessoal	Em que treinar	Assessoria de RH	Comparação da situação atual com a situação anterior
Resultados da Avaliação do Desempenho	Onde treinar	Por ambos	
	Quando treinar	Por terceiros	análise do custo/benefício

Fonte: Chiavenato (2004, p. 343), Adaptado pela autora (2025)

O que nos leva ao questionamento: Será que a percepção deste colaborador não é o resultado de que durante a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas, essas necessidades não foram levantadas e na verdade o que se está oferecendo é um treinamento genérico que atenda a todos os setores como por exemplo, um treinamento de 5S?

Contudo, também se entende que os programas de treinamento de desenvolvimento das pessoas acabam sendo utilizados pelas organizações cada vez mais, uma vez que o ambiente dinâmico em que as empresas se encontram hoje requerem o desenvolvimento de ações direcionadas à contínua capacitação e desenvolvimento das pessoas a fim de que estas se tornem “o ativo mais valioso da companhia” (PINTO, 2022).

Mesmo havendo diferenças entre o desenvolvimento e treinamento de pessoas, ambos são processos voltados para a aprendizagem que tem por finalidade trazer mudanças no comportamento seja organizacional ou não das pessoas, através da incorporação de novos conhecimentos, habilidades e atitudes (GIL, 2007).

E hoje as empresas já perceberem a importância das pessoas, sendo este o único elemento inteligente e vivo, sendo ela fundamental para poder gerir e fazer com que uma organização funcione. Precisando destacar que o seu incrível potencial de desenvolvimento, as pessoas acabaram ganhando muito espaço e cada vez mais organizações utilizando diversos recursos para poder treinar e desenvolver pessoas. Diferentemente do passado, em que as pessoas eram tratadas como objetos e como recursos produtivos, como máquinas ou ferramentas de trabalho (CHIAVENATO, 2009). Ainda Maximiano (2004, p. 27) traz que:

As pessoas são o principal recurso das organizações. Em essência, as organizações são como grupo de pessoas que usam recursos: recursos materiais, como espaço, instalações, máquinas, móveis e equipamentos, e recursos intangíveis, como tempo e conhecimentos.

Tanto no pensamento de Chiavenato quando no de Maximiano é apresentado a mesma ideia quando se trata da importância das pessoas nas organizações, sendo que ambos ressaltam que as pessoas são um recurso muito valioso e que as empresas delas, para poderem ser bem sucedidas tendo conhecimento a respeito da importância das pessoas, as buscas por programas de treinamento se tornam muito comuns e necessários nas organizações mesmo que sejam treinamento genéricos não focados apenas nas necessidades do departamento ao qual o colaborador faz parte.

No quinto questionamento os colaboradores foram questionados a respeito de que forma a empresa identifica e reconhece funcionários de alto desempenho? O

que você considera essencial para ser valorizado dentro da organização? Que se coaduna com o quinto princípio da cultura empresarial que aborda pessoas excelentes fazem toda a diferença:

Quadro 7 – Pessoas excelentes fazem toda a diferença

Entrevistado 1: A empresa valoriza a produtividade e a gestão eficiente dos recursos. No setor de compras, isso se reflete na busca por negociações vantajosas, controle de custos e cumprimento de prazos. Há uma cultura de persistência para alcançar as metas estabelecidas.
Entrevistado 2: A empresa identifica pela resolução de problemas, inovação e tratamento com as pessoas. O essencial é ser íntegro, disciplinado, e possuir gana de se desenvolver na empresa.
Entrevistado 3: Através de resultados que são entregues mês a mês. Fazer algo disruptivo que resolva o problema impactando áreas correlatas.
Entrevistado 4: Acompanhando o comportamento e as entregas diariamente, e valorizando aqueles que tratam as pessoas e os temas com seriedade e respeito.
Entrevistado 5: É recorrente a promoção de pares. Imagino que a entrega de resultados que superam as expectativas é o principal fator para ser valorizado.
Entrevistado 6: O reconhecimento geralmente acontece de maneira informal por meio de um elogio ou por meio de promoções quando é o caso. Considero essencial a entrega de resultados, muito esforço e bom relacionamento.
Entrevistado 7: Reconhece com promoções e oportunidades. Considero essenciais o reconhecimento e a possibilidade de ter uma carreira estruturada e com possibilidades claras e transparentes de crescimento de posições e salários.
Entrevistado 8: Através de promoções e elogios em conversas, utilizar o profissional como um exemplo a ser seguido por todos, traz muita visibilidade. A entrega de resultados é fundamental.
Entrevistado 9: Através de posturas no dia-dia, resultado, feedback de áreas parceiras, ferramentas estruturadas de acompanhamento, desenvolvimento e feedback. O relacionamento e o respeito aos colaboradores.
Entrevistado 10: O reconhecimento através de promoções ou até mesmo o reconhecimento através de novos desafios, e o que mais importa é ser ouvido e a gestão buscar meios de ajudar.
Entrevistado 11: Existem várias formas, como o plano de carreira, que mostra a quais cargos a sua função pode chegar, programas específicos das áreas, mostrando o trabalho desempenhado, um exemplo é o caso do projeto Supera, que dá oportunidade aos colaboradores de mostrarem as iniciativas trabalhadas no período, reconhecendo e gratificando, inclusive, com o sistema específico da empresa de reconhecimento, e a premiação em Volts. Como de mais essencial para ser valorizado em uma organização é alinhamento com a cultura e com as expectativas dela sobre a nossa atuação.
Entrevistado 12: Temos o programa de meritocracia. Sim, é essencial.
Entrevistado 13: Reconhecimento público e de remuneração. A promoção é o melhor

caminho de reconhecimento, mas pode ser amparado por outras ferramentas como bônus, pequenos prêmios etc. No pouco tempo de caso e dentro do universo compras, eu consigo ver esse reconhecimento sendo aplicado.

Fonte: A autora (2025)

Com relação as respostas fornecidas, as falas que mereceram destaque foram “O reconhecimento geralmente acontece de maneira informal por meio de um elogio ou por meio de promoções quando é o caso. Considero essencial a entrega de resultados, muito esforço e bom relacionamento”, “Através de resultados que são entregues mês a mês. Fazer algo disruptivo que resolva o problema impactando áreas correlatas” e “Temos o programa de meritocracia. Sim, é essencial”.

Com base nas falas, é possível perceber que os entrevistados entendem que a empresa trabalha com um sistema de meritocracia, e que é preciso fazer mais e apresentar resultados diferenciados para poder pleitear uma promoção ou mudança de cargo. “Onde é preciso entender que o colaborador precisa sentir prazer na realização da sua função laboral, fazer com amor para garantir uma qualidade superior na execução das suas tarefas” (ARAGÃO; MARANHÃO, 2020, p.2).

Para Erez (1997), os colaboradores insatisfeitos não apresentam disposição para dedicarem esforços, habilidades e conhecimentos pessoais no seu trabalho. Com isso, é fundamental que a organização valorize, de maneira eficiente, os seus empregados, se quiser manter um lugar de destaque no mercado que é altamente competitivo atualmente (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

Valorizar os profissionais acaba sendo necessário dentro das empresas, porque é através dos seus colaboradores que esta vai alcançar os seus objetivos com qualidade e êxito, garantindo o seu lugar no mercado.

A valorização dos colaboradores, pela empresa, se fundamenta no reconhecimento do calor que o trabalho tem e no reconhecimento da sua relevância dentro do contexto de obtenção dos fins específicos da organização. Sendo esta a melhor forma de valorização do colaborador, que consiste em lhe oferecer oportunidades para que, através do trabalho, se possa atingir as suas metas pessoais (TAMAYO e PASCHOAL, 2003).

A empresa que oferece o reconhecimento profissional aos seus colaboradores, garante um clima organizacional harmonioso, um comprometimento maior por parte de seus profissionais com maior produtividade, obtendo o crescimento de sua empresa (ARAGÃO; MARANHÃO, 2020, p.3).

Portanto, reconhecer o esforço do colaborador em uma empresa gera proatividade e satisfação fazendo com que o funcionário cresça com a empresa.

No próximo questionamento, o de número 6, foi perguntado o seguinte: “Você sente que os funcionários assumem responsabilidades e se preocupam com a empresa como um todo? As metas e expectativas são claras para você?”

Quadro 8 – Existe espírito de dono na empresa?

Entrevistado 1: De modo geral, há clareza nas expectativas e responsabilidades. O acompanhamento das atividades permite um direcionamento adequado para garantir que os objetivos individuais e coletivos sejam atingidos.
Entrevistado 2: Sim, pelo menos a maioria. As metas são detalhadas por setor, e podem mudar de acordo com o período e necessidade da empresa, mas geralmente são explicadas e se tornam claras quando os gestores estão dispostos a explicar e nos ajudar a cumpri-las.
Entrevistado 3: Os colaboradores são muito preocupados com as metas, com a empresa e resultados. Isso é muito nítido.
Entrevistado 4: Acredito que a maioria sim, é perceptível ver como grande parte procura se ajudar para a resolução dos temas, e isso facilita em atingir as metas estabelecidas no início de cada ano.
Entrevistado 5: Essa é uma das chaves do segredo da forte cultura empresarial. As pessoas se preocupam e entendem a responsabilidade dos seus trabalhos. Metas e expectativas são discutidas e construídas em conjunto.
Entrevistado 6: Sim. As metas são claras
Entrevistado 7: Sim, no geral acho que a empresa é um lugar onde definitivamente os funcionários assumem as responsabilidades e são comprometidos. Há a definição de metas claras ainda no começo no período anual para que o trabalho seja norteado e embasado onde a empresa precisa chegar.
Entrevistado 8: Acredito que sim, nós funcionários assumimos as demandas com muita responsabilidade para atender a demanda do cliente interno, isso já está na maturidade do colaborador. Sobre as metas as vezes não ficam claras e as expectativas são apenas pesadas quando estamos com o prazo apertado para que consigamos entregar o resultado esperado.
Entrevistado 9: Sim, vejo a postura de assumir responsabilidades já na figura dos estagiários e a história do Grupo e a resiliência fazem de todo colaborador um protagonista da marca. Sim, as metas seguem o modelo SMART e são desafiadoras e alcançáveis.
Entrevistado 10: Sinto que o espírito de dono faz parte da rotina da empresa, onde os colaboradores buscam sempre o melhor para obter grandes resultados, e dentro do meu setor considero as metas claras.
Entrevistado 11: Sim, dentro do grupo, um dos nossos princípios, é “somos donos do negócio”, e isso faz com que esse sentimento de pertencimento, de que estamos todos em busca de um único propósito, fique muito claro. Não é sobre uma área ter objetivos que são contrários em relação ao objetivo da outra, estamos todos juntos, em busca do mesmo

propósito, trabalhando para que ele aconteça. Isso é muito importante e desperta em nós esse senso de responsabilidade, de que estamos contribuindo para algo maior. Estamos todos aqui em prol do mesmo objetivo. Esse sentimento de dono é muito forte em todos os colaboradores e fica claro, desdobrado para os colaboradores da operação, no dia a dia, pelo desdobramento do propósito da empresa, de ser uma marca sustentável e de qualidade no mercado e isso vem de cima para baixo e fica muito claro nas metas e nas expectativas dos líderes. Anualmente passamos por planejamento estratégico onde as premissas da organização são desdobradas para toda a cadeia de operação. De fato, todo mundo fica ciente e contribui para o levantamento de metas mais específicas que vão contribuir para o propósito maior da organização.

Entrevistado 12: Parcialmente. Sobre as metas, ainda é necessário um trabalho mais árduo para o fortalecimento dela.

Entrevistado 13: Sim, os funcionários, em sua maioria, e falando do universo do meu setor, compras, são tomados pelo espírito de dono e assumem responsabilidades.

Fonte: A autora (2025)

Com base nas respostas é possível destacar: “Essa é uma das chaves do segredo da forte cultura empresarial. As pessoas se preocupam e entendem a responsabilidade dos seus trabalhos. Metas e expectativas são discutidas e construídas em conjunto”, “Parcialmente. Sobre as metas, ainda é necessário um trabalho mais árduo para o fortalecimento dela” e Sim, pelo menos a maioria. As metas são detalhadas por setor, e podem mudar de acordo com o período e necessidade da empresa, mas geralmente são explicadas e se tornam claras quando os gestores estão dispostos a explicar e nos ajudar a cumpri-las.

