

UNIFEV - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOTUPORANGA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IAGO TORRES

**GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL
NOS RESULTADOS DA EMPRESA**

VOTUPORANGA

2024

IAGO TORRES

**GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL
NOS RESULTADOS DA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à UNIFEV - Centro Universitário de Votuporanga para obtenção do grau de bacharel em Administração, sob a orientação da professora Ma. Lilian Beraldo Sanches Rodrigues.

VOTUPORANGA

2024

Torres, Iago.

Gestão de pessoas e cultura organizacional nos resultados da empresa.. / Iago Torres. - Votuporanga. Ed. do Autor, 2024.
50 p., 30cm.: tab.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação - Bacharelado) - UNIFEV -
Centro Universitário de Votuporanga, Curso de Administração, 2024.
Orientadora: Prof^a. Ma. Lilian Beraldo Sanches Rodrigues.

1.Gestão de pessoas. 2. Cultura organizacional. 3. Clientes. I. Título.

Sistema de geração automática de fichas catalográficas da Unifev.

Dados fornecidos pelo autor(a).

Essa ficha não pode ser modificada.

Bibliotecária Responsável: Marcia Faria Cavalcante - CRB-8/ 10706

UNIFEV - CENTRO UNIVERSITÁRIO DE VOTUPORANGA
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IAGO TORRES

**GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL
NOS RESULTADOS DA EMPRESA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Unifev - Centro Universitário de Votuporanga - para a obtenção do grau de bacharel em Administração, sob a orientação da professora Ma. Lilian Beraldo Sanches Rodrigues.

Aprovado: ____/____/____

Primeiro Examinador

Nome: Marisa

Aparecida Ferreira

Instituição: Unifev

Segundo Examinador

Nome: Rafael Gregui

Instituição: Unifev

Orientadora

Ma. Lilian Beraldo Sanches Rodrigues

Unifev - Centro Universitário de Votuporanga

VOTUPORANGA

2024

ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Aos seis dias do mês de novembro de dois mil e vinte e quatro, às vinte e uma horas e dez minutos, realizou-se no local: BLOCO 03 SALA 03, do Centro Universitário de Votuporanga - Unifev, nas formas e termos regulamentais desta Instituição, a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso, intitulado GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DA EMPRESA, de autoria de IAGO TORRES. A sessão de defesa do trabalho deu-se sob o julgo da Banca Examinadora composta pelos docentes: Prof.^a M LILIAN BERALDO SANCHES RODRIGUES, Prof.^a M MARISSA APARECIDA FERREIRA E Prof. Especialista RAFAEL GREGUI, e presidida por Prof.^a M MARISSA APARECIDA FERREIRA. Iniciado os trabalhos, a presidência deu conhecimento aos membros da banca e aos candidatos sobre as normas que regem a defesa do TCC e definiu-se a ordem a ser seguida pelos examinadores para a arguição. A seguir, os candidatos passaram à defesa do trabalho. Encerrada a defesa, procedeu-se ao julgamento reservado, tendo sido o trabalho **APROVADO**. O parecer da banca examinadora, anunciado publicamente, ficou registrado conforme segue: Aluno Aprovado. Nada mais tendo a tratar, lavrou-se a presente ata que segue assinada pelos membros da banca e autores do trabalho.

Votuporanga, 06 de novembro de 2024.

Assinaturas (4 pessoas)

Usuário	Função	Instituição	Lido em	Assinado em	IP
IAGO TORRES	Aluno	UNIFEV	26/11/2024 19:35:52	26/11/2024 19:36:18	179.247.226.50
Rafael Gregui	Banca	UNIFEV	26/11/2024 19:18:01	26/11/2024 19:18:15	191.26.154.189
Lilian Beraldo Sanches Rodrigues	Banca	UNIFEV	26/11/2024 19:20:08	26/11/2024 19:20:13	177.26.251.194
MARISSA APARECIDA FERREIRA	Presidente	UNIFEV	26/11/2024 20:35:29	26/11/2024 20:35:36	177.26.245.32

*Banca realizada presencialmente e assinaturas coletadas via aceite eletrônico.



RESUMO

Para estabelecer valores e crenças, as empresas criam a cultura organizacional. Ela pode ser de maneira elaborada, para expressar aos clientes a maneira que ela entende que seria correto e de bom caráter, ou de maneira involuntária, agregando características, principalmente dos proprietários e, até mesmo, de colaboradores, fornecedores e clientes. Isso gera uma cultura projetada, com fatores importantes e que agregam valor, tornando uma cultura organizacional forte. A partir destas informações, o objetivo deste trabalho foi investigar quanto as características de uma cultura organizacional podem impactar nas empresas, seja na prestação de serviços, na venda de produtos, nos resultados de funcionalidade e o impacto que gera nos stakeholders. A metodologia utilizada foi revisão de literatura para embasamento conceitual e compreensão dos principais fatores que envolvem a cultura organizacional, na sequência fora aplicada uma pesquisa de campo para determinar o conhecimento breve de cultura organizacional e o impacto que a cultura organizacional tem em relação as atividades dos colaboradores, e qual o reflexo e influência sobre a sua visão dela no contexto profissional, a pesquisa foi realizada através de um questionário contendo 8 (oito) perguntas relacionadas a cultura organizacional elaboradas no Google Forms, onde os participantes foram selecionados de forma aleatória, sem distinção de faixa etária ou setor em que atua profissionalmente. Os resultados com a pesquisa confirmaram que, mesmo não tendo um conhecimento amplo de cultura organizacional, as pessoas conseguiram entender, através de um pequeno resumo, o quão importante é a cultura organizacional da empresa e fizeram relações dos impactos que ela causa nas atividades da empresa, até mesmo analisando algumas características que poderiam ser mudadas para auxiliar alguns processos. Desta forma, fortalecer táticas de exploração de conceitos e aplicação em ambiente de trabalho usadas para criar uma cultura organizacional são de suma importância para ter uma organização em ordem e que possa agregar os resultados da empresa, conseguindo mantê-la em constante evolução e sem estagnar, transformando-a em algo tão importante quanto outras as estratégias que as empresas adotam em vendas, em marketing ou em gestão financeira.

Palavras-chave: gestão de pessoas; cultura organizacional; clientes.

ABSTRACT

To establish values and beliefs, companies create organizational culture. It can be in an elaborate way to express to customers the way it understands would be correct and of good character, or in an involuntary way, adding characteristics, mainly of the owners and even of employees, suppliers and customers. This generates a designed culture, with important factors that add value, making a strong organizational culture. Based on this information, the objective of this work was to investigate how the characteristics of an organizational culture can impact companies, whether in the provision of services, the sale of products, functionality results and the impact it generates on stakeholders. The methodology used was a literature review for conceptual basis and understanding of the main factors involving organizational culture, followed by field research to determine brief knowledge of organizational culture and the impact that organizational culture has in relation to the activities of employees, employees, and what is the reflection and influence on their view of it in the professional context, the research was carried out through a questionnaire containing 8 (eight) questions related to organizational culture prepared in Google Forms, where participants were selected randomly, without distinction of age group or sector in which you work professionally. The results of the research confirmed that, even without having extensive knowledge of organizational culture, people were able to understand, through a short summary, how important the company's organizational culture is and made relationships with the impact it causes on the company's activities, even analyzing some characteristics that could be changed to help some processes. In this way, strengthening tactics for exploring concepts and applying them in the work environment used to create an organizational culture are of paramount importance to having an organization in order and that can aggregate the company's results, managing to keep it constantly evolving and without stagnating. transforming it into something as important as other strategies that companies adopt in sales, marketing or financial management.

Keywords: people management; organizational culture; customers.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	27
Figura 2 - Modelo de gestão do conhecimento e desempenho organizacional de Wu e Chen.....	28
Figura 3 - Processos de gestão de pessoas, fatores críticos e indicadores de desempenho e resultados.....	30
Figura 4 - Balanced Scorecard da gestão de pessoas.....	31

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1 - Perspectivas do Balanced Scorecard.....	27
Figura 2 - Modelo de gestão do conhecimento e desempenho organizacional de Wu e Chen.....	28
Figura 3 - Processos de gestão de pessoas, fatores críticos e indicadores de desempenho e resultados.....	30
Figura 4 - Balanced Scorecard da gestão de pessoas.....	31

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO.....	9
1	GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL	11
	1.1 Conceito de gestão de pessoas.....	11
	1.2 Conceito cultura organizacional	12
	1.3 Estrutura organizacional	13
	1.4 Sistemas de mensuração de desempenho organizacional.....	14
	1.5 Valores organizacionais	15
	1.6 Satisfação no trabalho.....	16
	1.7 Cultura organizacional x gestão de pessoas.....	18
	1.8 <i>Business process management</i>	19
	1.9 <i>Business process orientation</i>	20
2	GESTÃO DE DESEMPENHO	22
	2.1 Políticas e práticas em gestão de desempenho	22
	2.2 A importância da gestão de desempenho	23
	2.3 Etapas da gestão de desempenho.....	24
	2.4 Tipos de avaliação de desempenho.....	26
	2.5 Avaliação de resultado em gestão de pessoas	28
	2.6 Métodos de avaliação de resultado da empresa.....	32
3	PESQUISA DE CAMPO.....	34
	3.1 Metodologia da pesquisa	34
	3.2 Contexto da pesquisa	34
	3.3 População amostra.....	35
	3.4 Instrumento de coleta.....	35
	3.5 Procedimento de coleta.....	35
	3.6 Análise de dados	35
	3.7 Resultados da pesquisa	36
	3.8 Análise de resultados	41
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
	REFERÊNCIAS	45

INTRODUÇÃO

O trabalho a seguir diz respeito à cultura organizacional em relação aos resultados da empresa, qual o nível de interferência que a cultura organizacional tem para as empresas atualmente e como ela se relaciona com os colaboradores, clientes, e gestores da organização.

Visto que, atualmente, as mudanças estão cada vez mais rápidas, segundo Roberto Vilela (2024), com sua publicação no capitalnews, muitos gestores acreditam que manter as práticas e estratégicas do passado ainda trará bons resultados, porém é um pensamento ilusório, as empresas que não acompanham este ritmo tendem a se tornar obsoletas e estagnar suas atividades.

Para Roberta Rosenberg, fundadora da F.Lead, “a cultura organizacional é um fator extremamente importante para o sucesso de uma empresa, seja na retenção de talentos, no desenvolvimento de pessoas e na geração de resultados” (Dino, 2022, n.p.).

Perante as necessidades de mudanças, muitas empresas criam uma certa resistência em aplicá-las, e este comportamento provém de uma cultura organizacional ultrapassada, onde gestores acreditam que apenas fazer o que já faziam é suficiente.

A relação é simples, porém não é tão fácil. Atualmente, as pessoas estão mais conectadas com o próprio desenvolvimento, e, diante disso, desenvolver-se em um ambiente que faça sentido para suas expectativas e valores individuais é cada vez mais importante. A geração Y trouxe esse presente para a humanidade complementa (Dino, 2022, n.p.).

Um fator importante a entender sobre a cultura organizacional se inicia por meio da vivência pessoal ao trabalhar em diferentes empresas, com diferentes configurações e estruturas organizacionais, e sua distinção em realizar suas atividades rotineiras, o modo de tomar decisões, e o motivo pelo qual tomavam as decisões, tanto colaboradores quanto gestores, percebe-se que muitas vezes, ocasiões esporádicas ocasionam-se mudanças no modo de crenças das empresas, que por sua vez, mudam seus valores e ações perante situações que poderiam vir a se repetir, porém, o motivo que essas mudanças venham a acontecer, tem base na cultura já estabelecida na organização. Portanto, a cultura organizacional tem ligação direta com as estratégias que as empresas adotam, e muitas vezes, as estratégias têm fundamento não apenas na meta que a empresa busca, mas origem em sua cultura, os valores que ela já tem instaurados guiam seus caminhos, e isto pode vir a prejudicar ou favorecer, dependendo do quão bem constituído são suas crenças e valores.

O objetivo do presente estudo é compreender e dimensionar o quanto a cultura organizacional tem relação nos resultados da empresa, quanto que pode afetar o modo de operação de seus colaboradores, quanto que isso interfere nas etapas finais dos seus processos, sejam eles de venda de produtos ou serviços.

A metodologia utilizada foi um referencial teórico e uma pesquisa de campo, direcionada para diversas pessoas a fim de entender o ponto de vista deles em relação ao que se pode observar, com perguntas focadas na cultura organizacional e quais resultados eles têm observado ao realizarem suas atividades profissionais.

Conclui-se que a base de todas as decisões tem relação à cultura organizacional das empresas e se elas guiam tanto os gestores quanto os colaboradores, se a cultura organizacional pode ser mais forte que a cultura individual, e se os colaboradores adotam as culturas organizacionais para exercerem suas funções nas empresas, ou deixam de lado e operam seguindo o que eles acreditam que seja o correto.