Pode-se perceber pelas falas dos colaboradores que as metas são traçadas e que são compartilhadas com eles para que possam ser cumpridas de acordo com o planejamento estratégico da empresa.

E pensar em uma definição de metas é olhar para os resultados que se quer alcançar, assim como quais caminhos deverão ser trilhados para que estes possam ser alcançados. Pensar no sucesso operacional se dar pela realização de metas, por isso, acaba sendo importante que os gestores possam se orientar no que se pretende fazer, afinal, sem um direcionamento estratégico a empresa é como um barco à deriva, sem orientação da bússola (SILVA; SILVINO, 2020).

De acordo com Costa (2007), os objetivos e metas acabaram produzindo parâmetros chave para a organização no andamento do planejamento. Foi onde Norton e Kaplan (1997) apresentam que as metas também devem ser ambiciosas e indicar o grau de superação para a empresa, sendo entendidas por toda a

organização. Nos processos administrativos, as metas quantificam os objetivos, que por sua vez estão se relacionando com lapso temporal, e nesse entendimento as metas acabam sendo os objetivos qualificados que é o que é destacado na fala de um dos entrevistados “[...] anualmente passamos por planejamento estratégico onde as premissas da organização são desdobradas para toda a cadeia de operação. De fato, todo mundo fica ciente e contribui para o levantamento de metas mais específicas que vão contribuir para o propósito maior da organização”. Metas apresentam um prazo de realização, são valores atrelados aos objetivos, isso é, são uma mensuração de valor apoiada no planejamento estratégico da organização Maximiano (2009).

Com relação ao planejamento estratégico, tem-se que para Oliveira (2003, p. 47-48), pode-se conceituar o planejamento estratégico como sendo “um procedimento administrativo que visa proporcionar a sustentação dos métodos para se desenhar qual o melhor caminho a seguir, com isso visa-se aperfeiçoar o grau de influência desse planejamento com o ambiente que o rodeia e desenvolver as ações diferenciadas e inovadoras para que se possa desenhar um novo futuro”.

Para Pereira (2010, p. 47)

Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competência) e fracos (incompetência ou possibilidades de melhoria) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externos, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Para que o planejamento estratégico possa atender as demandas da organização, o mesmo precisa analisar as mudanças constantes no ambiente interno e externo nos quais a organização está inserida, essa análise visa apontar o caminho que a organização precisa seguir e como monitorar as ações que serão implementadas, para garantir que o que foi especificado no planejamento está sendo cumprido.

Para Maximiano (2006), o processo de planejamento estratégico aborda uma tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização deve seguir, produtos e serviços que pretende ofertar, e mercados e clientes que pretende alcançar.

Cooper, Innis e Dickson (1992, p. 3) definem que o planejamento estratégico é um processo de identificação de metas de longo prazo de uma entidade (onde se quer estar), quais os passos que serão necessários para atingir essas metas sob uma perspectiva de longo prazo (o que vai se fazer para chegar lá), não esquecendo de incorporar as preocupações e as expectativas futuras dos acionistas e demais *stakeholders*.

Sendo que a alta direção da organização deve estar envolvida na elaboração do planejamento estratégico, pois esse processo é um processo contínuo que envolve a tomada de decisões que vão modificar a estrutura da organização como um todo. Os resultados que serão sentidos no futuro são preparados no presente.

Mais uma vez Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30) salientam que o planejamento estratégico é um processo que busca a concepção e execução de estratégias da organização para que ela possa se inserir na organização e realize sua missão no ambiente onde está inserida. Além disso eles ainda destacam que o planejamento estratégico é uma busca constante pela maximização dos resultados e pela minimização buscando a extinção das deficiências.

De acordo com Oliveira (2003, p. 64), através do planejamento estratégico, a empresa espera:

Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. **Ponto forte** é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial. Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. **Ponto fraco** é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial. Conhecer e usufruir as oportunidades externas. **Oportunidade** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, enquanto perdura. Conhecer e evitar as ameaças externas. **Ameaça** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil. Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas que devem ser consideradas no processo; as expectativas de situações almejadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa; o quê, como, quando, por quem, e onde devem ser realizados os planos de ação; e como e onde alocar recursos.

Com o planejamento estratégico é possível conhecer as potencialidades externas e interna do ambiente; desenhar um cenário futuro e se manter preparado

para enfrentar as adversidades caso venham a surgir, assim como detectar oportunidades, visando encontrar saídas viáveis.

No sétimo questionamento, os colaboradores foram perguntados a respeito de “Como você percebe o nível de colaboração entre equipes? A empresa estimula um ambiente cooperativo e de respeito mútuo?”, que é um questionamento ligado ao princípio sétimo da cultura empresarial que aborda “Acreditamos fortemente no trabalho em equipe”.

Quadro 9 – Sobre o nível de colaboração das equipes

Entrevistado 1: Os valores da empresa estão presentes no setor de compras, principalmente na forma como são conduzidas as negociações e na transparência dos processos. O fortalecimento da cultura organizacional poderia ser aprimorado por meio de mais iniciativas de integração entre áreas e compartilhamento de boas práticas.
Entrevistado 2: A colaboração tem crescido gradativamente, percebo que ninguém faz nada sozinho, e cada um precisa de ajuda em algum momento do trabalho, fazendo com que a evolução seja mútua.
Entrevistado 3: Não percebo um time amistoso, estimulando parceria entre departamentos. Cada setor é ilhado e pouco gosta de se envolver quando outra área está puxando o tema.
Entrevistado 4: As equipes geralmente se ajudam, até mesmo porque o objetivo é a melhoria da Empresa como um todo, e essa cooperação reflete no respeito entre as pessoas.
Entrevistado 5: O nível de interação é bom, com todos se ajudando em processos. Um dos fatores da cultura organizacional é a estimulação do ambiente cooperativo, com respeito e harmonia.
Entrevistado 6: Sim. Sim. Todos sempre se ajudam.
Entrevistado 7: Sim, a empresa cultiva métodos de trabalho onde é muito comum você precisar de equipes multidisciplinares para criar soluções, resolver problemas e buscar melhorias. Isto é uma coisa que já está insaturada na cultura da empresa. Há também o respeito mútuo entre as diversas áreas.
Entrevistado 8: Vejo na nossa equipe que sempre que preciso e solicitado temos ajuda entre as divisões de segmentos, mas isso ocorre quando o calo aperta.
Entrevistado 9: Se forma um ciclo de amizade e companheirismo muito grande, presente principalmente nas unidades da fábrica e nas repúblicas que apoiam os colaboradores. Cooperação e respeito são destaques no documento expresso da cultura da empresa.
Entrevistado 10: Dentro do mesmo setor a interação é tranquila e colaborativa, mas entre departamentos sinto a dificuldade de ter essa ajuda.
Entrevistado 11: Sim, sem dúvidas, todos as áreas com o mesmo propósito de levar nossa marca e nosso negócio para patamares cada vez mais altos, atendendo aos princípios e batendo recordes de produção, faz com que todo mundo entenda que temos um papel nesse objetivo e que, sozinhos, não conseguimos. É importante que todas as áreas e todos os colaboradores, cada papel, cada função, cada atividade desempenhada, tenham esse olhar e trabalhem juntos. “Ok, o meu trabalho está funcionando bem, mas o do meu colega

não está. O que posso fazer para contribuir com ele, para que todos nós possamos atingir o propósito maior?” Esse propósito não é da minha área, nem do meu programa de desenvolvimento individual, mas é da empresa como um todo. Isso fica muito claro na dinâmica diária. Temos várias iniciativas, e elas vêm para a gente não como iniciativas de compras ou da atividade que fazemos, mas como uma iniciativa que traz o cliente interno para junto, porque estamos todos juntos nesse objetivo. Trazemos as áreas técnicas de apoio, enfim, todos juntos trabalhando no objetivo. Assim, passa a ser um programa não de uma área, mas da organização, com todo mundo trabalhando junto.

Entrevistado 12: Parcialmente.

Entrevistado 13: Há uma tentativa de incentivo a colaboração, mas que é mitigado pelo tamanho da empresa.

Fonte: A autora (2025)

Sobre a percepção dos colaboradores a respeito da colaboração e trabalho em equipe, tem-se alguns pontos de vista que merecem destaque como: “Não percebo um time amistoso, estimulando parceria entre departamentos. Cada setor é ilhado e pouco gosta de se envolver quando outra área está puxando o tema”, “Dentro do mesmo setor a interação é tranquila e colaborativa, mas entre departamentos sinto a dificuldade de ter essa ajuda” e “A colaboração tem crescido gradativamente, percebo que ninguém faz nada sozinho, e cada um precisa de ajuda em algum momento do trabalho, fazendo com que a evolução seja mútua”.

Dentro da percepção dos colaboradores a respeito do trabalho em equipe e cooperação para o alcance de objetivos mútuos foi possível perceber que alguns enxergam que os colegas de departamento se ajudam, contudo o tamanho da empresa acaba atrapalhando que setores aos quais o departamento de compras precisa de sua colaboração para cumprimento de sua rotina, e nem sempre podem contar com esta colaboração.

O que traz o questionamento de que, nesse caso, seriam equipes ou grupos de trabalho que estariam atuando na empresa. Sabendo que toda empresa incentiva o trabalho em equipe, porque esta prática se torna um estímulo para o crescimento de cada indivíduo integrante.

Precisando destacar que equipe de trabalho é diferente de grupo. A diferenciação entre estes termos mencionados acaba sendo importante para que não se mascare o sentido individual de cada um deles (WEBER; GRISCI, 2010).

Um grupo pode ser definido como um conjunto de duas ou mais pessoas que trabalham juntas para alcançar um ou mais objetivos comuns [...] um

grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois seus membros consideram-se mutuamente dependentes para alcançar seus objetivos, e eles interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos no decorrer do tempo (CHIAVENATO, 2009, p. 1).

A definição de equipe envolve muito mais que o conceito de grupo. As equipes de trabalho realizam tarefas que são relevantes para a missão da organização à qual pertencem, uma vez que os seus resultados de desempenho acabam tendo reação direta com o ambiente interno e externo à própria equipe (SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2009).

Os membros de uma equipe precisam ter habilidades complementares, preocupação com o crescimento individual de cada um e cordialidade para juntos alcançarem objetivos em comum. Uma vez que a individualidade de cada membro vai beneficiar todos os envolvidos por meio da exploração de cada potencial (HARDINGHAM, 2000).

Em uma equipe de trabalho as diferenças são reconhecidas, aceitas e trabalhadas, sendo encaradas como diversidade na organização. Existindo uma abertura para compartilhar as singularidades assim como o contato com o inesperado, sem exigência de garantias prévias (WEBER; GRISCI, 2010).

Além dela trabalhar as questões individuais, as equipes ainda vão precisar estar dispostas a enfrentar as situações e desafios propostos. “Equipes de trabalho são consideradas fortes alavancas para o desempenho das organizações, as quais apresentam necessidade de estarem sempre à frente do mercado, inovando, cooperando e produzindo cada vez mais” (SOUZA; PUENTE-PALACIOS, 2009, p. 1).

Um grupo pode ser considerado como equipa somente a partir do momento em que todos comecem a perceber como estão realizando o trabalho e como fazem para poder solucionar os problemas que podem atingir o andamento das ações (MOSCOVICI, 2003).

Sendo assim, no conceito de grupo, os membros precisam se envolver para que cada um possa atingir os seus objetivos específicos. Já no conceito de equipe, as tarefas precisam ser executadas com a participação de todos os membros, sejam ouvindo, interagindo, respeitar e compartilhando as ideias para a realização de um objetivo comum. O conceito de equipe acaba sendo mais amplo, uma vez que vai envolver muito mais dimensões do que o conceito de grupo.

Portanto, o que se pode perceber com base nas respostas fornecidas, é que existem equipes de trabalho que trabalham de maneira colaborativa, visando o alcance de metas e objetivos, e que existem grupos que não ajudam no alcance dessas mesmas metas segundo o ponto de vista das respostas coletadas.

No questionamento 8 foi perguntando o seguinte: “Como você avalia a atuação dos líderes dentro da empresa? Eles realmente inspiram, desenvolvem e apoiam suas equipes, promovendo uma cultura de aprendizado e superação? Eles de fato lideram pelo exemplo?”. Pergunta que foi construída com base no princípio 8 da cartilha de cultura empresarial que fala que: “A liderança é a chave para a obtenção dos nossos resultados”.

Quadro 10 – Sobre a liderança da empresa objeto de estudo

Entrevistado 1: Para alinhar ainda mais a cultura organizacional ao setor de compras, seria interessante investir em treinamentos específicos, incentivar ainda mais a inovação nos processos e reforçar a comunicação interdepartamental para otimizar fluxos e garantir maior sinergia entre áreas.
Entrevistado 2: Existem sempre os líderes e os chefes. Liderança não é algo fácil, muitas pessoas não têm capacidade para liderar, mas com o tempo podem aprender, ir moldando e melhorando a sua função. Mas independente disso, existem excelentes líderes que inspiram, ajudam no desenvolvimento pessoal e profissional da equipe e promovem sim a cultura da empresa.
Entrevistado 3: Ter contato com líderes faz você analisar o comportamento para se espelhar ou não. Há líderes inspiradores e há outros perdidos. A condução da equipe é questionável, e a entrega da equipe não é por comprometimento deles.
Entrevistado 4: A maioria dos líderes desenvolvem suas equipes com o objetivo do crescimento de cada um, o que gera respeito e confiança dos colaboradores e a certeza que podem contar com eles.
Entrevistado 5: São grandes exemplos de pessoas, com carreiras admiráveis. Sim, lideram pelo exemplo, pela competência.
Entrevistado 6: Uma parte deles, alguns precisam ainda se desenvolver como líderes, mesmo sendo líderes.
Entrevistado 7: Sim, a empresa cultiva métodos de trabalho onde é muito comum você precisar de equipes multidisciplinares para criar soluções, resolver problemas e buscar melhorias. Isto é uma coisa que já está insaturada na cultura da empresa. Há também o respeito mútuo entre as diversas áreas.
Entrevistado 8: Posso dizer que sim, quando se tem uma gestão firme e próxima isso fica muito claro, você enxerga na prática e na vivência a forma que o gestor age, então vc consegue tem como exemplo a forma que a pessoa conduz um tema. Agora com uma gestão nova e distante isso fica um pouco “nublado” de se enxergar.
Entrevistado 9: Sim, a liderança faz gestão muito próxima a equipe com acompanhamento

das metas e resultados.
Entrevistado 10: Sinto que há muitas falhas nesse requisito, mas tenho visto a evolução de algumas lideranças na busca pelo desenvolvimento e da aproximação com suas equipes.
Entrevistado 11: Sobre a liderança, acredito que elas são, de fato, o maior exemplo dos olhos da organização, do que a organização espera. Acredito que não adianta uma organização dizer que trabalha com qualidade, é sustentável, se as lideranças dessa empresa não forem um espelho dessa filosofia. Aqui, percebemos que isso é muito claro nas falas, nas decisões, nos direcionamentos diários. À medida que os líderes acreditam fielmente no propósito, transparecem isso aos seus liderados, fazendo com que a gente acredite junto, veja os valores da organização sendo trabalhados.
Entrevistado 12: Parcialmente. Quando o líder tem mais tempo de casa, é mais perceptível o quanto tentam engajar com as atividades da empresa.
Entrevistado 13: Isso é uma resposta que varia de setor para setor, mas eu me sinto inspirado por minha liderança imediata.

Fonte: A autora (2025)

Para as respostas obtidas, destacam-se as seguintes: “Uma parte deles, alguns precisam ainda se desenvolver como líderes, mesmo sendo líderes”, “Sinto que há muitas falhas nesse requisito, mas tenho visto a evolução de algumas lideranças na busca pelo desenvolvimento e da aproximação com suas equipes” e “Sim, a empresa cultiva métodos de trabalho onde é muito comum você precisar de equipes multidisciplinares para criar soluções, resolver problemas e buscar melhorias. Isto é uma coisa que já está insaturada na cultura da empresa. Há também o respeito mútuo entre as diversas áreas”.

Diante das falas apresentadas é possível perceber que para alguns a liderança é escolhida com base na capacidade dos líderes e seu desenvolvimento, mas para outros, as lideranças precisam melhorar e adquirir mais conhecimentos. Por isso a empresa conta com um programa de liderança onde os líderes passam por treinamentos e aperfeiçoamentos a fim de atuarem com base no que preconiza o código de ética e as boas práticas de pessoas, sendo preciso destacar que a empresa precisa utilizar critérios bem definidos para escolha da liderança a fim de não desmotivar quem será liderado.

Para isso, é preciso que a empresa utilize a meritocracia que reside em um conjunto de valores em nível ideológico que requisita que o indivíduo que está inserido na sociedade, venha a obter uma posição conforme o seu mérito, ou seja com base nas suas ações individuais, isso é, com base no reconhecimento público da sua capacidade qualitativa de realização própria (BARBOSA, 2003).

Este é um assunto de alta complexidade porque dentro de cada cultura organizacional existem padrões de meritocracia diferentes. Contudo, o mérito se torna um meio para conceder de maneira igual a todo indivíduo que quer demonstrar a sua capacidade para realização produtiva através da “inteligência, talento e empenho” a fim de destacar em um grupo, de acordo com sua força de realização e de atingimento acima do que se espera do que foi estipulado pela empresa. Esta ideia contraria totalmente àquela que se deve oferecer as oportunidades para um indivíduo somente pela sua classe social, pelos favores que pode oferecer ou por sua hereditariedade familiar (SOUZA; VASCONCELOS, 2019).

No questionamento 9, os colaboradores foram perguntados sobre: “O foco em resultados é um valor forte dentro da empresa? Você percebe que a empresa valoriza a produtividade e gestão eficiente dos recursos sem comprometer a qualidade do trabalho? Há persistência e determinação na busca por metas e objetivos?”. Pergunta feita com base no princípio 9 da cultura empresarial que afirma “Somos focados em resultado”.

Quadro 11 – Existe foco no resultado?

Entrevistado 1: O colaborador não respondeu a esta pergunta.
Entrevistado 2: O foco em resultados é muito forte, principalmente devido às metas a serem batidas, mas muitas vezes compromete sim a qualidade do trabalho, devido ao fluxo muito alto de funções ou ao curto espaço de tempo para realizá-las. A persistência sempre existe quando há uma boa equipe e uma boa liderança, sem isso as coisas não fluem.
Entrevistado 3: O foco em resultados vem em primeiro lugar, os colaboradores sentem isso e entregam isso no dia a dia. Há persistência e determinação.
Entrevistado 4: A Empresa disponibiliza os recursos necessários e claro que vai cobrar por resultados, mas sempre orientando e ajudando a atingir as metas com eficiência e qualidade.
Entrevistado 5: Um dos principais valores, é o foco nos resultados. Porém, há um foco maior na qualidade. Metas e objetivos são os norteadores para o resultado e qualidade.
Entrevistado 6: Pode acontecer queda na qualidade devido à alta demanda recorrente, mas os colaboradores são em sua maioria comprometidos com uma entrega de qualidade.
Entrevistado 7: Sim. Qualidade e redução de desperdícios são temas falados constantemente na rotina, tanto dos ligados diretamente à produção, como a nós do setor administrativo por exemplo. Isso é visto claramente na cultura da empresa onde menciona que “fazemos mais com menos” trazendo a perspectiva de direcionamento por resultados e também a gestão consciente de resíduos.
Entrevistado 8: Com certeza, somos contados diariamente pelos resultados que a gerência/diretoria espera de nossas entregas a frente principalmente dos grandes projetos

que está tendo, então sempre temos que achar meios e caminhos para que consigamos atender dentro do esperado.
Entrevistado 9: Sim, resultado é um dos pilares da gestão, resultando inclusive em participação nos lucros da empresa.
Entrevistado 10: Sim, a empresa é focada em resultados, mas a rapidez que precisamos entregar acaba atrapalhando a qualidade da entrega, mas a persistência faz parte pra obter êxito nessa entrega.
Entrevistado 11: O foco em resultados, sem dúvida, é um valor forte dentro da empresa. Entendo e acredito muito que, se queremos chegar a um determinado lugar, precisamos acompanhar o progresso. Se quero ter um resultado, preciso verificar se o caminho que tracei está me levando até o lugar que almejo. A organização tem muitas formas de acompanhamento, de controle, para entender se estamos no caminho certo e isso mostra o quanto resultado é um valor extremamente importante. Mas, à medida que sabemos onde queremos chegar temos nossos valores essenciais, não adianta entregar a qualquer custo e na área de suprimentos temos isso muito claro. Não compramos de qualquer empresa, prezamos pelos relacionamentos e parcerias construídas. Eu preciso entregar o melhor resultado, fazer as melhores aquisições para a empresa, gerar os melhores resultados de fato, mas sem comprometer aquilo que são os pilares essenciais, como a sustentabilidade dos negócios, a qualidade dos produtos ofertados, enfim, tudo aquilo que prezamos e que está na nossa cultura empresarial XXXX.
Entrevistado 12: Sim, resultado é um dos pilares. Parcialmente, a busca pelo resultado, as vezes requer mais trabalho do colaborador, colocando-o em uma pressão acima do que é exigido na operação.
Entrevistado 13: Sim. A busca por resultados é uma constante e sempre enfatizada principalmente para nós que temos participação direta no resultado da empresa.

Fonte: A autora (2025)

Chamam a atenção as seguintes falas “O foco em resultados vem em primeiro lugar, os colaboradores sentem isso e entregam isso no dia a dia. Há persistência e determinação”, “Sim, a empresa é focada em resultados, mas a rapidez que precisamos entregar acaba atrapalhando a qualidade da entrega, mas a persistência faz parte pra obter êxito nessa entrega” e “Sim, resultado é um dos pilares. Parcialmente, a busca pelo resultado, as vezes requer mais trabalho do colaborador, colocando-o em uma pressão acima do que é exigido na operação”.

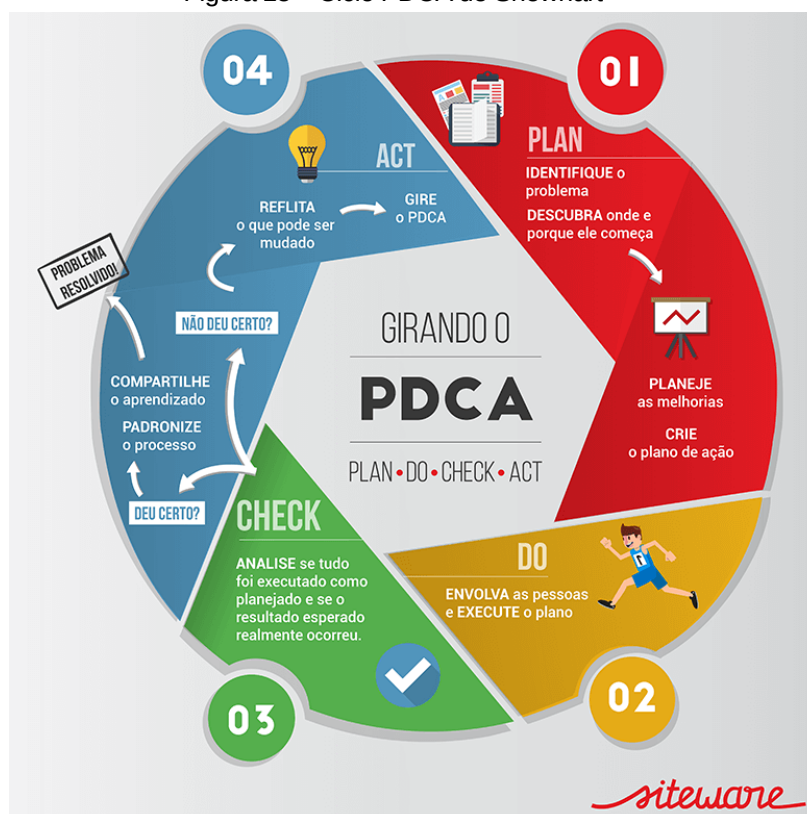
É possível perceber que os colaboradores entendem a importância da entrega dos resultados, mas que se queixam das mudanças e do tempo como sendo causadores de entregas sem a qualidade esperada, mas que mesmo assim não deixam de entregar o que precisa ser entregue.