No primeiro capítulo, foram constituídos os conceitos de gestão de pessoas e culturas organizacionais, compreendendo a estrutura organizacional, criando entendimento e embasamento para o decorrer do trabalho.

No segundo capítulo, realizaram-se as etapas para mensuração de desempenho, conceitos aplicáveis e metodologias conceituadas a fim de medir processos e avaliar resultados dentro do conceito de gestão de pessoas.

No terceiro capítulo, foi realizada uma pesquisa de campo com a finalidade de se fazer um levantamento quali-quantitativo e evidenciar a interferência da cultura organizacional no desempenho.

Ao final, conclui-se que a cultura organizacional tem relação direta aos resultados que a empresa terá, identificando que, quanto mais bem constituída a cultura organizacional, melhores serão os resultados e a satisfação tanto de colaboradores quanto de clientes, confirmando a hipótese.

1 GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL

1.1 Conceito de gestão de pessoas

O departamento de Gestão de Pessoas surgiu pela necessidade de administrar os colaboradores, segundo Marras (2009, p. 26) podem destacar cinco fases da evolução do perfil profissional de RH:

A primeira fase data antes de 1930, conhecida como fase contábil, período em que a base é industrial, São Paulo e Rio de Janeiro contaram com 28 greves nas três primeiras décadas do sec. XX, a preocupação estava no controle de frequência e faltas, pagamentos, admissão e demissão de pessoal.

De 1930 a 1950 ocorreu a segunda fase, conhecida como fase legal, Getúlio Vargas assumiu o poder e criou o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e o Departamento Nacional de Trabalho. Em 1943 surgiu a CLT e a reformulação da carteira profissional.

A terceira fase, de 1950 a 1965, conhecida como fase tecnicista, com a chegada de empresas multinacionais no País, as organizações automobilísticas iniciou a implementação do modelo norte-americano de Gestão de Pessoas. Segundo Marras (2009, p. 26), “foi nessa fase que a área de RH passou a operacionalizar serviços como os de treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios e outros”.

De 1965 a 1985, a quarta fase, conhecida como fase administrativa. Houve um movimento sindical denominado “novo sindicalismo” que gerou agitação nas relações de trabalho, causando retrocesso a fase legalista, muitas empresas trocaram profissionais de administração por profissionais de formação jurídica. E a chegada da tecnologia nas organizações configurou cenários novos, onde pessoas foram trocadas por máquinas e a partir de agora as exigências eram por habilidades específicas, voltadas a tecnologia. Surgiram novas teorias e técnicas gerenciais: gestão participativa, planejamento estratégico, controle de qualidade total, entre outras, que refletiram na maneira de gerenciar as pessoas.

De 1985 até a atualidade, marca a quinta fase, conhecida como fase estratégica. Na década de 1990, governo de Fernando Collor, os níveis de emprego caíram, forçando as organizações a adotarem estratégias como “enxugamento” diminuindo níveis hierárquicos de organogramas e terceirizando algumas funções.

O avanço da tecnologia está sendo cada vez mais precoce, e inevitavelmente se reflete em nossa vida cotidiana, no trabalho, em casa, nas ruas e principalmente para o crescimento do mercado como um todo, ultimamente, comunicação, transações financeiras e informações de modo geral, se encontra na palma da mão, em qualquer aparelho que tenha acesso a internet, tornando tudo mais fácil, e este conforto mudou todo o “jogo”, por conta deste e alguns outros motivos como Política, Cultura e Economia, o setor de recursos humanos vem em constante mudança, tanto em ideologias quanto em tamanho das mudanças, começando pelo nome, já é observável, que algumas empresas tratam esse setor como: Gestão de parceiros/colaboradores, Gestão de talentos humanos, Gestão de competências, Administração do capital intelectual, entre outros. Porém o maior desafio hoje em dia é realizar a melhor estruturação deste setor para as empresas, principalmente empresas de grande porte, precisam destrinchar todos os pontos de possível intervenção, para buscar melhoria, sendo: condições de trabalho, assistência de saúde, auxílios para aprimoramento do colaborador, comunicação boa e clara, respeito... são também exemplos de requisitos básicos que muitos colaboradores esperam ao entrar para trabalhar em qualquer organização.

Atualmente os colaboradores que já foram denominados como recursos da empresa, que precisavam ser administrados para que fossem padronizados e que conseguisse extrair mais produtividade possível, estão sendo tratados como diferencial das empresas, justamente os colaboradores que constitui as organizações são os responsáveis por fazê-las se manter em pé, tendo mais peso que acionistas, pois eles que fornecem habilidades, competências, conhecimentos e a inteligência para a melhor tomada de decisão nas alternativas que vão surgindo durante os dias. Essas atividades fazem realmente a diferença na empresa, e quando os empresários começaram a se dar conta disso, mudaram o modo operante, dando mais valor às pessoas, do que aos processos em si, como é observado em grandes organizações como Google e em startups como Nu Bank

1.2 Conceito cultura organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional tem crescido significativamente desde a década de 1980, e diversos autores têm advogado por esse conhecimento, argumentando que ele possibilita uma atuação estratégica e mais eficaz dentro de uma organização. Schein (1984), em particular, sugere que compreender a cultura organizacional é uma parte integrante do próprio processo de administração, sendo, portanto, essencial para a gestão eficaz.

A identificação da cultura assume uma importância crucial tanto para a administração da organização quanto para a gestão da equipe, garantindo consistência em ambas as áreas. Um estudo da cultura permite a compreensão das relações de poder, das normas não escritas, daquilo que é considerado como verdade, incluindo valores, crenças, mitos e costumes. Isso, por sua vez, torna mais evidentes uma série de comportamentos que, à primeira vista, podem parecer complexos, possibilitando um planejamento de ação mais coerente com a realidade da organização. Schein (1989) ressalta a importância do papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais, os quais imprimem sua visão de mundo aos demais membros e definem a função que a organização deve desempenhar no mundo. Ele propõe níveis de análise e categorias para investigar o universo cultural de uma organização, os quais podem ser resumidos em: 1) examinar o conteúdo e o processo de socialização dos novos membros; 2) analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização; e 3) investigar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura.

Além disso, Freitas (1991a) complementa a abordagem de Schein (1989), ao enfatizar que a dificuldade em chegar a um consenso na definição de cultura leva ao desenvolvimento de diversas metodologias, pois a investigação da cultura está profundamente ligada ao conceito atribuído a ela. Para Freitas (1991b), uma maneira de identificar a cultura facilmente é através da análise dos diferentes elementos que a compõem, tais como valores, crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; e processo de comunicação. Após essas considerações, acredita-se que a Cultura Organizacional pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo cria, descobre ou desenvolve durante o processo de aprendizagem, para lidar com os desafios de adaptação externa e integração interna. Quando esses pressupostos funcionam de maneira eficaz e são considerados válidos, são transmitidos para toda a organização como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a uma determinada situação.

1.3 Estrutura organizacional

Quando se descreve sobre as organizações, pode-se pensar em prédios, indústrias e comércios, mas não são apenas instituições isoladas voltadas para si próprias, para:

Organização e a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente [...] a organização depende das suas diferenças individuais e do sistema de recompensas e contribuições da organização. A organização atual em um meio ambiente e a sua existência e

sobrevivência depende da maneira como ela se relaciona com este meio (Chiavenato, 2003, p. 371-372).

A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental na eficiência em alcançar os objetivos organizacionais. Embora as estruturas possam apresentar semelhanças, cada uma é única e adaptada às necessidades específicas de uma organização.

A diferenciação dos níveis hierárquicos é essencial para orientar o comportamento dos membros de forma racional. A divisão de cargos e a especialização no trabalho são exemplos que facilitam o desenvolvimento das tarefas e contribuem para a maximização da eficiência organizacional. Existem vários modelos de estruturas organizacionais, como: Estrutura Linear, Estrutura Funcional, Estrutura por Projetos, Estrutura Matricial entre outras, alguns modelos são mais indicados para empresas com maiores números de funcionários, e outras pelo tipo de serviço prestado, existem vários fatores que influenciam diretamente na melhor escolha da estrutura organizacional, e cada empresa vai se adaptar melhor a um modelo, podendo até levar mudanças ao longo do tempo dependendo da disponibilidade de colaboradores e ao crescimento da organização.

1.4 Sistemas de mensuração de desempenho organizacional

O desempenho organizacional não pode e nem deve ser mensurado apenas com indicadores financeiros, Correa (1987) enfatiza a importância não apenas da existência de instrumentos e sistemas de informação para acompanhar as atividades empresariais, mas também da presença de métodos de avaliação que deem significado às informações coletadas. Ele propõe a utilização de uma metodologia de Avaliação de Desempenho Organizacional para esse fim.

Nas últimas décadas, a dinâmica organizacional tem levado os executivos a buscarem alternativas aos modelos tradicionais de mensuração do desempenho, que se baseavam exclusivamente em indicadores financeiros. Kaplan e Norton (2004) destacam que os indicadores contábeis e financeiros convencionais, como retorno sobre investimento e lucro por ação, por vezes fornecem sinais inadequados para aprimoramento contínuo e inovação, atividades cruciais no ambiente competitivo atual. Uma pesquisa realizada pela Ernest & Young, avaliando as maiores corporações americanas, em 1998, apontou o fato de que aproximadamente 35% dos investidores levavam em conta, em suas decisões, objetivos não-financeiros e, sobretudo, consideravam que a habilidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia elaborada.

Perante esses fatores, novos modelos de mensurações de desempenho foram surgindo, a fim de resolver a questão de avaliação mais completa da empresa, não apenas no seu núcleo financeiro, mas levando em consideração todos os recursos da empresa, e seu modo de operar, como o Balanced Scorecard (BSC), Skandia Navigator e Sigma Sustentabilidade. A ausência da mensuração do desempenho da empresa como um todo poderá levá-la a estagnar no mercado financeiro, se não, até mesmo ao fracasso.

Com a evolução dos mercados e a crescente complexidade das operações empresariais, surge a necessidade de ferramentas mais sofisticadas para a avaliação de desempenho. Essas ferramentas não apenas consideram os aspectos financeiros, mas também abrangem indicadores relacionados à satisfação do cliente, eficiência operacional, inovação e desenvolvimento de funcionários. Além disso, a globalização dos negócios e as demandas por sustentabilidade também influenciam a forma como as empresas são avaliadas. Portanto, uma abordagem holística que leve em conta múltiplos aspectos do desempenho organizacional é essencial para garantir a competitividade e a viabilidade a longo prazo das empresas no cenário atual.

1.5 Valores organizacionais

Cada empresa forma uma cultura própria, um ambiente de trabalho singular, caracterizado por suas crenças, tradições, práticas, rituais, procedimentos, normas, valores e conceitos exclusivos. Na atualidade da Psicologia Organizacional, a cultura organizacional assume papel crucial, sendo vista como determinante do desempenho individual, da satisfação no trabalho e da produtividade global da empresa. Segundo Rowlinson e Hassard (1993), a persistente atenção internacional ao conceito de cultura organizacional e seu impacto no comportamento dos funcionários aponta para uma mudança de ênfase nos estudos organizacionais.

A cultura será, para a Psicologia Organizacional, um conceito de importância crescente. Sem ele, não nos seria possível compreender a mudança e a resistência à mudança. Quanto maior o nosso empenho em ajudar as organizações a desenharem as suas estratégias fundamentais, particularmente na área de recursos humanos, tanto mais importante será poder ajudar as organizações a decifrem as suas próprias culturas (Schein, 1989, p. 117).

As origens da cultura organizacional geralmente derivam das necessidades universais do ser humano, categorizadas em três grupos: necessidades biológicas do organismo, necessidades sociais relacionadas à interação interpessoal e necessidades socioinstitucionais ligadas à sobrevivência e ao bem-estar dos grupos (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schwartz;

Bilsky, 1987, 1990). Para satisfazer essas necessidades, os indivíduos devem reconhecê-las e desenvolver respostas adequadas, mas essas respostas devem estar em conformidade com as expectativas do grupo, originando assim os valores que guiam o comportamento individual.

Uma organização não é apenas composta por seus elementos físicos, mas também por suas estruturas de eventos, interações e atividades realizadas (Allport, 1962; Schein, 1965). O edifício onde opera, as pessoas envolvidas e os equipamentos utilizados não constituem sua verdadeira essência. Segundo Katz e Kahn (1978), os componentes essenciais de uma organização são os papéis, as normas e os valores. Os papéis delineiam comportamentos associados a tarefas específicas, as normas representam expectativas transformadas em requisitos, e os valores são princípios ideológicos compartilhados que norteiam a cultura organizacional. Esses elementos fundamentais não apenas diferenciam as funções e cargos dentro da organização, mas também unem seus membros em torno de objetivos comuns e ideais compartilhados.