O ambiente empresarial é um ambiente que muda constantemente, e, portanto, as empresas precisam fazer mudanças constantes nas suas fábricas para que elas possam continuar sendo eficazes nas suas entregas.

Compartilhando dessa linha de pensamento, Antunes et al., (2008), afirma que “o cenário competitivo entre as empresas só aumenta seja no mercado internacional ou a nível Brasil, e isso acaba por pressionar as empresas a cada dia serem mais eficientes nas suas operações e processos”. Dessa forma, entende-se que existe uma necessidade das empresas de implementarem e explorarem sistemas e modelos de produção que apresentem resultados capazes de atender as metas e objetivos das organizações, sobretudo com relação a inovação, tempo, flexibilidade e sobretudo qualidade e custos. Para isso sabe-se que a empresa conta com kanban, SAP, relatório de Power BI, para projetos a metodologia de WCM que utiliza PDCA, 5W2H, Diagrama de Pareto, Diagrama de Ishikawa (Espinha de peixe) e outros.

Na Figura 15, tem-se o ciclo PDCA.

Figura 15 – Ciclo PDCA de Shewhart



Fonte: Disponível em: < <https://www.siteware.com.br/metodologias/ciclo-pdca/> > Acesso em: 06 mar. 2025.

Este ciclo é caracterizado por quatro etapas distintas a seguir, planejar, organizar, dirigir e controlar onde a etapa do planejamento é a etapa que foca na parte estratégica da empresa, é onde serão levantadas as informações ou possíveis problemas para que sejam estabelecidas as metas e objetivos a serem alcançados. Quanto à etapa de direção, é onde as informações ou problemas levantados serão agrupados em um plano de ação que visa a sua resolução.

Na etapa de direção é uma etapa de verificação onde o responsável pelo plano de ação vai verificar as ações que estão sendo executadas e os resultados que estão sendo obtidos pela equipe. E na quarta e última etapa, a etapa de ação, é uma etapa onde será feita a reflexão acerca do caminho traçado desde o planejamento até o fim do ciclo medindo os ganhos, perdas e se os objetivos e metas traçados foram alcançados.

Com relação ao Diagrama de Pareto, segundo Conexito (2008), tem a finalidade de mostrar a importância de todas as condições, a fim de escolher o ponto de partida para solução de problemas; identificar as causas básicas do problema; e monitorar o sucesso.

O criador da teoria de Pareto foi Vilfredo Pareto. Conforme Cunha (2001), Vilfredo Pareto nasceu em 1848, em Paris, e faleceu em 1923, em Genebra; formado em engenharia, trabalhou como engenheiro ferroviário e diretor-geral da estrada de ferro na Itália. Ficou famoso como sociólogo e economista, graças às suas pesquisas. Vilfredo Pareto fez diversas pesquisas tanto na área social como na área econômica, e uma das suas principais pesquisas foi o diagrama de Pareto (Cunha, 2001).

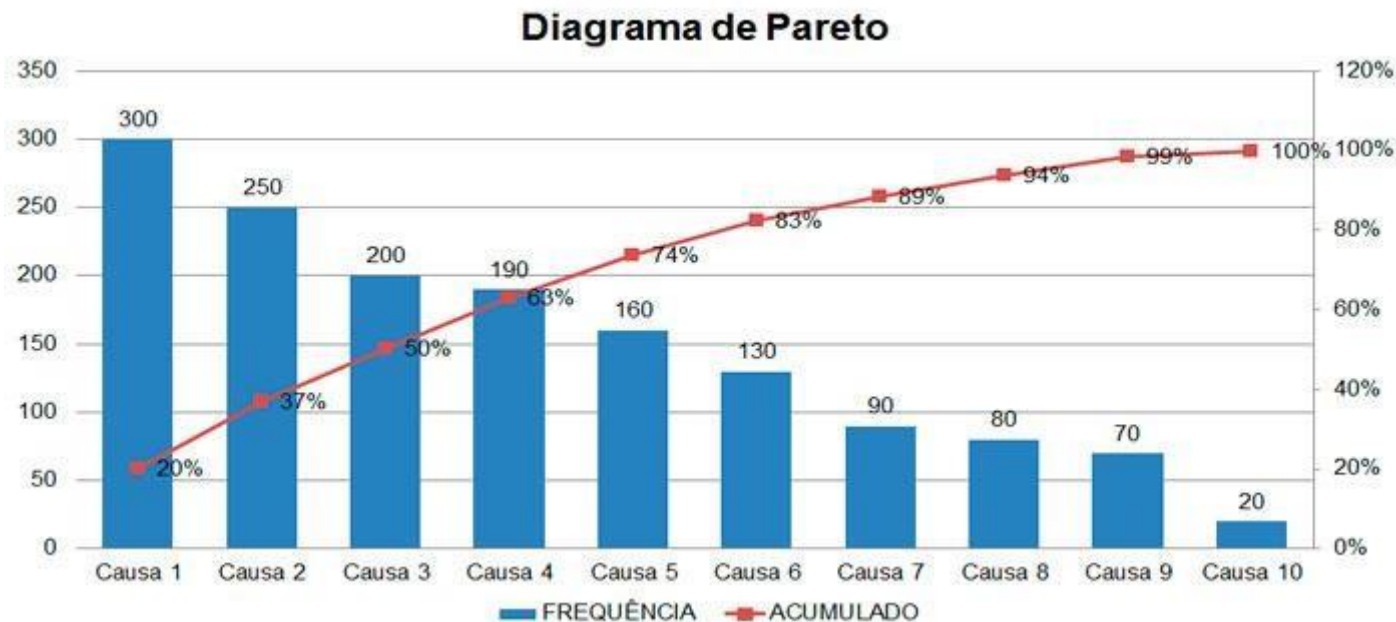
No ano de 1897, Vilfredo Pareto realizou um estudo sobre a renda. Segundo Ortiz (2002), neste estudo ele observou que a distribuição da renda ocorria de forma desigual, aproximadamente 20% da população detinha 80% da riqueza.

Estudos posteriores aplicaram o princípio de Pareto em outras áreas e identificaram que a mesma relação 80/20 estava presente nas demais áreas. Vilfredo Pareto realizou primeiramente o estudo na vila onde ele morava, nos seus estudos ele identificou que na vila onde estava cerca de 80% da renda da população estava nas mãos da minoria, de aproximadamente uns 20% (Ortiz, 2002). Depois esta pesquisa foi aplicada em outras vilas, e a proporção 80/20 se manteve, observou-se que também nas outras vilas aproximadamente 80% da renda estava nas mãos concentradas em apenas 20% da população. Com o passar dos anos

essa teoria 80/20 foi aplicada em outras áreas, na área de gestão, principalmente, na área da qualidade e na área da estratégia.

Figura 16 – Diagrama de Pareto

Fonte: Disponível em: < <https://napratica.org.br/diagrama-de-pareto/> > Acesso em: 15 mar.



2025.

O gráfico proporciona ao gestor identificar os problemas de maior representatividade para a organização e que deveria ser dada prioridade na resolução destes problemas. O Diagrama de Pareto proporciona uma análise visual, ou seja, visualmente ele apresenta uma série de informações que auxiliaram o gestor na tomada de decisão. O Diagrama de Pareto organiza as prioridades, a sequência das soluções dos problemas, ou seja, o diagrama vai mostrar o que deve ser resolvido primeiro levando em consideração apenas a frequência, o número de ocorrências.

O Diagrama de Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa tem a finalidade de explorar e identificar todas as causas possíveis de um problema ou oportunidades de melhorias, proporcionando a localização das possíveis causas que estão provocando as falhas de um processo. Muito mais do que isso, ele também serve para os processos que não estão apresentando falhas, mas que podem ser aperfeiçoados.

Diagrama de Ishikawa, segundo Roth (2004), é um método utilizado para localizar a causa original ou a raiz de um problema, ou seja, ele não vai resolver apenas um problema, ele vai procurar a causa-raiz do problema, e solucioná-lo, de forma que o problema nunca mais venha a ocorrer.

De nada adianta eu resolver apenas o problema superficial, mas perceber qual é a causa, se continua ali persistindo, aparecendo, e futuramente aquele problema vai voltar a incomodar. Resolvendo a raiz do problema, é possível resolver definitivamente a situação e ele nunca mais vai aparecer.

O Diagrama de Ishikawa, segundo Conexito (2008), foi desenvolvido para representar a relação entre o “efeito” e todas as possibilidades de “causa”, que podem contribuir para esse efeito. O Diagrama de Ishikawa trabalha com uma estrutura bem simples, onde se tem um efeito. Esse efeito é o problema que está ocorrendo na organização e as suas causas.

O diagrama segue um desenho que se parece com um formato de espinha de peixe, onde na cabeça do peixe encontramos o efeito do problema, e no decorrer das escamas, das espinhas, vamos alocando cada uma das causas.

O Diagrama de Ishikawa, segundo Tomelin (2004), permite também estruturar qualquer sistema que necessite de resposta gráfica e sintética, porque melhora a visualização. Em outras palavras, o Diagrama de Ishikawa é uma ferramenta visual, onde, através da visualização da sua espinha, o gestor consegue facilmente identificar qual é o problema, qual é o efeito, e quais são as causas possíveis daquele problema. De uma forma visual, com pouco texto torna mais fácil a visualização e entendimento das causas que estão provocando o problema na empresa.

Outro nome é atribuído ao Diagrama de Ishikawa, ele também é conhecido como Diagrama de Causa e Efeito ou Espinha de Peixe. Espinha de peixe é atribuído devido ao seu formato que lembra uma espinha de peixe. Já o nome Causa e Efeito está relacionado à sua funcionalidade, que é justamente a de identificar as causas dos problemas (efeitos). O diagrama foi desenvolvido por Kaoru Ishikawa, da Universidade de Tóquio, em 1943, onde foi utilizado para explicar para o grupo de engenheiros da Kawasaki como vários fatores podem ser ordenados e relacionados.

Em 1962, quando Joseph Moses Juran estava escrevendo o *Handbook* da qualidade, Juran “batizou” o diagrama com o nome do seu criador, ficando

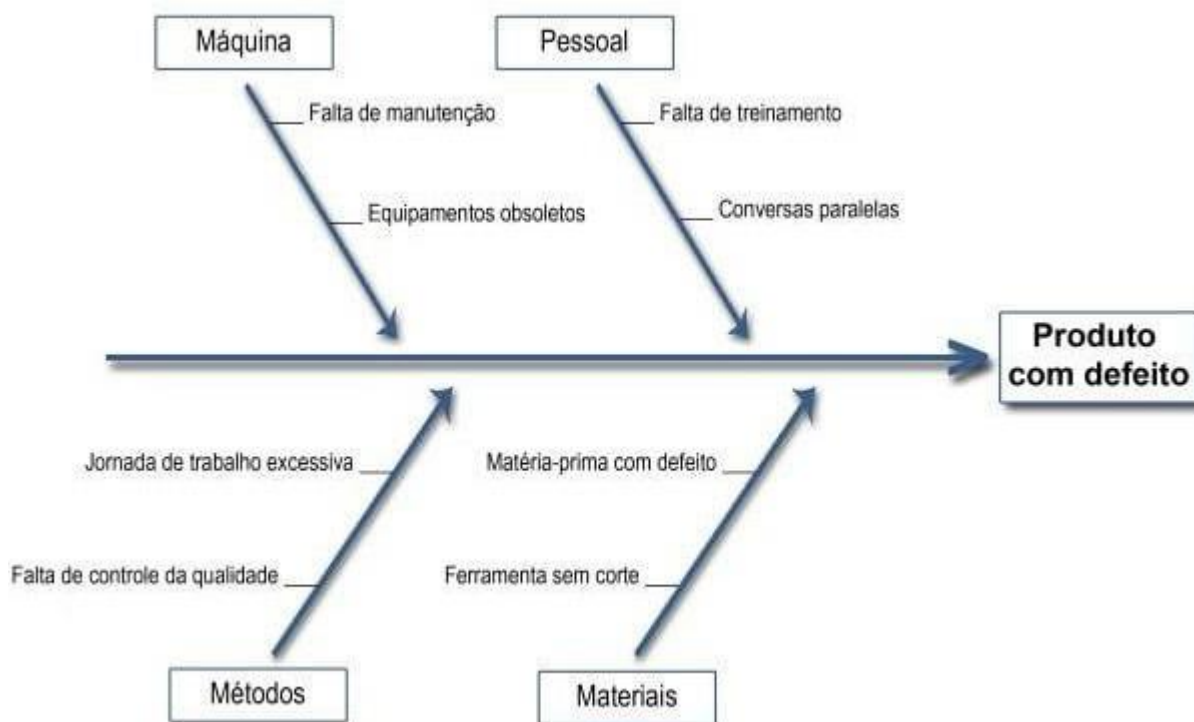
conhecido como “Diagrama de Ishikawa” (Lins, 1993). Como podemos observar, o Diagrama de Ishikawa apresenta vários nomes, justamente por causa de seu formato, espinha de peixe, ou por causa do que ele pode proporcionar, que é a resolução através das identificações das causas para poder solucionar seus problemas.

Segundo Cunha (2001), é importante ressaltar que Ishikawa já usava essa ferramenta lá em 1943, quando realizou um estudo na Kawasaki, só que apenas no ano de 1962 essa ferramenta ficou mais conhecida, quando Juran escreveu seu livro “*Handbook da qualidade*”. Juran estava coletando todas as ferramentas e técnicas existentes sobre a qualidade, em que ele identificou esse diagrama que

Ishikawa utilizava e resolveu batizar com o nome do criador, Diagrama de Ishikawa. Os passos, segundo Ortiz (2002), de como elaborar um Diagrama de Ishikawa são resumidos em quatro. O primeiro passo é identificar o problema a que será dada prioridade na elaboração do Diagrama de Ishikawa. Para ajudar na definição da priorização pode-se utilizar outras técnicas, como GUT ou Pareto (Ortiz, 2002). O segundo passo é fazer o desenho do diagrama, com o “efeito” sempre localizado no lado direito dele (Ortiz, 2002).

O terceiro passo é alocar nas espinhas do desenho as possíveis CAUSAS do problema (Ortiz, 2002). Uma sugestão é usar as categorias genéricas “Ms”. Algumas categorias genéricas e sugestivas para iniciar o diagrama são: mão de obra; matéria-prima. Método. Medida. Meio ambiente. Entre outros “Ms”. O quarto e último passo, segundo Ortiz, (2002), é fazer um brainstorming para debater as possíveis causas do problema. Uma dica é sempre usar o mínimo de palavras possíveis em cada categoria, seja sucinto. Isso ajuda a manter uma análise visual das causas.

Figura 17 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Disponível em: < <https://blogdaqualidade.com.br/wp-content/uploads/2012/06/ishikawa24.jpg> >
Acesso em: 15 mar. 2025.

Kaizen

O Kaizen é uma ferramenta que visa melhorar de forma contínua processos, mas não significa somente melhorar coisas, mas também conquistar resultados específicos, como eliminar desperdícios como material, dinheiro, tempo e esforço; aumentando assim a qualidade dos produtos, relacionamentos, serviços, desenvolvimento dos colaboradores e conduta pessoal, visando com isso reduzir custos de projeto, fabricação, distribuição e estoque, a fim de poder transformar o atendimento ao cliente em um processo que seja interminável e natural.

De acordo com o IMAI (1994, p. 03):

A essência do Kaizen é bem direta e simples: Kaizen significa melhoramento, só que de maneira contínua, e que venha a envolver a todos, sobretudo operários e gerentes. A filosofia do Kaizen especifica que a nossa forma de vida, quer no trabalho, na nossa sociedade ou em casa, seja melhorada de maneira constante.

Sendo este um sistema simples que se ampara na resolução de problemas e qualquer ideia, por mais simples que seja, devendo dar uma atenção total aos detalhes. Sendo o grande erro de muitas estratégias de qualidade se concentrar em sistemas muito formais para o combate ao desperdício. Resumindo esta metodologia de melhoramento, não se liga à ideia de sofisticação ou de gastos exorbitantes, mas em razões baratas e simples, que se unam ao bom senso.

Ainda de acordo com o IMAI (1994, p. 32):

O principal erro de diversos consultores e profissionais da qualidade é depender em demasia de ferramentas sofisticadas e tecnologia, além da estatística, além de serem viciados em aplicações computacionais ou em mapas muito complexos que apenas uma elite acaba por conseguir perceber ou fazer.

Sendo assim o Kaizen que foi elaborado na empresa, apresentou um resultado muito positivo, reduzindo o desperdício, custos, tempo, e criou um ambiente de trabalho muito mais favorável, ferramentas que facilitaram as operações, melhores condições de trabalho para os colaboradores envolvidos no processo entre outros aspectos.

Figura 18 - Standard Kaizen (Nova especificação do filme stretch manual utilizado nos paletes de baterias que são destinados à rede de distribuição

STANDARD KAIZEN														
TEMA: Nova especificação do filme stretch manual utilizado nos paletes de baterias que são destinados à rede de distribuição														
SETOR/UGB: Suprimentos		CÓD. MATRIZ E:												
DEFINIÇÃO DO TIME:														
LÍDER: Rondinelly Oliveira	MAT: 9911173	4 - Henderson Wagner	MAT: 9018902	6 - Ivonaldo Guimarães										
2 - Jessica da Silva	MAT: 9910043	5 - Kleber de Souza	MAT: 9017099	MAT: 8287										
3 - Renato Bezerra	MAT: 9916640													
PILAR: ☒ CUSTOS ☐ MANUTENÇÃO AUTÔNOMA ☐ SEGURANÇA ☐ QUALIDADE ☐ MELHORIA FOCADA ☐ MANUTENÇÃO PROFISSIONAL ☒ AMBIENTAL ☐ PRODUTO ☐ DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS		CRONOGRAMA: ▶ ▶ ▶ ▶ <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td>Planejado</td> <td>dez/21</td> <td>jan/22</td> <td>fev/22</td> <td>mar/22</td> </tr> <tr> <td>Realizado</td> <td>dez/21</td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </table>			Planejado	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22	Realizado	dez/21			
Planejado	dez/21	jan/22	fev/22	mar/22										
Realizado	dez/21													
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA (Direcionador) Alta quantidade de filme stretch na embalagem dos paletes de baterias que vão para Rede de Distribuição 														
OBSERVAÇÃO (5G) Gemba: Vá para o local onde o problema acontece e avalie todas as possíveis anomalias <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <th>O que observar?</th> <th>Foto</th> <th>Observações</th> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>					O que observar?	Foto	Observações							
O que observar?	Foto	Observações												

Fonte: Grupo XXX (empresa objeto de estudo dessa pesquisa) (2021)

O questionamento 10 abordou a seguinte pergunta: “Você sente que os funcionários assumem responsabilidades e se preocupam com a empresa como um todo? Há clareza nas metas e expectativas individuais e coletivas?” Pergunta que tem a ver com o princípio 10 que explica: “Fazemos mais com menos”, ao que se obteve as seguintes respostas.

Quadro 12 – Todos assumem responsabilidades?

Entrevistado 1: O colaborador não respondeu a esta pergunta.
Entrevistado 2: Sim, pois é da empresa que vêm o seu sustento, então a preocupação é intrínseca. Se a empresa vai bem, o funcionário vai bem. Em geral existe clareza nas metas e expectativas individuais, mas as coletivas sinto que são mais dispersas.
Entrevistado 3: Os funcionários assumem responsabilidade e se preocupam. São verdadeiros donos do negócio. Mas não há clareza de metas individuais e coletivas. É fazer porque precisa ser feito.
Entrevistado 4: Acredito que a maioria sim, é perceptível ver como grande parte procura se ajudar para a resolução dos temas, e isso facilita em atingir as metas estabelecidas no início de cada ano.
Entrevistado 5: Como respondido anteriormente, ao assumir as responsabilidades se releva uma das chaves para o sucesso, e as metas são construídas em conjunto.
Entrevistado 6: Sim. Há clareza nos processos, e todos se preocupam com o bem do negócio.
Entrevistado 7: Na maioria das vezes. Temos metas objetivas individuais e coletivas para percorrer ao longo do ano e há também a preocupação dos funcionários com a empresa como um todo.
Entrevistado 8: O colaborador não respondeu a esta pergunta.
Entrevistado 9: Sim, resultado é um dos pilares da gestão, resultando inclusive em participação nos lucros da empresa.
Entrevistado 10: Sim, os colaboradores são comprometidos com os resultados, e no compas as metas são claras.
Entrevistado 11: Sim, sem dúvidas, os funcionários assumem as responsabilidades. “Eu sou dono dessa carteira, sou dono desse objetivo, sou o principal responsável por fazer chegar a determinado resultado.” sentimos que os colaboradores se engajam realmente nas iniciativas e atividades propostas. Isso se dá por conta de uma clareza e de uma estrutura oferecida pela empresa e pelos líderes, que desdobram o que é esperado e oferecem recursos para que os resultados sejam alcançados. São treinamentos, plataformas de mercado, enfim, diversos recursos disponibilizados para que possam entregar o que é necessário.
Entrevistado 12: Sim, os funcionários assumem as responsabilidades sobre as atividades. Parcialmente, alguns pontos de metas individuais não são bem direcionadas e/ou não possuem.

Entrevistado 13: Sim, sinto. Das empresas que trabalhei, a XXX é onde vejo de modo mais latente o sentimento de dono. Pelo menos dentro do departamento de Compras, eu vejo essa clareza.

Fonte: A autora (2025)

As falas que chamaram mais atenção foram: “Sim, pois é da empresa que vêm o seu sustento, então a preocupação é intrínseca. Se a empresa vai bem, o funcionário vai bem. Em geral existe clareza nas metas e expectativas individuais, mas as coletivas sinto que são mais dispersas”, “Acredito que a maioria sim, é perceptível ver como grande parte procura se ajudar para a resolução dos temas, e isso facilita em atingir as metas estabelecidas no início de cada ano” e “Sim, sem dúvidas, os funcionários assumem as responsabilidades. “Eu sou dono dessa carteira, sou dono desse objetivo, sou o principal responsável por fazer chegar a determinado resultado.” sentimos que os colaboradores se engajam realmente nas iniciativas e atividades propostas. Isso se dá por conta de uma clareza e de uma estrutura oferecida pela empresa e pelos líderes, que desdobram o que é esperado e oferecem recursos para que os resultados sejam alcançados. São treinamentos, plataformas de mercado, enfim, diversos recursos disponibilizados para que possam entregar o que é necessário”.

É possível perceber nas falas que os colaboradores entendem o comprometimento de ser dono de uma meta e buscar alcançá-la a fim de atingir os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico realizado pela empresa no final de um ano para estabelecer as metas para o ano seguinte. Que ao menos no departamento de compras onde foi construída esta pesquisa os colaboradores vestem a camisa da empresa em busca de alcançar os melhores resultados.

Com relação a pergunta 11, foi feito o seguinte questionamento: “Cultura organizacional no departamento: Como você vê que os valores e princípios da empresa estão presentes no dia a dia no departamento? Você sente que a cultura organizacional é fortalecida e valorizada pelos funcionários? Acha que ela influencia a forma como as decisões e negociações são conduzidas?” Esta pergunta não teve ligação com nenhum princípio da cartilha de cultura empresarial, foi mais com a intenção de entender como os colaboradores enxergam a disseminação da cultura empresarial no ambiente laboral.