No cerne de qualquer organização, os valores exercem um papel fundamental, servindo como bússola moral e guia para a tomada de decisões. Esses valores não são meramente palavras escritas em uma parede, mas sim pilares que sustentam a cultura e a identidade da empresa. Quando enraizados profundamente na essência da organização, os valores tornam-se a base sobre a qual são construídas as relações com os clientes, colaboradores e demais partes interessadas. Uma cultura organizacional sólida, fundamentada em valores autênticos, não apenas promove um ambiente de trabalho saudável e produtivo, mas também inspira confiança e lealdade tanto interna quanto externamente. Ao abraçar e viver esses valores diariamente, as organizações não apenas alcançam o sucesso financeiro, mas também contribuem de forma significativa para um mundo mais ético, inclusivo e sustentável.

1.6 Satisfação no trabalho

Locke (1969) define a satisfação no trabalho como a avaliação que o trabalhador faz de sua atividade, refletindo o quanto ela atende aos seus valores pessoais, o que resulta em uma sensação de bem-estar emocional. Ele diferencia valores de necessidades, sendo que as necessidades são inatas e universais, ligadas à sobrevivência e bem-estar, enquanto os valores são subjetivos, variando entre indivíduos e refletindo o que cada um considera desejável. Para Locke, a satisfação no trabalho é um estado emocional que pode manifestar-se em duas formas: alegria (satisfação) e sofrimento ou desprazer (insatisfação).

Embora Locke afirme que a satisfação no trabalho seja um fenômeno individual, ele reconhece que as causas podem ser divididas em dois grandes grupos: eventos e condições de trabalho (como natureza do trabalho, salário, promoções, reconhecimento, ambiente de trabalho) e agentes do trabalho (como colegas, subordinados, supervisores e a própria organização). Ele destaca que esses fatores devem ser analisados em conjunto, já que se influenciam mutuamente. A satisfação no trabalho, segundo ele, afeta tanto o comportamento do indivíduo quanto sua saúde física e mental, tendo impacto tanto para o trabalhador quanto para a organização.

Fraser (1996) considera a satisfação no trabalho um estado subjetivo e dinâmico, influenciado por fatores internos e externos ao trabalho. Harris (1989), por sua vez, define-a como um sentimento resultante das condições globais do trabalho. Locke (1969, 1976), Henne; Locke (1985), Begley; Czajka (1993), Elovainio et al. (2000) e O'Driscoll; Beehr (2000) concordam que a satisfação e a insatisfação são fenômenos interligados e não independentes, compondo um contínuo, como destacado por Martinez (2002), com satisfação em um extremo e insatisfação no outro.

Para Rego (2001), a satisfação no trabalho está diretamente ligada ao tratamento justo e ao respeito recebidos. Robbins (2002) define-a como a atitude geral de uma pessoa em relação ao trabalho, ressaltando que a insatisfação leva o trabalhador a buscar mudanças no ambiente de trabalho. Ele diferencia satisfação e insatisfação como fenômenos distintos, associando a insatisfação a fatores como ambiente, recompensas e liderança.

Locke (1969, 1976) critica teorias como a de Herzberg, que separa satisfação e insatisfação, sem considerar as percepções individuais. Ele argumenta que os valores são pessoais e que as emoções são determinantes no contexto de trabalho. Bergamini e Beraldo (1988) reforçam que as definições de satisfação no trabalho devem considerar as diferenças individuais e a interação entre características inatas e experiências.

Harris e Lipian (1989) ressaltam que a satisfação no trabalho é um processo dinâmico, envolvendo múltiplas variáveis, como personalidade, expectativas, necessidades e motivações, o que a torna um tema complexo que exige abordagens tanto da área social quanto da saúde. Ambas as áreas enfatizam a importância de considerar o componente afetivo-emocional (sentimento em relação ao trabalho) e o componente cognitivo (percepção racional do trabalho).

1.7 Cultura organizacional x gestão de pessoas

A competição em nível global e o aumento das expectativas dos clientes exigem que as empresas atinjam níveis superiores de eficiência, qualidade e flexibilidade para se adaptarem às mudanças ambientais. Isso implica na simplificação das operações empresariais e na integração dos processos de negócio (Sidorova; Isik, 2010; Willaert et al., 2007; Bititci; Turner; Ball, 1999; Love; Gunasekaran; Li., 1998).

Em resposta a isso, desenvolveu-se a gestão dos processos de negócio (Business Process Management - BPM) como uma solução gerencial para várias questões organizacionais. O BPM é apoiado no conceito de orientação para processos de negócio (Business Process Orientation - BPO). O BPM é definido como uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar e controlar processos automatizados ou não, visando alcançar resultados consistentes com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009). Por outro lado, o BPO definido como “uma orientação organizacional que enfatiza, em todos os sentidos, os processos em detrimento da hierarquia, com especial enfoque nos resultados e na satisfação dos clientes” (McCormack; Johnson; Walker, 2003, p. 15).

Projetos de processos devem considerar aspectos sociais e técnicos, abrangendo elementos interdependentes da organização, como atividades organizacionais, estrutura, pessoas (cultura/comportamento) e tecnologia (Love; Gunasekaran; Li., 1998). A congruência entre essas dimensões é fundamental para a eficácia dos processos de negócios. Estudos de Davenport (1993) e Hammer (1996) destacam que muitas inovações em processos resultam da combinação de tecnologia da informação e mudanças nos recursos organizacionais e humanos, incluindo estrutura e políticas de recursos humanos.

Willaert et al. (2007) ressaltam a importância de uma visão holística da orientação para processos, abrangendo a orientação para o cliente, a visão do processo, a estrutura organizacional, o desempenho do processo, a cultura, os valores e as crenças, a gestão de pessoas, a tecnologia da informação e a perspectiva do fornecedor. Portanto, este campo de estudo engloba conhecimentos e competências de diversos domínios, o que lhe confere um caráter amplo e holístico (Willaert et al., 2007; Cakar; Bititci; Macbryde, 2003; Hammer, 2001; Skrinjar; Trkman, 2013).

Os trabalhos que investigam os processos de negócios em abordagens verdadeiramente interdisciplinares são relativamente limitados (Love; Gunasekaran; Li., 1998; Cooper; Lambert; Pagh, 1997; Davenport, 1993; Zucchi; Edwards, 1999), especialmente os que se propõem a investigar, de forma mais sistemática, as associações entre as dimensões da (i) estrutura

organizacional, (ii) cultura, crenças e valores da organização e (iii) gestão de pessoas sobre o desempenho organizacional.

1.8 Business process management

Para Oliveira et al. (2010), um processo consiste em atividades determinadas por uma sequência que resulta em um produto ou serviço, com uma entrada, transformação e saída, visando alcançar metas. O processo de negócio de uma empresa é uma unidade na qual os processos e recursos são organizados para esse fim. Os processos são essenciais para as empresas, pois todas as atividades importantes são parte de algum processo.

“Business Process Management (BPM) configura-se em um método de gestão para gerenciar processos empresariais, onde conta com o auxílio de ferramentas tecnológicas” (Santos; Deda; Oliveira, 2016, p. 323). Segundo Hurwitz et al. (2009, p. 78), o BPM é uma adaptação ocidental das melhores práticas de gerenciamento, primariamente evoluídas da produção japonesa, com um termo equivalente sendo “Kaizen”.

Conforme Cruz (2008, p. 66), BPM é um conjunto de elementos, conceitos e metodologias para tratar holisticamente os processos de negócio, visando proporcionar à organização melhor visibilidade e integração de seus ambientes e atividades de cada colaborador. As atividades de BPM visam tornar os processos de negócio mais eficazes, eficientes e adaptáveis ao dinamismo das plataformas.

A melhor solução para empresas lidarem com seus processos de negócio é o BPM, que é uma abordagem moderna para desenvolver e gerenciar esses processos (Hurwitz et al., 2009 p. 78). A modelagem de processo de negócio, originada em 1967, tem ganhado importância e inúmeras linguagens têm sido desenvolvidas para facilitar sua implementação (George, 2010).

De acordo com Aalst, Ter e Weske (2003), BPM é uma técnica moderna que utiliza software para especificar, controlar, executar e analisar processos empresariais envolvendo pessoas, empresas, aplicações, documentos e outras fontes de informações. Atualmente, o BPM tende a focar em processos organizacionais que agregam valor aos clientes, pois o gerenciamento correto desses processos leva a práticas organizacionais sólidas, resultando em processos eficazes, ágeis e financeiramente lucrativos.

1.9 Business process orientation

O primeiro desafio enfrentado pelas organizações ao iniciar sua jornada de melhoria de processos é derrubar as barreiras que dificultam o foco nos processos e uma abordagem sistêmica dos fluxos de valor. Isso requer a estruturação ou reestruturação dos processos organizacionais, com ênfase nas necessidades dos clientes e na gestão estratégica dos recursos, incluindo os relacionamentos com outras entidades em suas cadeias de suprimentos. Muitas empresas estão revisando suas estruturas predominantemente funcionais em favor de estruturas orientadas para a gestão de processos de valor, confirmando teorias que destacam os processos de negócio como geradores de valor para os clientes, em vez de apenas focar no desempenho eficiente das funções organizacionais (Hammer, 1990 e 1999; McCormack; Johnson; Walker, 2003; Croxton et al., 2001).

A maturidade dos processos de negócio se traduz em capacidades demonstradas pelas empresas em esforços de padronização, medição, controle e melhoria contínua dos processos de valor. Os processos possuem ciclos de vida, com diferentes níveis ou estágios de desenvolvimento que podem ser definidos, medidos e controlados ao longo do tempo. Alcançar um nível mais alto de maturidade em um processo é uma meta viável desde que sejam cumpridas pelo menos três condições: maior controle sobre os resultados, maior previsibilidade em relação aos objetivos de custo e desempenho, e maior efetividade no alcance das metas pré-definidas (Lockamy; McCormack, 2004; Poirier; Quinn, 2004).

O Business Process Orientation Maturity Model (BPOMM), baseado no Capability Maturity Model (CMM), sugere que as empresas podem melhorar seu desempenho global adotando uma visão estratégica de seus processos. Empresas com forte orientação para seus processos de negócio alcançam níveis mais altos de desempenho e têm um ambiente de trabalho mais colaborativo e com menos conflitos internos (Lockamy; McCormack, 2004; McCormack et al., 2003). Isso implica em um deslocamento do foco da força e da autoridade para uma perspectiva centrada nas necessidades dos clientes. A orientação para processos de negócio, portanto, enfatiza os processos em detrimento das funções e hierarquias, com especial atenção aos resultados e à satisfação dos clientes (McCormack et al., 2003).

A maturidade dos processos implica em uma definição mais explícita, gerenciamento, medição, controle e efetivação dos processos ao longo de seu ciclo de vida. Isso resulta em uma maior eficiência no controle dos processos e uma redução na diferença entre o desempenho almejado e o desempenho atual. Com o aumento da maturidade dos processos, as empresas

também se tornam mais capazes de prever o desempenho futuro de seus processos, contribuindo para uma gestão mais eficaz e eficiente (McCormack et al., 2003).

2 GESTÃO DE DESEMPENHO

2.1 Políticas e práticas em gestão de desempenho

A gestão do desempenho humano no ambiente de trabalho tem sido um tema constantemente debatido nas organizações, marcado por controvérsias. As distorções e a subjetividade presentes em muitos instrumentos de avaliação do desempenho são contrapostas à necessidade de mensurar resultados, o que muitas vezes resulta em conflitos.

Em um contexto de globalização e de busca incessante pela maximização de resultados, existe uma grande demanda por ferramentas de gestão do desempenho que sejam capazes de integrar estratégias, aprendizado, competências e indicadores quantitativos e qualitativos. Entretanto, tais ferramentas são difíceis de encontrar.

O surgimento de modelos de gestão baseados na ideia de competência e sua subsequente incorporação ao ambiente organizacional levaram o termo “competência” a adquirir diferentes conotações, conforme discutido por Brandão e Guimarães (2001). Não se pretende, neste estudo, revisitar as diversas abordagens conceituais existentes, uma vez que esse tema já foi amplamente explorado por autores como Dutra (2004) e Ruas e colaboradores (2005), entre outros.