Quadro 13 – Valores e princípios presentes na empresa

Entrevistado 1: O colaborador não respondeu a esta pergunta.
Entrevistado 2: Vejo que os valores e princípios são seguidos muito bem dentro da empresa, inclusive na entrevista inicial de contratação já são filtradas as pessoas que possuem o perfil cultural do grupo. E sim, sinto que ela é fortalecida e valorizada pelos funcionários, também acho que influencia diretamente nas decisões e negociações. Acho que o que poderia ser feito é realmente mostrar mais os exemplos e alinhar sempre com as gestões o “jeito mouro de ser” pautado pelo respeito, integridade, inovação e crescimento pessoal e profissional.
Entrevistado 3: A cultura é muito forte, o que facilita aculturação de novos entrantes, rapidamente estão integrados na cultura. A cultura está fortemente associada ao modo de fazer as coisas.
Entrevistado 4: No tratamento dos líderes com suas equipes e também no convívio diário com as pessoas. A maioria dos funcionários valorizam a cultura organizacional e tomam decisões com base nela. O que pode melhorar é o incentivo maior principalmente com os novos colaboradores.
Entrevistado 5: No departamento, os valores da empresa são refletidos na colaboração entre equipes e na busca por melhorias contínuas. A cultura é fortalecida por feedbacks constantes, reconhecimento de desempenho e um ambiente de respeito. Isso influencia decisões e negociações, que são sempre pautadas por transparência e alinhamento estratégico. Para aprimorar, sugiro mais integração entre departamentos, comunicação frequente sobre os valores e treinamentos específicos para novos colaboradores. Para aprimorar, sugiro o benchmark presencial em outras empresas do mesmo porte.
Entrevistado 6: Sim. Temos uma boa disseminação da Cultura Empresarial.
Entrevistado 7: Sim, a empresa por si só possui um movimento de reforçar e tornar presente no dia a dia a cultura da empresa. Sendo assim, é inevitável que os valores sejam replicados nas decisões e nas negociações. Cada vez mais, a ética, os valores sociais, ambientais e coletivos que a cultura da mouro reforça são trazidos para as nossas negociações, escolhas de fornecedores que tem uma cultura de inovação, que tem soluções de reciclagem, reuso etc.
Entrevistado 8: A empresa tem uma cultura e valores muito forte, com isso, acredito que conseguimos levar um pouco para nosso dia a dia, mas não saberia te dizer se isso de fato é vivido 100% pelos colaboradores.
Entrevistado 9: A cultura organizacional é mais do que uma cartilha, é um guia de práticas comportamentais, princípios e valores. No me entender a Cultura Organizacional é o ponto mais forte no Grupo e que não só garante o presente, mas também olha a perpetuação do Grupo.
Entrevistado 10: Pela ética que são conduzidos os processos, pela forma que as pessoas são tratadas, isso é reflexo da Cultura Empresarial. E para aprimorar ainda mais é a liderança agir conforme a cultura, liderança por exemplo.
Entrevistado 11: No primeiro dia, quando conhecemos a empresa, já recebemos a cartilha da cultura empresarial Moura. Temos aquele primeiro contato com as pessoas que nos acolhem e recebemos informações que nos fazem enxergar isso na prática do dia a dia. Quando falamos em qualidade, sabemos que é um valor para nós. Sabemos que, quando

falamos em “ser dono do negócio”, são frases que nos lembram que isso está na nossa cultura. A cultura organizacional é algo muito forte dentro da empresa. Temos nossas dinâmicas para reforçar os valores e princípios descritos na cultura, mas acima disso Cultura é a prática do dia a dia, em que, ao tomar uma decisão, me alicerço nela, entendendo os propósitos da organização e correlacionando com o que desempenho no dia a dia.

Entrevistado 12: Parcialmente. Muitas vezes pelas atividades do dia a dia, a disseminação não é realizada, mas é praticada pelo entendimento de cada colaborador, pelo que entende sobre a cultura da empresa.

Entrevistado 13: Acredito que sim. Há um forte senso de respeito para com o fornecedor. Não tenho nenhuma sugestão de melhoria, embora acredite que ela deve ser buscada.

Fonte: A autora (2025)

Merecendo destaque as seguintes falas: “A cultura é muito forte, o que facilita aculturação de novos entrantes, rapidamente estão integrados na cultura. A cultura está fortemente associada ao modo de fazer as coisas”, “Sim, a empresa por si só possui um movimento de reforçar e tornar presente no dia a dia a cultura da empresa. Sendo assim, é inevitável que os valores sejam replicados nas decisões e nas negociações. Cada vez mais, a ética, os valores sociais, ambientais e coletivos que a cultura da moura reforça são trazidos para as nossas negociações, escolhas de fornecedores que tem uma cultura de inovação, que tem soluções de reciclagem, reuso etc.” e “Parcialmente. Muitas vezes pelas atividades do dia a dia, a disseminação não é realizada, mas é praticada pelo entendimento de cada colaborador, pelo que entende sobre a cultura da empresa”.

A empresa promove cumbucas e treinamento para os departamentos onde a cultura empresarial é estudada e discutida a fim de fortalecer os princípios que estão lá expostos, merecendo destaque a fala do colaborador onde diz que os princípios estão presentes e são conhecidos, mas que a rotina de trabalho muito intensa acaba por atrapalhar a disseminação destes princípios.

Com relação ao princípio 11 da cultura empresarial o mesmo fala sobre: “Somos uma empresa orientada para a qualidade”.

Sobre a qualidade pode-se dissertar que com a adoção do regime econômico capitalista quase que pela totalidade dos países, hoje vive-se em um ambiente tanto empresarial, como pessoal de extrema concorrência, e nesse cenário “a qualidade nos diversos pontos de vistas é essencial para que se sobreviva no mercado” Nau (2017).

As organizações acabam por focar suas ações em um diferencial competitivo que lhes garanta um lugar confortável no mercado, e por isso cada vez mais se preocupam com a qualidade de seus produtos ou serviços, uma vez que em mercados competitivos como os mercados capitalistas, não existe “espaço para amadorismos” Silva (2004).

Diante dessa pequena explanação o que pode ser definido como qualidade? Sabendo que existem muitas definições sobre a qualidade, sabe-se que ela é uma palavra de significado amplo, e de difícil definição, sendo assim ela acaba por causar muita confusão entre os setores estratégicos das empresas e nos colaboradores das empresas.

Mesmo com a sua definição, ela pode mudar de concepção e entendimento, uma vez que o conceito de qualidade é muito antigo Silva (2004, p. 444) específica:

A qualidade enquanto conceito já é conhecido a muitos milênios. Como uma disciplina, a mesma ainda se encontra em formação, e como prática é construída diariamente nas organizações, sendo utilizada já em setores como pesquisa e desenvolvimento, engenharia de produtos e processos entre outros de ligação direta com a parte operacional das empresas.

Complementando, o pensamento de Garvin (2002) vai esclarecer que, o conceito de qualidade é tão antigo quanto o homem. Contudo, foi na era da produção em massa, com o surgimento das linhas de produção que a ideia de qualidade se tornou real. Só que o grande equívoco cometido por diversas empresas é entender a qualidade enquanto fator ligado exclusivamente a setores operacionais como setores de operação e produção.

Algumas ideias sobre qualidade são apresentadas por Martins e Laugeni (2005, p. 498):

Qualidade Transcendental: qualidade é sinônimo de “excelência inata”, ou seja, é o melhor possível em termos de produto ou serviço. Ex.: Relógio (Rolex), Carro (Ferrari).

Qualidade Focada no produto: atributos conhecidos e mensuráveis. Ex. Relógio (funcionar por cinco anos sem necessitar de assistência técnica e a hora permanecer exata +/- 5 segundos.)

Qualidade Focada no usuário: “qualidade é a adequação ao uso”. Diferentes conceitos. A qualidade está “Diante dos olhos de quem observa”. Produto ou serviço adequado a seu propósito. Ex. Marca de automóvel.

Qualidade Focada na fabricação: “qualidade é a conformidade às normas

e às especificações”. Fazer o certo na primeira vez. Exemplo: Voo de 1ª classe.

Qualidade Focada no valor: define qualidade em termos de uso e preço. Cada vez mais aceita pelo mercado. Ex.: Serviço de ônibus direto a SP ou o chamado pinga-pinga.

A empresa objeto de pesquisa deste estudo trabalha com os conceitos de qualidade focada no produto e na fabricação. Alguns outros autores apresentam definições também muito interessantes sobre o conceito de qualidade, vai-se apresentar os conceitos de qualidade segundo Campos “Um produto de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, às necessidades do cliente” (2004, p. 2).

A satisfação dos clientes quanto à qualidade de um produto depende ainda da relação entre a expectativa sobre o produto no momento da aquisição e a percepção adquirida sobre o produto no momento do consumo. Essa relação denomina o que é chamado de qualidade percebida (CARPINETTI, 2012, p. 13).

Dentre os diversos conceitos existentes, pode-se dizer que qualidade é a capacidade de atender durante todo o tempo às necessidades do cliente, em conformidade com as suas exigências. Este conceito é baseado com foco no cliente. Definir qualidade é algo complexo. Todos dizem que sabem o que é qualidade, mas, na maioria das vezes, este termo é baseado em situações de nosso cotidiano ou necessidade de aplicação de algo.

Complementando a linha de raciocínio apresentada acima Carvalho; Paladini (2005, p. 80) aponta que:

A qualidade não deve ser entendida apenas como um diferencial competitivo entre as organizações essa ideia tende a permear nossas vidas. Atualmente todos os profissionais atuantes em todas as áreas buscam cada vez mais se qualificar para alcançar diferenciais competitivos. “[...] quando a organização elege objetivos de qualidade para ela esses podem ser implicitamente também considerados objetivos de qualidade para as pessoas que atuam naquele ambiente [...]”

De acordo com o pensamento de Carvalho; Paladini (2005), pode-se perceber que a escolha de objetivos de qualidade por parte das empresas, deve levar em consideração características de cunho cultural, social e educacional dos colaboradores uma vez que eles devem estar alinhados com os as políticas de qualidade da organização para que este movimento de melhoria continua possa acontecer.

E por fim o último questionamento realizado foi: “Em sua percepção, o que poderia ser feito para fortalecer ainda mais a cultura organizacional e torná-la mais alinhada à realidade do setor de compras?”, ao que obtivemos as seguintes respostas:

Quadro 14 – Como fortalecer a cultura organizacional?

Entrevistado 1: O colaborador não respondeu a esta pergunta.
Entrevistado 2: Mostrar os exemplos que existem no grupo, e no setor. Tratar esses pontos em reuniões mensais de alinhamentos, fazendo questionamentos às pessoas de como estão sentindo a cultura empresarial, incentivando a dar sugestões e melhorar o ambiente empresarial.
Entrevistado 3: Falar sobre a cultura. A cultura se sente e se nota no setor, mas não temos traduções de cultura no dia a dia, para se notar precisa acurácia e tempo de casa. O que estamos entregando aos que passam temporariamente pelo departamento? É um ponto que precisa ser tratado.
Entrevistado 4: O Setor de Compras tem um papel fundamental e estratégico dentro da Empresa, e acredito que o trabalho que vem fazendo junto aos clientes nos últimos anos, mostrando ser um parceiro e gerando resultados, vem aumentando cada vez mais a confiança dos demais setores que estão enxergando que o objetivo do setor é ajudar nas entregas planejadas.
Entrevistado 5: Talvez, seja necessária a maior participação dos compradores nos projetos. E imagino que essa busca poderia se iniciar pelos clientes.
Entrevistado 6: Fortalecer e estimular o trabalho em grupo, enxergando todos como parte do processo.
Entrevistado 7: Acredito que cada vez mais tentar alinhar a cultura com as práticas de compras. Trazer mais relação dos valores da cultura, com as práticas de compras (negociações, homologação de fornecedores, reconhecimento de fornecedores por práticas alinhadas com a nossa cultura) é o que vai fortalecer a cultura nas nossas relações.
Entrevistado 8: Acredito que se tivéssemos um alinhamento mais estruturado que começasse com a gestão e seguindo para os subordinados, falo isso, porque com novas gestões vejo que temos alguns percepções diferentes em relação a algumas tratativas, então acredito que se tivermos um alinhamento em gestões novas e velhas isso ficaria mais claro.
Entrevistado 9: “Cumbucas” envolvendo itens e aspectos da Cultura Empresarial; Criação da figura do “embaixador”, Treinamento e capacitação; Indicadores alinhados a cultura.
Entrevistado 10: Trabalhar mais a Cultura Empresarial no dia a dia, com momentos de cumbuca, fortalecendo a cultura e deixando claro para as pessoas o que a empresa espera.
Entrevistado 11: Para alinhar o que pode ser feito de melhor em relação à cultura, vejo que a cultura hoje está no dia a dia da empresa, nas decisões, nos comportamentos dos colaboradores. Quando um novo colaborador chega com vícios de mercado, dizemos: “Essa pessoa ainda não está com a cultura Moura.” Então, a cultura é algo muito forte para aprimorar. A área de compras, por sua vez, é dinâmica e tem muitas interfaces. Dizem que, quando um colaborador entra pela primeira vez na XXX, ele já começa a interagir com compras, pois o fardamento que ele vai vestir precisa ser demandado ao departamento de

compras. Todos os colaboradores têm interface conosco, e temos um grande papel como multiplicadores dessa cultura, de mostrar que o que fazemos aqui, nossos processos, são alicerçados na nossa cultura. Os princípios e valores da empresa nos orientam. O engajamento de vivenciar e multiplicar essa cultura é fundamental, tanto internamente quanto externamente, visto que a área de compras tem grande interface com diversas áreas e com muitos fornecedores, distribuidores e clientes internos. Esse é um grande potencial que temos para ser multiplicadores da cultura empresarial Moura, e assim podermos trabalhar cada vez mais para reforçar isso.