Para os propósitos deste trabalho, é entender competências humanas ou profissionais como combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, que se manifestam através do desempenho profissional em um contexto organizacional específico, contribuindo de maneira valiosa tanto para indivíduos quanto para organizações (Carbone; Brandão; Leite, 2005). Essas competências se revelam quando as pessoas enfrentam situações profissionais específicas (Zarifian, 1999), servindo como uma ponte entre o comportamento individual e a estratégia da organização. Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), concepções como essa tendem a ser mais amplamente aceitas, pois consideram as diversas dimensões do trabalho (cognitiva, psicomotora e afetiva) e associam a competência ao desempenho dentro de um contexto ou estratégia organizacional.

Slater, Olson e Hult (2010) indicam o desempenho da organização como alcance ou ultrapassagem dos objetivos determinados pela organização, podendo até ser medido através de aspectos financeiros, de mercado e de inovação. O desempenho de uma organização se refere aos resultados alcançados por ela em um determinado período, os quais são qualificados por meio de parâmetros quantificáveis denominados indicadores (Fernandes; Fleury; Mills, 2006).

Segundo Guimarães (1998), um indicador é uma variante calculável que indica o estágio de progresso desejado para a organização ou alguma parte dela. Aos indicadores, associa-se o conceito de meta, que representa um modelo ou referência a ser alcançado.

2.2 A importância da gestão de desempenho

O desempenho das organizações em qualquer país não pode mais se contentar com padrões abaixo dos melhores do mundo, pois isso resultaria em atrasos significativos para a empresa. O que realmente importa não são custos reduzidos ou subsídios generosos para garantir uma gestão eficiente, mas sim uma gestão eficaz de todos os recursos disponíveis para e dentro da organização. Além disso, essa gestão deve ser avaliada através de indicadores financeiros e não financeiros. Conforme observado por Rangone (1997), acadêmicos, consultores e especialistas corporativos têm enfatizado a importância da integração da administração contábil à gestão estratégica, bem como a necessidade de estabelecer medidas não financeiras dentro das corporações.

Mais recentemente, discute-se o desempenho e suas finalidades. Sobre isso, Drucker (1999, p. 57) ressalta que:

Assim, teremos de aprender a desenvolver novos conceitos do significado de 'desempenho' numa empresa, novas medidas e assim por diante. Ao mesmo tempo, porém, o desempenho terá de ser definido em termos não-financeiros para que tenha significado para os trabalhadores do conhecimento e gere 'compromisso' por parte deles. E esse é um retorno não-financeiro, um 'valor'.

Os modelos tradicionais de medição de desempenho têm sido predominantemente baseados em indicadores financeiros. No entanto, o uso desses instrumentos geralmente não permite que gestores, administradores e até mesmo acionistas encontrem respostas que justifiquem comportamentos atípicos das variáveis financeiras ao longo do tempo. Seguindo essa linha de raciocínio, de acordo com Atkinson (1998), o sistema organizacional deve se concentrar nas variáveis críticas para o sucesso da empresa e, a partir dessa identificação, desenvolver sistemas de compensação baseados no desempenho dos colaboradores.

Da mesma forma, segundo Parmenter (1991), a administração deve reconhecer a importância de a organização se concentrar em indicadores-chave de desempenho que reflitam a essência da empresa.

Além dos indicadores financeiros, conforme apontado por Kaplan e Norton (1997), a melhoria de desempenho é uma busca contínua para as empresas, especialmente em um ambiente de rápidas inovações tecnológicas e na era do conhecimento. Complementam que:

As melhorias de desempenho exigem grandes mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado (Kaplan; Norton, 1997, p. 7).

Examinando os estudos sobre várias ferramentas de gestão de desempenho (activity-based management - ABM, gestão econômica - GECON, gestão baseada em valor - EVA, Orçamento, Beyond Budgeting, entre outras), destaca-se para este estudo uma dessas ferramentas - o Balanced Scorecard (BSC), especialmente na perspectiva da reavaliação da cultura corporativa. O BSC pressupõe uma hierarquia entre as quatro perspectivas originais, mas a quinta perspectiva - reavaliação da cultura corporativa - é vista de forma mais estratégica, não de maneira mecânica ou hierárquica, mas sim dando vida, permeando e revitalizando as demais perspectivas.

2.3 Etapas da gestão de desempenho

A Gestão do Desempenho humano no trabalho possui etapas, que se inter-relacionam e se destacam em termos de importância para o alcance dos resultados de trabalho tanto de indivíduos quanto de equipes de trabalho, conforme aponta Coelho Jr. e Borges-Andrade (2011). Segundo o autor, a gestão do desempenho considera as etapas de planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão como fundamentais à ocorrência dos resultados de trabalho, destacando que a avaliação é apenas uma das etapas do processo de gestão e, embora importante, não traz efeitos positivos de desempenho de indivíduos e equipes sem a devida realização e valorização das demais etapas. Se irá explorar mais detalhadamente cada uma dessas etapas:

A etapa do planejamento é o ponto de partida para todo o processo de gestão do desempenho. Aqui, gestores e colaboradores colaboram na definição de objetivos e metas específicas, alinhadas com os objetivos organizacionais. Além disso, são estabelecidos indicadores de desempenho e critérios de avaliação claros. É importante ressaltar que essa etapa também envolve a consideração de fatores situacionais que possam influenciar o desempenho individual, garantindo um planejamento realista e adaptável às circunstâncias.

A etapa da execução, após o planejamento, os colaboradores colocam em prática as competências e habilidades necessárias para alcançar os objetivos definidos. É essencial que as atividades realizadas estejam alinhadas com o plano de trabalho estabelecido anteriormente, garantindo uma contribuição eficaz para os resultados organizacionais.

A etapa do monitoramento, durante a execução das tarefas, é crucial que os gestores acompanhem de perto o desempenho dos colaboradores. Isso envolve a implementação de estratégias e mecanismos de supervisão e controle para garantir que as atividades estejam sendo realizadas conforme planejado. O monitoramento contínuo permite identificar possíveis desvios e oportunidades de melhoria, possibilitando intervenções proativas quando necessário.

A avaliação de desempenho é uma etapa-chave no processo de gestão do desempenho. Aqui, os gestores fazem uma análise crítica do desempenho dos colaboradores com base nos critérios estabelecidos anteriormente. É importante que essa avaliação seja baseada em evidências objetivas e que forneça feedback construtivo para os colaboradores. Além disso, a avaliação deve ser vista como uma oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional, incentivando a aprendizagem contínua e o aprimoramento das habilidades.

Após a avaliação, é essencial que gestores e colaboradores se reúnam para revisar os resultados e discutir possíveis ajustes no plano de trabalho. Essa etapa envolve uma análise aprofundada dos pontos fortes e das áreas de melhoria, bem como a identificação de fatores que possam ter influenciado o desempenho. O objetivo é promover uma comunicação aberta e construtiva, garantindo que os colaboradores se sintam valorizados e apoiados em seu desenvolvimento profissional.

A revisão deve incluir a análise da adequação das metas estabelecidas e a eficácia dos critérios de verificação associados para garantir uma avaliação precisa do desempenho.

As condições percebidas como dificultadoras pelo indivíduo em relação ao seu contexto de trabalho, bem como variáveis ambientais ou contingenciais, devem ser identificadas e abordadas pelas chefias. É fundamental que as chefias atuem para minimizar esses fatores situacionais que possam restringir o desempenho, estabelecendo um novo compromisso entre chefia e indivíduo. Esse compromisso deve visar a busca por um desempenho mais eficaz e próximo do nível de excelência esperado pela organização.

Após a fase de revisão, procede-se à elaboração de um novo planejamento de desempenho, que leva em consideração diversos elementos, tais como: a revisão conjunta de metas e objetivos de trabalho por parte das chefias e subordinados; os resultados obtidos pelo indivíduo na avaliação atual; as percepções identificadas pelo gestor durante o monitoramento do desempenho; e os resultados de avaliações anteriores (Coelho Jr.; Borges-Andrade, 2011).

Com base nessas informações, pode-se concluir que a Gestão do Desempenho de Pessoas é um processo sistemático e contínuo, realizado em ciclos, que compreende um início, meio, fim e retroalimentação. Por meio desse processo, gestores e colaboradores estabelecem, avaliam e ajustam periodicamente o progresso do trabalho a ser realizado. O objetivo é aprimorar o desempenho em níveis individuais (micro), de equipes e unidades (meso), contribuindo, assim, para alcançar os objetivos organizacionais em larga escala (macro).

2.4 Tipos de avaliação de desempenho

Slater, Olson e Hult (2010) o desempenho organizacional é definido como o cumprimento ou a superação dos objetivos traçados pela empresa, sendo possível avaliá-lo através de aspectos financeiros, de mercado e de inovação. Ele diz respeito aos resultados obtidos pela organização em um determinado período, mensurados por meio de parâmetros quantificáveis conhecidos como indicadores (Fernandes; Fleury; Mills, 2006).

Segundo Guimarães (1998) um indicador é uma variável mensurável que tem a função de apontar o nível de desenvolvimento almejado pela organização ou por uma de suas áreas. A ele está associado o conceito de meta, que representa o padrão ou objetivo a ser atingido.

Historicamente, a avaliação do desempenho organizacional tem sido predominantemente vinculada à análise de relatórios financeiros, que traduzem os resultados da empresa por meio de indicadores como lucratividade, rentabilidade de produtos e retorno sobre o patrimônio. Contudo, o uso exclusivo dessas métricas financeiras se mostra insuficiente para orientar e mensurar o progresso organizacional, especialmente em cenários competitivos.

Buscando aprimorar os mecanismos de gestão do desempenho, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram o Balanced Scorecard (BSC), um sistema gerencial que pretende equilibrar a definição de indicadores e metas em diferentes perspectivas ou dimensões. conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Perspectivas do Balanced Scorecard

Fonte: Kaplan; Norton (1997).

Como a estratégia organizacional se baseia em um conjunto de suposições sobre relações de causa e efeito, o Balanced Scorecard (BSC) parte do princípio de que os objetivos e seus respectivos indicadores, em cada perspectiva de desempenho, se influenciam mutuamente. Dessa forma, o alcance de metas na perspectiva de aprendizado e crescimento, por exemplo, tende a impactar positivamente os resultados relacionados aos processos internos, e assim sucessivamente (Kaplan; Norton, 1997).

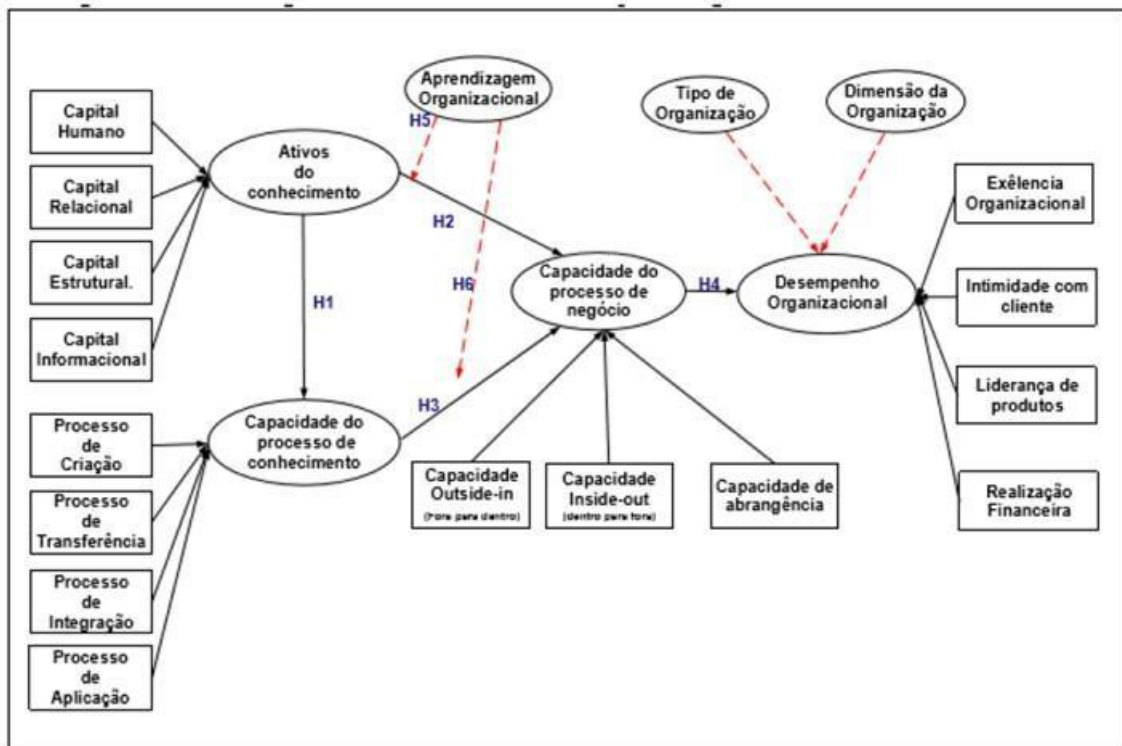
Conceitualmente, um modelo pode ser compreendido como uma representação simplificada da realidade, que busca destacar características ou correlações de maneira generalizada (Chorley; Haggett, 1975). Para Sayão (2001) os modelos são representações simplificadas e acessíveis do mundo, que possibilitam a visualização das características essenciais de um determinado domínio ou campo de estudo. No entanto, eles permanecem sujeitos a modificações e atualizações contínuas, visando seu aprimoramento.