Entrevistado 12: Acredito que além de dinâmicas voltados para a disseminação, uma porcentagem também deve ser feita pelo colaborador e o estudo sobre a cultura que está alocado.

Entrevistado 13: Fóruns com aplicação desses valores no dia a dia do comprador. Encontros trimestrais de reciclagem dos valores.

Fonte: A autora (2025)

Nas falas dos entrevistados é possível perceber que, sim, os colaboradores percebem que a cultura organizacional está bem disseminada na empresa, mesmo assim os colaboradores ainda sentem falta de mais momentos onde esta poderia ser mais bem explorada como as cumbucas e fóruns para discussão sobre os aspectos da cultura empresarial e para tirarem dúvidas sobre os princípios impressos na cultura.

Sabendo que a cultura organizacional pode ser denominada como a essência da empresa e que esta é demonstrada por meio da maneira como a organização realiza os seus negócios e trata seus clientes e colaboradores (DAY, 2001). Este é um conjunto de crenças e hábitos que são estabelecidos por meio de normas, atitudes e valores compartilhados pelos membros da organização ou de um departamento, influenciando diretamente na condução da empresa, seja no trabalho que é desenvolvido nos setores, seja pela capacidade dos profissionais que atuam nela, dentro do clima organizacional, nas estratégias de liderança entre outros.

Para Lacombe (2003), a cultura pode ser implícita ou explícita, dependendo de cada organização. A cultura explícita é aquela que é transmitida por meio de códigos de ética, credos e por um conjunto de políticas e normas da organização. O que acontece com o código de ética da empresa objeto de estudo onde tem cumbucas, treinamentos e estudos para interpretá-lo e assimilá-lo a rotina de trabalho. Quando explícita, se torna a cultura oficial, que são as ideias e os valores, os quais podem coincidir ou não com aquilo que é praticado no dia a dia.

Quanto a cultura implícita esta é bem mais profunda do que as palavras faladas ou escritas. Quando a cultura é praticada não coincide com a planejada, o que vale é a que é praticada. Em algumas organizações, a alta administração acaba por definir uma cultura como sendo muito complexa, sendo difícil a sua compreensão pelos colaboradores, que por não compreenderem a cultura, acabam criando a sua própria maneira de se comportar na organização, o que pode gerar conflitos entre a cultura real e a planejada. Para que isso não ocorra na empresa objeto de estudo esta possui treinamentos, cursos e os profissionais do RH sempre disponíveis para esclarecerem qualquer dúvida sobre a cultura organizacional.

De acordo com Maximiano (2005), é através da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. Para Lacombe (2003), as organizações podem ensinar a sua cultura por meio de documentos, ou reuniões. Contudo, a maneira mais utilizada de se ensinar a cultura é com práticas e decisões administrativas, isto é, por meio da seleção cuidadosa dos candidatos, por meio da orientação a respeito das maneiras corretas de fazer as coisas, com treinamentos e normas.

As organizações devem orientar muito bem os seus funcionários para que estes possam compreender a cultura e conseguir executá-la, caso isso não aconteça, pode haver um conflito entre a cultura explícita e a implícita, trazendo para a organização um prejuízo, além de transtornos para poder resolver esta situação.

Com relação ao apanhado das respostas e cruzando as informações colhidas com base na teoria da expectância que é uma teoria de motivação que foi postulada afirmando que as pessoas escolhem agir de acordo com o que esperam que venha a acontecer e é pautada em três fatores:

Expectativa: foi visto com base nas respostas que os colaboradores entendem que seguindo o código de ética da empresa e pautando suas ações por ele, esperam tanto que sua rotina de trabalho flua melhor quanto que sejam reconhecidos pelo trabalho que exercem de acordo com aquilo que foi acordado pela empresa.

Com relação ao próximo fator que é a instrumentalidade: o desempenho deles pautado no código de ética e na cultura empresarial. Eles esperam como consequência o alcance das metas e objetivos traçados no planejamento estratégico da empresa e que com isso sejam reconhecidos para quem sabe uma promoção futura já que nas respostas coletadas eles apresentam que sim os líderes são escolhidos com base na competência.

E com base no último fator que é a valência, pode-se perceber no espírito de dono que os colaboradores expressaram em suas respostas que encaram que, sim, ao seguirem o que preconiza a cultura empresarial, pretendem tanto conseguirem uma rotina mais fluida de trabalho quanto serem reconhecidos pelo seu bom desempenho. Entende-se que os colaboradores por meio das respostas apresentam alta expectativa, instrumentalidade e valência.

6 CONCLUSÃO

Conforme visto durante a construção desta pesquisa, todas as organizações, sejam elas de grande, médio ou pequeno porte, conhecem a importância que uma cultura exerce dentro do ambiente organizacional. E que, para isso, esta precisa ser disseminada a todos os colaboradores, através de treinamentos, cumbucas ou materiais escritos.

Com a pesquisa que foi realizada por meio de 12 perguntas que foram respondidas por 13 colaboradores de uma empresa do ramo metalúrgico, a ideia foi realizar um apanhado sobre a cultura organizacional cruzando as respostas obtidas com os princípios da cultura organizacional da empresa objeto de estudo e com o que preconiza a teoria do Victor Vroom. Foi possível constatar que a cultura organizacional é muito importante para a gestão das atividades, e que esta acaba influenciando no ambiente organizacional, fazendo com que todos possam ter consciência de sua existência, seja de maneira explícita ou implícita.

Por meio da observação das respostas concedidas pelos colaboradores a entrevista, foi possível compreender que a cultura organizacional é a base para o desenvolvimento dos colaboradores. Esta cultura acaba sendo criada por meio do fundados da organização ou presidentes, que estabelece um conjunto de crenças, costumes e valores que podem ser transmitidos por meio de códigos de ética conforme o existente na empresa objeto de estudo, código este que é socializado por meio de estudos, debates e discussões.

Foi possível também constatar que há uma relação entre a teoria e a prática, uma vez que essas características acabam por orientar e preparar os funcionários para que a relação organizacional seja harmoniosa. Com isso se chama atenção para que a empresa se atente ao momento de estabelecer, reinventar ou até mesmo modificar a cultura, porque, aparentemente, este é um processo simples, mas que quando não efetuado pode ocasionar falência para muitas organizações que acabam tratando estes assuntos com certa indiferença.

Sendo preciso que se priorize com cautela as decisões, uma vez que para instituir uma cultura ou modificá-la acaba sendo preciso ter cuidado, por motivos de que este processo envolve pessoas que podem agir de maneira negativa quando são pressionadas ou quando não obtém informações relevantes a respeito do assunto. Com relação a este aspecto, foi observado na empresa objeto de estudo

que, sempre que ocorrem mudanças, ela prepara treinamentos ou bate papos com profissionais do RH para que todas as dúvidas e as mudanças sejam esclarecidas aos colaboradores.

A constante mudança do mundo globalizado acaba por trazer prejuízo para organização que não estão atentas a este fator de grande relevância; estas precisam inicialmente serem preparadas para mudar internamente e, se preciso, externamente, mas com essa mudança pode não ser fácil já que toda organização acaba sendo composta por colaboradores que estão acostumados com a cultura e isso pode acabar dificultando a eliminação de hábitos já existentes.

Sendo preciso deixar claro para o colaborador que a mudança é realmente necessária e que, se ela não acontecer, a organização pode deixar de existir.

Por conta de tudo que foi mencionado, é imprescindível que todos se conscientizem de que a cultura organizacional acaba sendo a melhor estratégia para as organizações, uma vez que estas, quando bem elaboradas disseminam os valores capazes de tratar com igualdade a todos os colaboradores e clientes, com isso, consegue-se destacar no mercado e possuir elementos essenciais para ser e continuarem competitivas.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, A. **Motivação para o trabalho**: um estudo com os profissionais de saúde das unidades básicas de saúde do município de Natal – RN. Tese (Doutorado em Psicologia), Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes. Programa de Pós Graduação em Psicologia. Natal, 2012.
- AMSTEL, F. **Crítica à Gestalt da percepção visual**. Disponível em: <http://usabilidoido.com.br/critica_a_gestalt_da_percepcao_visual.html>. Acesso em: 20 fev. 2025.
- ANTUNES, J. et al. **Sistemas de produção**: conceitos e práticas pra projeto e gestão da produção enxuta. Porto Alegre: Bookman, 2008.
- ARAGÃO, A. S. M.; MARANHÃO, T. L. G. Reconhecimento Profissional e Motivação nas Empresas: Revisão Sistemática da Literatura. **Id on Line Rev.Mult.Psic.**, Julho/2020, vol.14, n.51, p. 511-536. ISSN: 1981-1179.
- BAILY, P., FARMER, D. et al. Compras: princípios e administração. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: Editora Atlas, 2000 In GARCIA, G. R. (2008). **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541> Acesso em: 11 fev 2025.
- BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos**. Planejamento, organização e logística empresarial. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- BARBOSA, L. **O Jeitinho Brasileiro**: a arte de ser mais igual que os outros. Rio de Janeiro, Campus, 1992.
- BARBOSA, L. (2003). **Igualdade e meritocracia**: a ética do desempenho nas sociedades modernas. Rio de Janeiro, RJ: Editora FGV.
- BERTOLDI, A. D. **Psicologia organizacional e do trabalho**. Indaial: Uniassevi, 2013. 257 p.: il
- BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de janeiro de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da Administração Pública e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: 21 fev. 2025.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values Framework. Revised edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CAITANO, D. I M. de O. **Cultura e clima organizacional**. Indaial: UNIASSELVI, 2020.132 p.; il.
- CASADO, M. H. J. **Comportamento, clima e cultura**. Florianópolis, SC: Arquê, 2021. 137 p.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade**: conceitos e técnicas. São Paulo: Atlas, 2012.

CARVALHO, M. M. de; PALADINI, E. P. **Gestão da qualidade**: teorias e casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**: O capital humano das organizações. Rio de Janeiro: Elsevier 2009.

CHIAVENATO, I. **Administração de materiais: uma abordagem introdutória**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4ª ed. São Paulo: Editora Manuela, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. São Paulo: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Trabalhar em grupo ou trabalhar em equipe**. 2004. Qual a diferença? Disponível em: < <http://www.portaladm.adm.br/Tga/tga19.htm> > . Acesso em 14 mar. 2025.

COELHO, B. Dicas de como fazer uma entrevista para uma pesquisa qualitativa. Disponível em: < <https://blog.mettzer.com/entrevista-pesquisa-qualitativa/> > Acesso em: 25 fev. 2025.

COOPER, M. C.; INNIS, D. E.; DICKSON, P. Strategic Planning for logistics. **Council of Logistics Management**, 1992.