Após a análise dos diferentes modelos, o estudo escolheu o modelo de Wu e Chen (2014), pois abrange de forma completa a gestão do conhecimento e avalia sua relação com o desempenho organizacional. Outra razão para essa escolha foi a adequação do modelo às empresas de base tecnológica e aos processos de negócios.

A técnica empregada para a validação foi a de mínimos quadrados parciais, uma abordagem de modelagem de equações estruturais. No modelo de pesquisa, as variáveis foram configuradas como construções de segunda ordem, derivadas da combinação de seus respectivos indicadores formativos de primeira ordem.

O modelo de mensuração de segunda ordem foi desenvolvido para verificar a validade convergente e discriminante da escala utilizada. Além disso, a estrutura hierárquica BSC fornece um arcabouço teórico abrangente para estabelecer a relação nomológica deste modelo, conforme descrito por Wu e Chen (2014) e representado na Figura 2.

Figura 2 - Modelo de gestão do conhecimento e desempenho organizacional de Wu e Chen



Fonte: Wu; Chen (2014 apud Ziviani et al. 2019, p. 70).

2.5 Avaliação de resultado em gestão de pessoas

A mensuração isolada da contribuição da gestão de pessoas nos resultados organizacionais geralmente apresenta desafios. No entanto, é crucial reconhecer sua influência nesses resultados. Em um contexto em que o capital humano e o capital intelectual são cada vez mais valorizadas pelas organizações contemporâneas, a avaliação dos processos de gestão de

peças deve estar alinhada à perspectiva de “pessoas como fontes de receita, não apenas como custos ou centros de despesas” (Chiavenato, 2010a, p. 551).

Atualmente, a contabilidade ainda não consegue capturar plenamente o valor dos ativos intangíveis, os quais desempenham um papel significativo no sucesso das empresas. Esses ativos intangíveis podem ser categorizados em competências dos colaboradores, estrutura interna (incluindo marcas, patentes, modelos e sistemas administrativos e computacionais, bem como a cultura organizacional) e estrutura externa (abrangendo relações com clientes, fornecedores e outras organizações, além da imagem da empresa). É importante notar que por trás de cada um desses ativos intangíveis está o elemento humano. As pessoas, o capital humano da organização, representam não apenas custos, mas sim uma fonte de receita, uma abordagem viável para valorizar os ativos intangíveis é a utilização de indicadores de desempenho da gestão de pessoas, na vanguarda dessa prática está o trabalho de Jac Fitz-Enz, cujas contribuições pioneiras na área remontam a 1978, destacando-se sua obra “Retorno do Investimento em Capital Humano: Medindo o Valor Econômico do Desempenho dos Funcionários”, publicada em 2001. Nesta obra, são apresentados indicadores que visam mensurar o retorno dos investimentos em programas de gestão de pessoas, cada processo de gestão de pessoas possui seus próprios fatores críticos de sucesso e indicadores que podem ser utilizados para controlá-los e mensurá-los. A figura 3 a seguir contribui com o entendimento:

Figura 3 - Processos de gestão de pessoas, fatores críticos e indicadores de desempenho e resultados



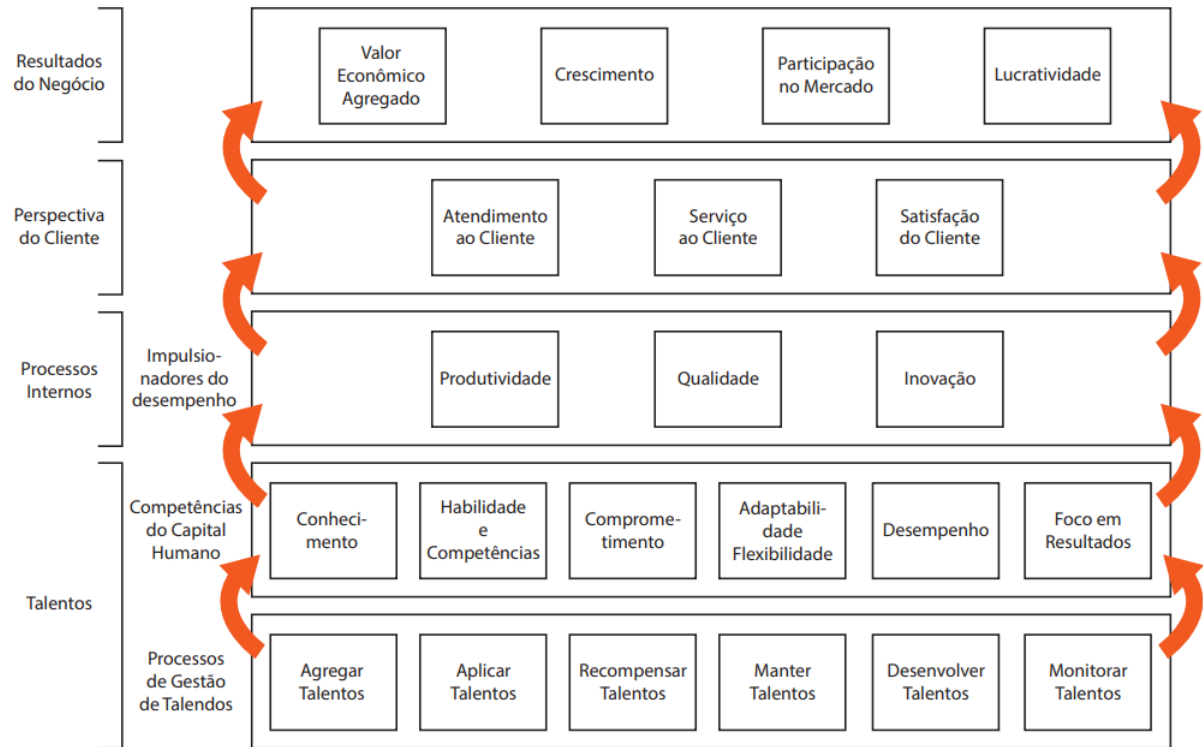
Fonte: Chiavenato (2010a, p. 476).

É essencial considerar que cada empresa deve desenvolver e implementar indicadores alinhados aos seus objetivos específicos. Portanto, é improvável que duas empresas tenham os mesmos indicadores para avaliar sua gestão de pessoas. Além disso, é importante ressaltar que a avaliação da gestão de pessoas não se limita apenas à avaliação de desempenho, uma vez que fatores críticos de sucesso e indicadores também podem ser empregados para essa finalidade.

O Balanced Scorecard (BSC) surge como uma ferramenta crucial para a gestão estratégica de pessoas, permitindo a realização de controles estratégicos. Ele possibilita a avaliação de colaboradores individualmente, em equipes, unidades de negócio e na organização como um todo. A estrutura do BSC abrange quatro perspectivas: financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado/crescimento. A relevância do BSC reside na capacidade que oferece aos colaboradores de compreender claramente como seu desempenho individual se

relaciona com o desempenho global da organização. Com relação ao BSC, Chiavenato (2010a) apresenta uma proposta voltada para a gestão de pessoas.

Figura 4 - Balanced Scorecard da gestão de pessoas



Fonte: Chiavenato (2010a, p. 552).

Conforme apresentado na figura anterior, os principais indicadores nesta proposta são (Chiavenato, 2010a, p. 552):

O Resultado do negócio que são medidas do desempenho organizacional, englobando análises financeiras, participação no mercado e lucratividade. Tais indicadores revelam o sucesso da organização em seus empreendimentos, representando os resultados.

Impulsionadores do desempenho organizacional que são medidas que representam resultados intermediários, tais como produtividade, qualidade, inovação e satisfação do cliente. O desempenho organizacional conduz aos resultados do negócio por meio desses indicadores intermediários, que facilitam a consecução dos resultados.

Competências humanas, originadas do capital humano da organização, estas competências englobam as qualidades mais imediatas e visíveis, incluindo atitudes e habilidades necessárias para alcançar resultados críticos do negócio. São as competências que impulsionam os resultados intermediários, promovendo assim o alcance dos resultados.

Processos de gestão de pessoas que consistem em práticas que contribuem para o desenvolvimento do capital humano da organização. Incluem os processos fundamentais de gestão de pessoas que possibilitam o crescimento e a consolidação das competências humanas na organização.

2.6 Métodos de avaliação de resultado da empresa

Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (EBITDA) é um indicador derivado da demonstração de resultados de uma organização. Ao excluir juros, despesas financeiras, imposto de renda, contribuição social, depreciação e amortização, o objetivo é aproximar-se do fluxo de caixa operacional. No entanto, ao não considerar as mudanças no capital circulante líquido (ativos e passivos circulantes), essa medida já antecipa uma margem de erro na sua determinação. Pode ser calculado da seguinte forma:

$$\begin{aligned}
 &\text{Lucro líquido do período} \\
 &+ \text{Depreciação e amortização} \\
 &+ \text{Despesas financeiras} \\
 &+ \text{Imposto de renda e contribuição social} \\
 &= \text{EBITDA}
 \end{aligned}$$

A maneira como o EBITDA é comumente calculado permite considerar que nem todo o fluxo de caixa gerado pode ser caracterizado como operacional (Salotti, 2005). Muitas vezes, uma entidade pode ter operações que não seriam consideradas operacionais no sentido de estarem diretamente relacionadas à sua missão. No entanto, essa imperfeição também pode ser encontrada no próprio fluxo de caixa.

Os acadêmicos tradicionais de finanças e contabilidade raramente enfatizam o EBITDA, geralmente apenas mencionando e explicando seu cálculo. Além de sua definição, pouco é discutido sobre o indicador. Em muitos casos, autores de finanças e contabilidade nem mesmo o mencionam, embora sua fórmula coincida com a do fluxo de caixa operacional proposto. Apesar da pouca atenção dada pelos autores clássicos, de acordo com Eastman (1997, p. 12-14), o EBITDA é o indicador favorito dos analistas de mercado de capitais e é a medida mais popular de geração de fluxo de caixa entre os agentes de crédito. Malvessi (2006) reforça isso ao afirmar que instituições financeiras usam o EBITDA para apoiar decisões de empréstimo devido à sua simplicidade e rapidez de cálculo, enquanto investidores usam múltiplos do EBITDA para comparações entre empresas e para auxiliar em decisões de investimento.

Greenberg (1998) afirma que o EBITDA existe desde a década de 60, mas se popularizou na década de 80 entre os analistas de investimentos, como uma aplicação de contabilidade financeira voltada para usuários externos. Fridson (1998) destaca que os indicadores derivados do EBITDA podem ser úteis para análise por partes externas à empresa, como o índice EBITDA/Dívida, e podem apoiar a precificação de ações. Ele sugere que os usuários sérios do EBITDA o vejam como um ponto de partida e questiona empresas que dependem apenas de um indicador financeiro para as decisões dos analistas, o que considera uma simplificação perigosa, recomendando que o EBITDA seja contextualizado adequadamente.

O EBITDA pode ser interpretado como um indicador que retrata as empresas de maneira mais favorável em termos de disponibilidade de caixa do que realmente possuem (Greenberg, 1998). Isso pode tornar a empresa mais atraente para o mercado financeiro, conforme argumenta o autor. White, Sondhi e Fried (1997) destacam várias limitações do EBITDA, incluindo a falta de consideração para variações nos métodos contábeis, necessidades de caixa do capital circulante líquido, obrigações de serviço da dívida e outros fatores financeiros, além da necessidade de manter a capacidade produtiva.

3 PESQUISA DE CAMPO

3.1 Metodologia da pesquisa

Existem inúmeros métodos de pesquisas para a verificação quando se trata sobre cultura organizacional, pode-se realizar estudos de casos, onde empresas que adotaram um novo padrão de cultura organizacional, e consecutivamente conseguiram efetivamente aplica-las em todo o quadro de colaboradores da organização, e avaliar as proporções de mudanças que obtiveram, analisando os resultados subsequentes, como também analisar organizações que já foram estruturadas com uma forte cultura organizacional e compara-las com outras do mesmo seguimento onde não se encontra um padrão cultural estruturado.

No presente estudo, a obtenção de resultados surgiu de uma pesquisa realizada através de um breve questionário constituído no Google Forms, que foi respondido de forma sigilosa e sem coleta de dados pessoais, a fim de preservar a identidade dos participantes deixando-os mais propensos a responderem com veracidade sem comprometer a integridade deles.

3.2 Contexto da pesquisa

A pesquisa foi proposta a fim de mensurar quantas pessoas já teve acesso a uma organização com uma cultura organizacional estabelecida, se sentiram alguma interferência no cotidiano em fator da cultura organizacional, verificar qual o nível de interferência que a cultura organizacional proporcionou em relação ao modo de interação com os stakeholders da organização e como isso interferiu em seu cotidiano.

Visto que a cultura organizacional pode seguir um modelo pré-estabelecido ou ter sua criação juntamente com o desenvolvimento da organização, é de suma importância verificar como influenciara de forma ativa as atividades que trará retorno financeiro para estas instalações, tendo em vista que o modelo será aderido pelos colaboradores mesmo que os mesmos não se encontre em conformidade destas regras, pois são instruídos pelos demais integrantes a realizarem suas funções determinados com ações já estabelecidas para o cumprimento destas.

3.3 População amostra

Foram convidados a participação de prestadores de serviços de diferentes áreas, classes sociais, grau educacional, gêneros e idades, sem distinção de qualquer característica, porém que já tenham atuado em alguma organização, sendo ela prestadora de serviço, ou fornecedora de algum produto.

3.4 Instrumento de coleta

Foi utilizado um questionário construído para indagar sobre o conhecimento popular em relação a cultura organizacional, o grau de interferência em exercer suas funções no âmbito de trabalho, e as percepções pessoais que tiveram ao deparar com as demais situações ao longo de suas atividades. O questionário foi composto com o total de 8 perguntas dentre elas, 3 (três) alternativas e 5 (cinco) dissertativas, sem necessidade de identificação para garantir o anonimato.

3.5 Procedimento de coleta

O questionário foi elaborado pelo Google Forms, e teve seu link compartilhado via aplicativos de comunicação, sem restrição de compartilhamentos, de maneira pública e de livre espontânea vontade.

3.6 Análise de dados

Após o tempo necessário para a coleta de dados, as respostas foram analisadas e formuladas estatísticas para a criação de gráficos e entendimento de conclusão, a fim de compreender qual é o nível de interferência que uma cultura organizacional pode trazer na realização de suas atividades, na satisfação dos stakeholders, e qual proporção de influência que pode acarretar as tomadas de decisões.

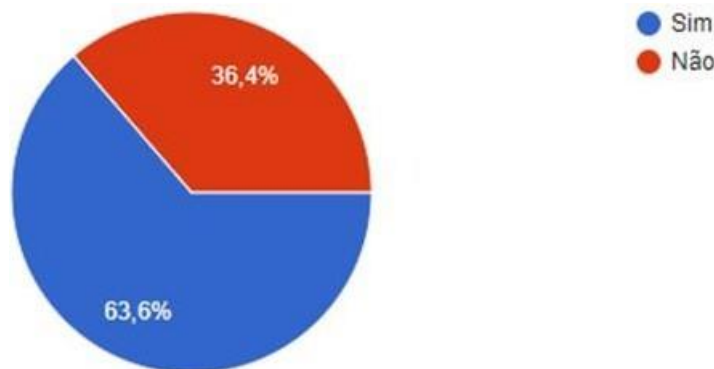
3.7 Resultados da pesquisa

Antes mesmo que as perguntas fossem realizadas, houve uma breve explicação sobre o que é a cultura organizacional, contendo o texto a seguir:

Cultura organizacional é a “personalidade” de uma empresa, composta por valores, crenças, comportamentos, tradições e práticas que orientam como as pessoas dentro da organização agem e tomam decisões. Ela influencia as interações entre funcionários, até como a empresa se apresenta para seus clientes e é crucial para a satisfação, desempenho, retenção de talentos, e até mesmo a reputação da empresa no mercado. Quando bem alinhada com os objetivos, a cultura pode se tornar uma vantagem competitiva.

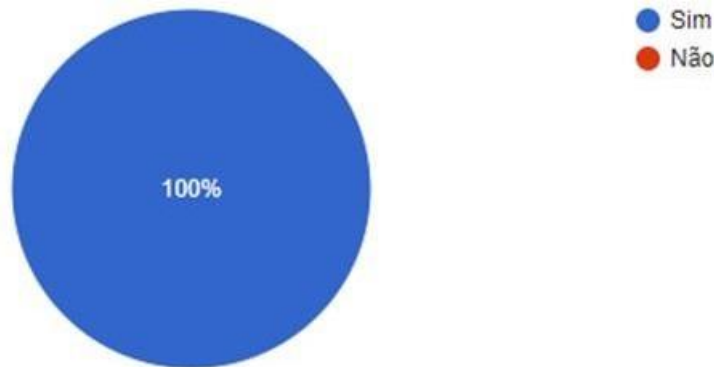
Na sequência, são demonstradas as perguntas que compunham a pesquisa e as respostas obtidas:

Gráfico 1 - Você tinha prévio conhecimento sobre o que era cultura organizacional?



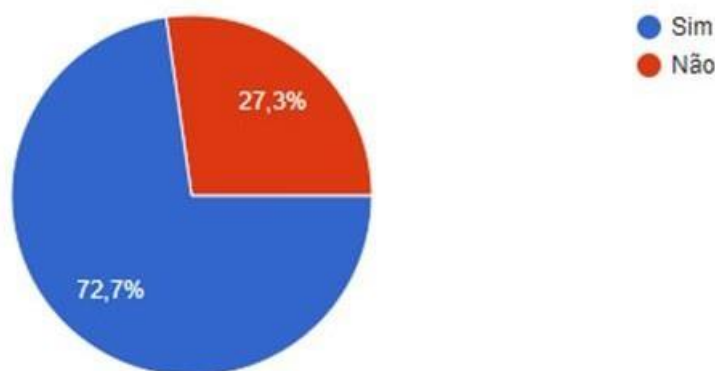
Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Gráfico 2 - Em sua opinião, uma cultura organizacional fortemente estabelecida poderia mudar o modo operacional dos colaboradores?



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Gráfico 3 - Já trabalhou em alguma organização que havia uma cultura organizacional fortemente estabelecida?



Fonte: Pesquisa de campo (2024).

Como a cultura organizacional interferiu POSITIVAMENTE ou NEGATIVAMENTE nas negociações de produtos/serviços da sua organização?

Nos resultados de uma ação que transforma a empresa. (Entrevistado 1).

Interfere diretamente. Quando se trabalha com ética e ciência da cultura da empresa, deixamos de aproveitar certas oportunidades por conta de ferir conceitos da cultura e diretrizes da organização. (Entrevistado 2).

Positivamente. (Entrevistado 3).

A cultura organizacional pode influenciar positivamente as negociações de produtos/serviços ao criar um ambiente de confiança, ética e foco no cliente, o que

facilita acordos e parcerias. Por outro lado, uma cultura negativa, com falta de transparência ou comunicação deficiente, pode prejudicar as negociações, gerando desconfiança e dificultando o fechamento de negócios. (Entrevistado 4).

Me atrapalhou um pouco, pois o jeito que eu trabalho não compactuava com a cultura organizacional. (Entrevistado 5).

Tudo tinha um motivo e o momento certo de ser feito, e conseqüentemente praticamente tudo na parte das negociações funcionava bem. (Entrevistado 6).

Ainda não tive contato com uma organização que tivesse uma cultura organizacional estabelecida. (Entrevistado 7).

Não possuo experiência com cultura organizacional. (Entrevistado 8).

Contribuiu ajudando a fechar parcerias de forma mais fácil e a realizar mais vendas, pois a cultura de parcerias e de simplificar a transmissão de conhecimento são muito fortes. (Entrevistado 9).

Negativamente, pois é uma cultura centralizada, onde o dono responde por tudo e não há autonomia para os funcionários, atrasando todo o processo da empresa. (Entrevistado 10).

Quando só os colaboradores que compartilhavam dessa cultura permaneceram e com isso os resultados começaram a crescer e tudo começou a fluir e acontecer mais naturalmente. (Entrevistado 11) (Pesquisa de Campo, 2024).

Como a cultura organizacional interferiu POSITIVAMENTE ou NEGATIVAMENTE em relação a lidar com os demais colaboradores ou gestores da sua organização?

Lidar positivamente com os desafios e as diferenças. (Entrevistado 1).

Interfere diretamente de forma direta e positiva. Através da cultura organizacional podemos criar um clima organizacional mais produtivo e organizado, mantendo relações saudáveis e produtivas. (Entrevistado 2).

Positivamente. (Entrevistado 3).

A cultura organizacional pode influenciar positivamente as relações entre colaboradores e gestores ao promover colaboração, transparência e valorização da diversidade. Por outro lado, uma cultura negativa, marcada por falta de comunicação ou competitividade excessiva, pode gerar conflitos e desmotivação, prejudicando o ambiente de trabalho e a produtividade. (Entrevistado 4).

Era difícil, pois eles brincavam muito. (Entrevistado 5).

Por um lado, era bom pois tudo tinha um padrão, e por outro lado o padrão já era meio que ultrapassado, e já não funcionava tão bem quanto se fosse uma nova versão da empresa. (Entrevistado 6).

Ainda não tive contato com uma organização que tivesse uma cultura organizacional estabelecida. (Entrevistado 7).

Não possuo experiência com cultura organizacional. (Entrevistado 8).

Contribuiu positivamente, pois fez entender que todas as pessoas são importantes, independente de cargos e o bem-estar era primordial. (Entrevistado 9).

Negativamente, pois além de ter uma cultura centralizada, é uma empresa familiar. Dessa forma, os funcionários que são parentes, possuem muito mais benefícios que os demais, causando revolta e insatisfação. (Entrevistado 10).

Só ficaram os que também levava a cultura pra vida e com isso facilita o diálogo e os planejamentos de onde queremos chegar. (Entrevistado 11) (Pesquisa de Campo, 2024).

Como a cultura organizacional interferiu POSITIVAMENTE ou NEGATIVAMENTE no ponto de vista dos clientes da organização?

Mais respeito a marca e valorização da prestação de serviços. (Entrevistado 1).

Vejo em certos casos afeta de maneira negativa em relação a visão do cliente, pois em alguns casos o cliente não entende e não respeita. Porém é de extrema importância e abrange de forma positiva a relação. (Entrevistado 2).

Positivamente. (Entrevistado 3).

A cultura organizacional pode impactar positivamente a percepção dos clientes ao promover um atendimento de qualidade, valorização do cliente e consistência nos valores da empresa. Isso gera confiança e lealdade. Por outro lado, uma cultura organizacional negativa, com falhas na comunicação interna ou desvalorização do cliente, pode resultar em experiências ruins, comprometendo a imagem da empresa e afastando clientes. (Entrevistado 4).

Eles reclamavam de coisas com falta de atenção dos funcionários. (Entrevistado 5).

Eram sempre bem-visto pelos novos clientes, nessa parte não tem o que dizer. E mesmo que existia certos “problemas”, como manutenções em equipamentos que a empresa vendeu por exemplo, sempre era solucionado, pois tinha organização. (Entrevistado 6).

Como cliente, um estabelecimento organizado em sua cultura transpassa confiança. (Entrevistado 7).

Não possuo experiência com cultura organizacional. (Entrevistado 8).

Os clientes enxergam a empresa como um lugar leve, de amizades e parceria, onde todos podem crescer juntos. (Entrevistado 9).

Negativamente, causando cobrança no atrasado da entrega dos serviços. (Entrevistado 10).

Na entrega dos resultados. (Entrevistado 11) (Pesquisa de Campo, 2024).

Em sua opinião, qual comportamento cultural poderia ser implementado para que a organização em que atua pudesse melhorar alguma operação?

Entender perfis de colaboradores e lidar melhor com eles. (Entrevistado 1).

Cultura do poder poderia implementada, com foco na descentralização. (Entrevistado 2).

Através de metas com incentivo e premiações. (Entrevistado 3).

Um comportamento cultural que poderia ser implementado para melhorar operações é a cultura de inovação contínua. Incentivar colaboradores a propor novas ideias, melhorar processos existentes e adotar tecnologias emergentes pode aumentar a eficiência e a competitividade da organização. Esse ambiente de inovação promove a proatividade e o pensamento crítico, resultando em soluções mais eficazes e operações mais ágeis. (Entrevistado 4).

Melhorar a atenção dada aos clientes. (Entrevistado 5).

Dar um espaço verdadeiro para os colaboradores que querem fazer algo pela empresa, olhar para o funcionário. (Entrevistado 6).

No momento não atuo em nenhuma organização do tipo. (Entrevistado 7).

Não atuo em nenhuma organização. (Entrevistado 8).

Melhorar a divisão de tarefas, ser mais claro quanto aos prazos de entrega para termos uma ideia de qual é a prioridade do momento. (Entrevistado 9).