CONEXITO. **Ferramentas de gestão da qualidade**. Disponível em: <conexito.com.br>. Acesso em: 1 mar. 2025.

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

CUNHA, J. C. **Modelos de gestão da qualidade I**. SENAI: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2001.

DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro, RJ: LTC, 1999.

DAMAZIO, A. **Administrando com a gestão da qualidade pela qualidade total**. Rio de Janeiro: Interciência, 1998.

DAVIDOFF, L.L. **Introdução à psicologia**. São Paulo, McGraw-Hill do Brasil, 1983.

DAY, D. V. Desenvolvimento da liderança: uma revisão no contexto. *The Leadership Quarterly*, v. 11, n. 4, pág.581-613, 2001.

DESLAURIERS J. P. **Recherche qualitative: guide pratique**. Québec (Ca): McGrawHill, Éditeurs, 1991.

DENZIN NK, LINCOLN YS, editors. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage Publications; 1994.

DIAS, M A P. **Administração de Materiais**. São Paulo, Editora Atlas, 2005.

DICIO. **Dicionário on-line de português**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/cultura/>. Acesso em: 13 fev. 2025.

FARIAS, A. P. da S. **Liderança, motivação e gestão do desempenho**. Indaial: UNIASSELVI, 2019. 143 p.; il.

GARCIA, G. R. (2008). **A importância da função de compras nas organizações**. Disponível em: < http://www.ietec.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/541> Acesso em: 11 mar 2025.

GARVIN, D. A., **Gerenciando a qualidade**: a visão estratégica e competitiva, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GIBBS G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre, Artmed; 2009.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007.

GIBSON, J. L. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

GIBSON, J. L. **Organizações**: comportamento, estrutura e processos. São Paulo: McGraw-Hill, 2005.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

GOMES, G. *et al*. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v.15, n.1, p. 51-72, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273750689003>. Acesso em: 27 fev. 2025.

GRAMÁTICA. **Conhecimento da língua portuguesa**. 2019. Disponível em: <https://www.gramatica.net.br/origem-das-palavras/etimologia-de-cultura/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

HARDINGHAN, A. **Trabalho em equipe**. Tradução Pedro Marcelo Sá de Oliveira e Giorgio Cappelli. São Paulo: Nobel, 2000.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações**: compreender a nossa programação mental. Trad.: António Fidalgo. Lisboa, Edições Silabo, 2003.

IMAI, M. **A Estratégia para o Sucesso Competitivo**, 5ª Edição, Instituto IMAM, 1994.

ISLAM, G. **Rituais de passagem para a comunicação interna**. (s.d.). Disponível em: <http://blog.simplificaci.com.br/6-rituais-de-passagem-para-a-comunicacaointerna-planejar/>. Acesso em: 11 fev. 2025.

KANFER, R. Motivation theory in industrial and organizational psychology. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology** Palo Alto: Consulting Psychologist Press, 1990. v. 1. p. 75-170.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LANGENDYK, A. **Estratégias de logística em uma empresa do setor automobilístico**: o caso da Volkswagen-Audi no período 1996-2001. 192 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Departamento de Qualidade e Produtividade, UFSC, Florianópolis, 2002.

LENT, R. (Coord.) **Neurociência da mente e do comportamento**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2005.

LIMA, I. da M. A. **O efeito Lúcifer – como as pessoas boas se tornam más no ambiente corporativo**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 02, Vol. 05, pp. 89-99. Fevereiro de 2019. ISSN: 2448-0959.

LIMA, M. A. **Reflexos das mídias sociais na cultura organizacional da polícia militar**. Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, v. 18, n. 3, p. 394-417, 2019.

LOPES, S. **Motivação, liderança e retenção de talentos**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/Gd98SNqSd6nRJYFfQZ7P89D/> Acesso em: 10 mar. 2025.

MACNEIL, C. **Por que o envolvimento dos funcionários é o segredo para o sucesso da sua equipe**. Disponível em: <https://asana.com/pt/resources/employee-engagement> Acesso em: 12 mar. 2025.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Saraiva, 2000.

MARTINS, P. G., LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução a Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

McSHINE, S. L. **Comportamento organizacional: conhecimento, realidade global**. Porto Alegre: AMGH, 2014.

MINAYO, M. C. S. O desafio da pesquisa social. In: MINAYO, M. C. S. (org.). **Pesquisa Social**. Teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001. p. 9-29.

MINICUCCI, A. **Relações humanas: psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MOSCOVICI, F. **Equipes Dão Certo**: a multiplicação do talento humano. 9ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MUCHINSKY, P. M. (1994). Motivación laboral. In P. M. Muchinsky (Org.), **Psicología aplicada al trabajo: una introducción a la Psicología Industrial y Organizacional** (pp. 367-412). Bilbao: Desclée de Brouwer.

NAU, R. O. **Gestão da qualidade**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. 95 p.

NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional**: o comportamento humano no trabalho. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

NEWSTROOM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. Porto Alegre: AMGH, 2011.

NORTON, D. P., KAPLAN, R. S., **A estratégia em ação, Balanced scorecard**. 26 Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997, 341 p.

NUNES, J. R. (2010). **O perfil do comprador moderno**. Disponível em: < <http://islog.org.br/home/2010/07> > Acesso em: 12 mar 2025.

OFUGI, D. T. **A importância das ferramentas de melhoria contínua para o sucesso competitivo das organizações**. Disponível em: < <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/9113/1/20150241.pdf> > Acesso em: 12 mar. 2025.

OLIVEIRA, D. de P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLBRZYMEK, J. R. **Comportamento, clima e cultura**. Indaial: UNIASSELVI, 2017. 182 p.: il.3

ORTIZ, P. **Modelos de gestão da qualidade 2**. SENAI: Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ-RAMOS, Juan. *Motivação no trabalho*: Abordagens teóricas. Psicologia-USP, São Paulo, v. 1, n2: p 127-140, 1990.

PINTO, M. O. DA S. **A importância do treinamento e desenvolvimento de pessoas nas organizações**. (2022) Disponível em:<
https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/61588/1/MATHEUS_PINTO.pdf> Acesso em: 13 mar. 2025.

ROBBINS, S. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROPELATO, M; SILVEIRA, A; MACHADO, D. D. P. N. **Inovação**: análise da produção científica brasileira: 2006-2009. In: SIMPOI, 2010, São Paulo. Disponível em:<http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2010/artigos/E2010_T00193_PCN08665.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2025.

ROTH, A. L. Dissertação: **Métodos e ferramentas de qualidade**. FACCAT, Taquarã, 2004.

SANTOS, A. de P. L. **Como gerenciar as compras de materiais na construção civil**: diretrizes para implementação da compra pró-ativa. São Paulo: Pini, 2008.

SCHEIN, E. **Organization and leadership**. 2nd ed. San Francisco: Jossey Bass, 1997.

SILVA, C. R. E. da. **Orientação profissional**: utilidade, valor e impacto na gestão da carreira e na vida pessoal. Dissertação (mestrado), Universidade de Brasília, Programa de Pós Graduação em Administração, 2007.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. 1.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SILVA, S. R. C. da; SILVINO, M. D. **Gestão escolar por metas: um olhar direcionado aos indicadores de desempenho**. Disponível em:<
https://editorarealize.com.br/editora/anais/conedu/2020/TRABALHO_EV140_MD4_SA21_ID7743_01102020232111.pdf> Acesso em: 13 mar. 2025.

SILVA, N., ZANELLI, J. C., & TOLFO, S. R. (2004). **Cultura organizacional**. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade, & A. V. B. Bastos (Eds.), *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil* (pp. 491-525). Porto Alegre, RS: Artmed.

SOUTO, A. **Cultura, poder e identidade nas organizações**. Revista de Administração da FEAD-Minas, v.1, n.1, p.25 – 45, 2015.

SOUZA, M. G. S. de; PUENTE-PALACIOS, K. E. **Satisfação com o Trabalho em Equipe**: Qual o Papel do Autoconceito Profissional? XXXIII Encontro da ANPAD, São Paulo, set. 2009.

SOUZA, A. R. da S. VASCONCELOS, I. F. F. G. de. **Meritocracia e gestão de pessoas por competências: tema utópico ou realidade organizacional?**

Disponível em:<

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/B9yzBbYXxCrXB9vVNTrY36L/?format=pdf>> Acesso em: 15 mar. 2025.

SZILAGYI, JR., A. D.; WALLACE, JR., M. J. **Organizational behavior and performance**. 5.ed. [S.l.]: Harper Collins, 1990.

TAMAYO, A.; PASCHOAL, T. A relação da motivação para o trabalho com as metas do trabalhador. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 7, n. 4, p. 33-54, dez. 2003 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552003000400003&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 04 mar. 2025. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000400003>.

TAVARES, M. G. P. **Cultura Organizacional**: Uma Abordagem Antropológica da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

TOFFLER, A. **A empresa flexível**. São Paulo: Record, 1985 Livro originado do Relatório escrito em 1972, para a AT&T (USA).

TOMELIN, C. A. ANEXO B – MASP – Método de Análise e Solução de Problemas. Curitiba, 2004.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ULLMANN, R. A. **Antropologia**: o homem e a cultura. Petrópolis: Vozes, 1991.

VROOM, V. H. *The nature of the Relationship between Motivation and Performance*. In VROOM, Victor H. e DECI, Edward L. **Management and Motivation**, 1970. cap. 16, p. 229-238.

WAGNER III, J.; HOLLENBECK, J. **Comportamento organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2009.

WEBER, L; GRISCI, C. L. I. **Equipe, grupo ou ... o quê?**: Possibilidades relativas ao coletivo no trabalho imaterial. XXXIV Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, set. 2010.

ZIMBARDO, P. Investigando a dinâmica social: desindividuação, desumanização e o mal da inação. In: ZIMBARDO, P. **O efeito Lúcifer**: como pessoas boas se tornam más. Rio de Janeiro: Record, 2012. p. 416-453.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO ROTEIRO DE PESQUISA DA ENTREVISTA ESTRUTURADA.

Perguntas

1. Como você percebe a aplicação dos valores de integridade e transparência no dia a dia da empresa? As decisões são sempre pautadas por esses princípios? Como isso reflete em nossas interações diárias?
2. A empresa incentiva a melhoria contínua e o aprendizado constante? Você sente que há espaço para inovação e valorização de novas ideias? Como isso impacta a qualidade dos nossos processos e serviços oferecidos?
3. Você sente que a empresa incentiva a ousadia e o enfrentamento de desafios? Como isso se reflete na sua rotina de trabalho?
4. Como a empresa apoia o crescimento profissional dos colaboradores? Você sente que existem oportunidades claras de desenvolvimento e reconhecimento pelo seu desempenho?
5. De que forma a empresa identifica e reconhece funcionários de alto desempenho? O que você considera essencial para ser valorizado dentro da organização?
6. Você sente que os funcionários assumem responsabilidades e se preocupam com a empresa como um todo? As metas e expectativas são claras para você?
7. Como você percebe o nível de colaboração entre equipes? A empresa estimula um ambiente cooperativo e de respeito mútuo?
8. Como você avalia a atuação dos líderes dentro da empresa? Eles realmente inspiram, desenvolvem e apoiam suas equipes, promovendo uma cultura de aprendizado e superação? Eles de fato lideram pelo exemplo?
9. O foco em resultados é um valor forte dentro da empresa? Você percebe que a empresa valoriza a produtividade e gestão eficiente dos recursos sem comprometer a qualidade do trabalho? Há persistência e determinação na busca por metas e objetivos?
10. Você sente que os funcionários assumem responsabilidades e se preocupam com a empresa como um todo? Há clareza nas metas e expectativas individuais e coletivas?
11. Cultura organizacional no departamento: Como você vê que os valores e princípios da empresa estão presentes no dia a dia no departamento? Você sente que a cultura organizacional é fortalecida e valorizada pelos funcionários? Acha que ela influencia a forma como as decisões e negociações são conduzidas? O que poderia ser feito para aprimorar ainda mais esse aspecto?

12. Em sua percepção, o que poderia ser feito para fortalecer ainda mais a cultura organizacional e torná-la mais alinhada à realidade do setor de compras?