Ao contrário de exigir o cumprimento de horas, deveriam exigir maiores resultados e produtividade, já que tem funcionários que só vão para receber o salário no 5 dia útil, sobrecarregando os demais. Também deveriam reconhecer os funcionários que realmente se dedicam e vestem a camisa da empresa. (Entrevistado 10).

Claro que com muito custo hoje a cultura de onde trabalho está e muito bem implantada então conseguimos chegar no nível de cultura realmente muito boa. (Entrevistado 11) (Pesquisa de Campo, 2024).

Você acredita que uma cultura bem estabelecida poderia melhorar os resultados da organização? Justifique.

Sim, possivelmente de maneira positiva. (Entrevistado 1).

Sim. Sendo breve, não vejo situações das quais se tornam prejudiciais através de uma cultura bem acertada e clara. (Entrevistado 2).

Sim, através de cooperação e possível gerar melhores resultados. (Entrevistado 3).

Sim, uma cultura bem estabelecida pode melhorar significativamente os resultados de uma organização. Quando a cultura organizacional é clara e alinhada com os objetivos estratégicos, ela orienta o comportamento dos colaboradores, promovendo

um ambiente de trabalho colaborativo, ético e focado em resultados. Isso aumenta a motivação, a retenção de talentos e a eficiência operacional, além de fortalecer a imagem da empresa perante clientes e parceiros, resultando em melhor desempenho e crescimento sustentável. (Entrevistado 4).

Sim, porque aí todo mundo trabalha da mesma maneira, e fica um atendimento mais padronizado e de qualidade. (Entrevistado 5).

Sem sombra de dúvidas, se a empresa não tiver uma cultura bem estabelecida, ainda tem muito a se desenvolver para realmente ser considerado uma grande empresa. (Entrevistado 6).

Acredito que sim. Um ambiente que possua sua cultura organizacional estabelecida funciona melhor em seu “modus operandi”. (Entrevistado 7).

Sim. Acredito que uma cultura organizacional bem estabelecida interfere positivamente, tanto internamente na empresa, quanto externamente nas relações com clientes e terceiros, criando fidelidade e confiança entre as partes envolvidas. (Entrevistado 8).

Sim, pois além de melhorar processos e dar uma direção de quais decisões tomar e como agir diante das situações rotineiras, muitas vezes, a cultura também pode ser observada pelas pessoas que estão no ambiente externo da organização. Ou seja, ela também pode influenciar na conquista de clientes, no relacionamento com stakeholders, entre outros. (Entrevistado 9).

Com certeza. Amo o lugar em que eu trabalho, mas não sou reconhecida. Se o clima organizacional fosse mais agradável e lá fosse respeitado todos os direitos dos trabalhadores, a produtividade e os resultados seriam bem melhores. (Entrevistado 10).

Com certeza! Não existe empresa que vai para frente sem a cultura estabelecida e executada, vira bagunça e as pessoas acabam fazendo tudo como bem entende ou acha correto e isso se fugir da cultura com certeza não vai gerar os resultados esperados. (Entrevistado 11) (Pesquisa de Campo, 2024).

3.8 Análise de resultados

Através de uma breve explicação disponibilizada no início do questionário fornecido para os participantes da pesquisa, sobre os conceitos principais de cultura organizacional, de uma maneira clara e simples, é possível identificar que mesmo os participantes que ainda não tiveram contato com uma organização que tem uma cultura organizacional estrategicamente definida, ou até mesmo os que ainda não conheciam esta abordagem, concordam que é de alto valor em relação ao comportamento dos integrantes, pois a maneira de operar as atividades sempre tem uma linha cronológica a ser seguida. A estruturação de como guiar os colaboradores para desenvolver suas atividades vai, de fato, ser um guia de passo a passo para novos integrantes suceder as respostas de diferentes situações, sejam elas para tomada de decisões programadas e decisões não programadas.

Alguns participantes sentiram um certo bloqueio ao tomar alguma decisão, pois iriam ferir de certa forma a cultura da organização, e mesmo que a cultura do indivíduo faria com que ele tomasse alguma providência diferente, o modo operacional atrelado a cultura da organização teve maior impacto na realização da decisão, isto significa que mesmo com culturas diferentes, visões de vida diferentes, e pensamentos distintos, a cultura organizacional tenderá ter maior peso para a tomada de decisão. Da mesma forma, a cultura organizacional direcionada ao relacionamento com stakeholders tendem a serem seguidas, e pode se tornar um facilitador de comunicação, ou até mesmo dificultar a transparência entre os integrantes, e até mesmo o excesso de competitividade dentro das organizações foi citado como um gerador de atritos.

A percepção que os entrevistados tiveram, em relação ao cliente, foram de certa forma básica, citando termos como, transparência e confiança divisores de resultados, onde a presença destas competências foram atreladas a algo positivo, e a ausência destes fatores levaram os clientes a não terem uma boa experiência com a organização, dando a entender que é algo esperado pela maioria das pessoas que procuram fazer transações de qualquer natureza, seja ela de serviços ou produtos.

Quando questionados sobre qual comportamento cultural poderia ser implementado para melhorar alguma operação na organização, a maior parte das respostas tiveram sugestões que por muitas vezes são de fáceis implementações, onde poderia interferir muito no resultado da empresa como um todo, e trazer uma satisfação maior para o colaborador em ser um integrante da organização, demonstrando que de certa forma, a centralização na tomada de decisões para uma cultura organizacional, nem sempre é a melhor opção para criar um ambiente saudável de trabalho.

E por fim, os envolvidos na pesquisa, abordaram que uma cultura organizacional bem estabelecida interfere diretamente na melhora dos resultados das organizações, pois enxergam que é algo que agrega valor no relacionamento das pessoas, tanto internamente quanto externamente a empresa, como clientes e fornecedores, e todas as organizações, seja de qualquer natureza, vai lhe dar com pessoas, todas as transações, sejam de qualquer finalidade, e uma cultura organizacional bem manejada se torna um diferencial competitivo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, cada vez mais se torna importante a gestão de pessoas, no mundo moderno as pessoas estão buscando o desenvolvimento pessoal, e procuram estar em lugares e organizações que atendam seus valores individuais, hoje em dia a comunicação se tornou algo simples, com ferramentas e aplicativos que conectam todo o globo, de forma instantânea, rápida e de acesso praticamente ilimitado, onde as pessoas buscam ocupar posições que façam sentido com o progresso que almejam em sua vida pessoal, sejam em cargos, com condições de trabalho ou funções, e a cultura organizacional está cada vez mais requisitada pelas pessoas em geral, sabendo que há empresas que trabalham de maneira transparente, proporcionando espaço para os colaboradores, de forma descentralizada, poucas pessoas estão aceitando condições de trabalhos que não estão ligadas a suas crenças, deixando a cultura organizacional tão importante quanto as estratégias que as empresas adotam para se destacarem em seu campo de atuação, o mercado está exigindo mais das empresas, do que apenas seus serviços e produtos, os valores organizacionais estão sendo visto como diferenciais e a satisfação no trabalho é cada vez mais almejada pelos colaboradores.

Na pesquisa presente conclui que de modo geral, as pessoas mesmo não sabendo sobre o conceito de cultura organizacional, compreende que as organizações têm um modo de operar que são majoritários, independente da cultura do indivíduo, crenças e valores que foram construídos ao longo de sua vida e carreira profissional, eles tendem a realizar suas atividades conforme a empresa já fazia, então mesmo que seja difícil mudar a cultura organizacional de uma empresa já constituída, ainda assim é algo que terá um impacto direto na sua geração de resultados, pois os estudos apontam que a satisfação do cliente e dos colaboradores estão muito ligadas a maneira em que eles reagem as situações que são impostas na rotina de trabalho, quando alinhados os valores individuais e da organização, os colaboradores tendem a se sentirem mais satisfeitos em realizarem seu trabalho, mitigando conflitos tanto da parte de colaboradores quanto clientes e fornecedores, exatamente onde os stakeholders diretos estão localizados. É essencial para moldar a percepção dos colaboradores em relação a se sentirem pertencentes à empresa e à sua experiência na mesma. Quando a empresa tem uma cultura positiva, clara e alinhada com os valores e objetivos da organização, cria um ambiente com motivação, engajamento e confiança. Colaboradores que se identificam com a cultura se sentem valorizados, mais conectados com a missão da empresa e, conseqüentemente, mais comprometidos com o sucesso coletivo. Isto também promove um senso de pertencimento e colaboração, trazendo harmonia no ambiente de trabalho e o tornando mais produtivo, o que,

por sua vez, melhora o desempenho e a retenção de talentos, visto que se torna um diferencial por pessoas que buscam estar em um ambiente que compartilha com seus objetivos pessoais.

É perceptível que a maior parte dos entrevistados acreditam que a cultura organizacional é uma área que vem tomando proporções cada vez maiores para a assertividade na retenção de colaboradores, clientes e desenvolvimento da empresa, estudos já realizados também confirmam esta relação, como a Pesquisa de Cultura Global 2021, realizada pela PWC, envolvendo 3.200 participantes, os resultados demonstram que 66% dos gestores acreditam que a cultura organizacional tem importância tanto quanto o modelo operacional e estratégias da empresa, entrevistados com cultura diferente e presente na liderança, relataram uma ampliação nos resultados de 48%, também houve um resultado de 80% na satisfação dos funcionários e 89% na satisfação dos clientes, mesmo que minha pesquisa não conseguiu alcançar um número tão abrangente de participantes, as proporções em questão porcentual, também me trouxe resultados semelhantes com estudos já feitos dentro da área.

Conclui-se que a cultura organizacional tem uma ampla dimensão em relação aos resultados proporcionados pelas empresas, visto que, mesmo não sendo os mesmos valores do indivíduo, ela se posiciona de forma superior em relação a como o colaborador vai realizar as atividades dentro da organização, a maneira de operar e interagir, tanto com os colaboradores, diretores, clientes e fornecedores.

Entende-se que o modo de operação é constituído em cima de crenças da cultura organizacional, interferindo diretamente em todas as decisões e etapas que a empresa esteja sujeita a passar, em qualquer parte dos processos, transformando a cultura organizacional como um “guia”, onde se diz a reação para cada ação que esteja passando, ou ainda vá passar, até mesmo as estratégias das empresas serão filtradas pela cultura organizacional, pois se a estratégia não for vinculada aos valores da organização, possivelmente não terá andamento, a fim de não ferir a integridade da cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

- AALST, Win Van Der; TER, Arthur; WESKE, Mathias. Business Process Management: A Survey. International Conference on Business Process Management (BPM 2003). **Lecture Notes in Computer Science**, p. 1-12, 2003. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/221586027_Business_Process_Management_A_Survey. Acesso em: 15 out. 2024.
- ABPM - Association of Business Process Management Professionals. **Guide to the BPM common body of knowledge**, 2009. Disponível em: https://www.abpmp.org/page/guide_BPM_CBOK. Acesso em: 15 out. 2024.
- ALLPORT, Gordon. **Desenvolvimento da personalidade**. 3. ed. São Paulo: EPU, 1962.
- ATKINSON, Anthony. Strategic performance measurement and incentive compensation, **European Management Journal**, v. 16, n. 5, p. 552-561, oct. 1998.
- BEGLEY, Thomas M.; CZAJKA, Joseph M. Panel analysis of the moderating effects of commitment on job satisfaction, intent to quit, and health following organizational change. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 4, p. 552-556, 1993.
- BERGAMINI, Cecilia Whitaker; BERALDO, Deobel Garcia Ramos. **Avaliação do desempenho humano na empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1988.
- BITITCI, Umit S.; TURNER, Trevor J.; BALL, Peter. D. The viable business structure for managing agility. **International Journal of Agile Management Systems**, v. 1, n. 3, p. 190-199, 1999.
- BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, 2001.
- CAKAR, Finger; BITITCI, Umit S.; MACBRYDE, Jillian. A business process approach to human resource management. **Business Process Management Journal**, v. 9, n. 2, p. 190-207, 2003.
- CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010b.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 7. ed. São Paulo: Elsevier/Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHORLEY, Richard J., HAGGETT, Peter. **Modelos Físicos e de Informação em Geografia**. São Paulo: LTC, 1975.

COELHO JR., Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Efeitos de variáveis individuais e contextuais sobre desempenho individual no trabalho. **Estudos de Psicologia**, v. 16, n. 2, p. 111-120, 2011.

COOPER, Martha C.; LAMBERT, Douglas M.; PAGH, Janus. D. Supply chain management: more than a new name for logistics. **The International Journal of Logistics Management**, v. 8, n. 1, p. 1-14, 1997.

CORREA, Hamilton Luiz. **O “Estado da arte” da avaliação de empresas estatais**. 1987. Tese (Doutorado em Administração Geral) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987. doi:10.11606/T.12.1987.tde-14092021-165646.

CROXTON, Keely. et al. The Supply Chain Management Process. **International Journal of Logistics Management**, v. 12, n. 2, p. 13-36, 2001.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceito e interações. **Caderno de estudo**, v. 10, n. 18, p. 1-20, maio/ago., 1998.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

DAVENPORT, Thomas. H. **Process innovation: reengineering work through information technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993. 337 p.

DINO. Pesquisa revela a relação entre cultura organizacional e o sucesso dos negócios. **Terra**. 23/09/2022. Disponível em: <https://www.terra.com.br/noticias/pesquisa-revela-a-relacao-entre-cultura-organizacional-e-o-sucesso-dos-negocios,9b9c7d84d5b9241bbdead71a144002fdgc9ejcsn.html>. Acesso em: 15 out. 2024.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

EASTMAN, Kent. EBITDA: an overrated tool for cash flow analysis. **Commercial Lending Review**, v. 12, n. 5, p. 64-69, 1997.

ELOVAINIO, Marko. et al. Organizational and individual factors affecting mental health and job satisfaction: a multilevel analysis of job control and personality. **Journal of Occupational Health Psychology**, v. 5, n. 2, p. 269-277, 2000.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 48-65, out./dez. 2006.

FRASER, T. Morris. Work, fatigue, and ergonomics. In: FRASER, T. Morris **Introduction to industrial ergonomics: a textbook for students and managers**. Toronto: Wall and Emerson, 1996.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991a.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82. Jul/set, 1991b.

FRIDSON, Martin S. EBITDA is not king. **Journal of Financial Statement Analysis**, v. 3, n. 3, p. 59-62, 1998.

GEORGE, Richard T. de. **Business Ethics**. Londres: Prentice Hall, 2010.

GREENBERG, Herb. EBITDA: never trust anything that you can't pronounce. **Fortune**, 1998. Disponível em: https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune_archive/1998/06/22/244160/. Acesso em: 15 out. 2024.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão do desempenho em organizações públicas descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional do Clad**, Madri, 1998.

HAMMER, Michael. **Beyond Reengineering: How the Process-Centered Organization is Changing Our Work and Our Lives**. New York: Harper Business, 1996.

HAMMER, Michael. Processed change. **Journal of Business Strategy**, v. 22, n. 6, p. 11-15, 2001

HAMMER, Michael. Reengineering work: dont automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HAMMER, Michael; STANTON, Steven. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 6, p. 108-118, 1999.

HARRIS, Paul L.; LIPIAN, Mars. Understanding emotion and experiencing emotion. In: HARRIS, Paul L.; Saarni, Carolyn. (Eds.). **Children's understanding of emotion**. New York: Cambridge University Press, 1989. p. 241-258.

HARRIS, Ruth Beall. Reviewing nursing stress according to a proposed coping-adaption framework. **Advances in Nursing Science**, v. 11, n. 2, p. 12-28, 1989.

HENNE, Douglas; LOCKE, Edwin A. Job dissatisfaction: what are the consequences? **International Journal of Psychology**, v. 20, p. 221-240, 1985.

HURWITZ, Judith. et al. **Arquitetura Orientada a Serviços - SOA: para leigos**, Rio de Janeiro, Altabooks. 2009.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 24. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Alinhamento**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Kaplan e Norton na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Mapas Estratégicos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1978.

KLUCKHOHN, Clyde. Values and value orientations in the theory of action. In: PARSONS, Talcott; SHILS, Edward. (Orgs.). **Toward a general theory of action**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1951. p. 388-433.

LOCKAMY, Archie; MCCORMACK Kevin. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 9, n. 4, p. 272-278, abr., 2004

LOCKE, Edwin A. The nature and causes of job satisfaction. In: DUNNETTE, Marvin D. (ed.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. Chicago: Rand McNally, 1976.

LOCKE, Edwin. A. What is job satisfaction? **Organizational Behaviour Human Performance**, v. 4, n. 4, p. 309-336, 1969.

LOVE, P. E. D.; GUNASEKARAN, Angappa; LI, H. Putting an engine into re-engineering: toward a process-oriented organization. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 9/10, p. 937-949, 1998.

MALVESSI, Oscar. EBITDA: será esse um bom indicador para a gestão financeira, e útil para a remuneração variável nas empresas? **Relações com Investidores**, n. 96, p. 11-12, 2006.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARTINEZ, Maria Carmen. **As relações entre a satisfação com aspectos psicossociais no trabalho e a saúde do trabalhador**. 2002. 255 f. Dissertação (Mestrado em Saúde Ambiental), Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

MCCORMACK, Kevin P.; JOHNSON, William C.; WALKER, William T. **Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices**. Florida: CRC Press LLC, 2003.

O'DRISCOLL, Michael; BEEHR, Terry. A. Moderating effects of perceived control and need for clarity on the relationship between role stressors and employee affective reactions. **The Journal of Social Psychology**, v. 140, n. 2, p. 151-159, 2000.

OLIVEIRA, Alessandro Marcus Afonso de. et al. Avaliação de ferramentas de Business Process Management (BPMS) pela ótica da gestão do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 132-153, jan./abr., 2010.

PARMENTER, David. Key performance indicators. **Chartered Accountants Journal of New Zealand**, v. 1, p. 60-71, oct., 1991.

POIRIER, Charles C.; QUINN, Francis. J. How are we doing? A survey of supply chain progress. **Supply Chain Management Review**, v. 8, n. 8, p. 24-31, 2004.

RANGONE, Andrea. Linking organizational effectiveness, key success factors and performance measures: an analytical framework. **Management Accounting Research**, v. 8, n. 2, p. 207-219, apr. 1997.

REGO, Arménio. Percepções de justiça: estudos de dimensionalização com professores do ensino superior. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. v. 17, n. 2, p. 119-131, 2001.

ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento organizacional**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROKEACH, Milton. **The nature of human values**. New York: Free Press, 1973.

ROWLINSON, Michael; HASSARD, John. The invention of corporate culture: A history of the histories of Cadbury. **Human Relations**, v. 46, ed. 3, p. 299, 1993.

RUAS, Roberto. et al. O conceito de competência de A a Z: análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. **Anais Enanpad**, 2005. Disponível em: https://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Njg5. Acesso em: 15 out. 2024.

SALOTTI, Bruno Meirelles. **Divulgação voluntária da demonstração dos fluxos de caixa no mercado de capitais brasileiro**. 2005. 156 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

SANTOS, Antonio Fernando Cruz; DEDA, Rafael Ribeiro; OLIVEIRA, Adicinéia Aparecida de. Identificação de Ontologias com BPM no Ambiente da Saúde: Uma Revisão Sistemática. **Revista Gestão.Org**, v. 13, Edição Especial, 2015. p 176-186, 2016.

SAYÃO, Luís Fernando. Modelos teóricos em ciência da informação; abstração e método científico. **Ciência da Informação**, v. 30, n. 1, p. 82-91, 2001.

SCHEIN, Edgar H. **Personal and organizational change through group methods**. New York, Wiley, 1965.

SCHEIN, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. **Sloan Management Review**, v. 25, n. 2, 1984.

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2. ed. San Francisco, Jossey Bass Publications, 1989.

SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications. **Journal of personality and social psychology**, v. 58, n. 5, p. 878-891, 1990.

- SCHWARTZ, Shalom H.; BILSKY, Wolfgang. Toward a universal psychological structure of human values. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 53, n. 3, p. 550-562, 1987.
- SIDOROVA, Ana; ISIK, Oyku. Business process research: a cross-disciplinary review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 4, p. 566-597, 2010.
- SKRINJAR, Rok; TRKMAN, Peter. Increasing process orientation with business process management: critical practices. **International Journal of Information Management**, v. 33, n. 1, p. 48-60, 2013.
- SLATER, Stanley F.; OLSON, Eric M.; HULT, G. Tomas. M. Worried about strategy implementation? Don't overlook marketing's role. **Business Horizons**, v. 53, n. 5, p. 469-479, 2010.
- VILELA, Roberto. O mercado e sua contínua necessidade de mudança. **Capital News**. Disponível em: <https://www.capitalnews.com.br/opiniao/o-mercado-e-sua-continua-necessidade-de-mudanca/404859>. Acesso em: 15 out. 2024.
- WHITE, Gerald I.; SONDHAI, Ashwinpaul C.; FRIED, Dov. **The Analysis and Use of Financial Statements**. 2. ed. New York: John Wiley and Sons, 1997.
- WILLAERT, Peter. et al. The process-oriented organisation: a holistic view. Developing a framework for business process orientation maturity. **Business Process Management, 5th International Conference, BPM**, p. 24-7, 2007.
- WU, Ing-Long; CHEN, Jian-Liang. Knowledge management driven firm performance: the roles of business process capabilities and organizational learning. **Journal of Knowledge Management**, v. 18, n. 1, p. 1141-1164, 2014.
- ZARIFIAN, Philippe. **Objectif compétence: pour une nouvelle logique**. Paris: Liaisons, 1999.
- ZIVIANI, Fabricio. et al. O impacto das práticas de gestão do conhecimento no desempenho organizacional: um estudo em empresas de base tecnológica. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 24, n. 1, p. 61-83, jan./mar. 2019.
- ZUCCHI, Fabio; EDWARDS, John Steven. Human resource management aspects of business process reengineering: a survey. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 4, p. 325-344, 1999.

Apêndice I

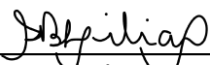
TERMO DE ACEITE DO ORIENTAÇÃO DO TCC

À Coordenação do Curso de Administração

Eu, Prof. Me. Lilian Beraldo Sanches Rodrigues, por meio desta, comunico à Coordenação do Curso de Ciências Contábeis que me comprometo a orientar o(s)/a(s) aluno(s)/a(s) IAGO TORRES, na execução do Projeto/Artigo intitulado, de forma provisória, GESTÃO DE PESSOAS E CULTURA ORGANIZACIONAL NOS RESULTADOS DA EMPRESA.

Assumo ainda o compromisso de informar, por escrito, à Coordenação se a orientação for interrompida por iniciativa de qualquer uma das partes [orientador ou orientado/a(s)].

Votuporanga-SP., 22 de Novembro de 2023.



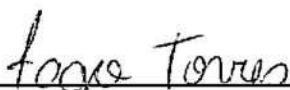
Assinatura do Orientador

Apêndice II**TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PUBLICAÇÃO**

Eu, Iago Torres, nacionalidade Brasileira, estado civil solteiro, portador da Cédula de identidade RG nº.50.361.639-7, inscrito no CPF/MF sob nº 430.448.608-06, residente à Av./Rua Antônio Topasso, nº. 3194, município de Votuporanga, Estado de São Paulo, **AUTORIZO** a Unifev – Centro Universitário de Votuporanga, a disponibilizar publicamente o Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) de minha autoria pela Internet, bem como de preservar a obra integralmente em seu Repositório Institucional.

Por esta ser a expressão da minha vontade, **DECLARO** o uso acima descrito sem que nada haja a ser reclamado a título de direitos conexos à minha imagem ou a qualquer outro e assino a presente autorização.

Votuporanga, dia 06 de novembro de 2024.



Nome: Iago Torres

Telefone p/ contato: (17)99772-2213

Apêndice III**TERMO DE ISENÇÃO DE RESPONSABILIDADE**

Eu, Iago Torres, RA 95369, aluno(a) do curso de Administração da Unifev – Centro Universitário de Votuporanga, declaro, para todos os fins que se fizerem necessários, que assumo total responsabilidade pelo aporte ideológico e referencial conferido ao Trabalho de Conclusão de Curso (TCC), isentando a Instituição, o coordenador, o responsável pela disciplina, o orientador e a banca examinadora de todo e qualquer reflexo acerca da pesquisa apresentada.

Estou ciente de que poderei responder administrativa, civil e criminalmente em caso de plágio comprovado.

Votuporanga-SP., 06 de novembro de 2024.


Iago Torres

TERMO DE CONSENTIMENTO PARA TRATAMENTO DE DADOS

Este documento visa a registrar a manifestação livre, informada e inequívoca pela qual o Titular concorda com o tratamento de seus dados pessoais para finalidade específica, em conformidade com a Lei nº 13.709/2018 – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD).

Ao manifestar sua aceitação com o presente termo, o TITULAR consente e concorda que a Unifev – Centro Universitário de Votuporanga, doravante denominada CONTROLADORA, tome decisões referentes ao tratamento dos dados pessoais do TITULAR ou dados necessários ao usufruto de serviços ofertados por esta instituição de ensino, bem como realize o tratamento de tais dados, envolvendo operações como as que se referem a coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração.

Dados Pessoais: A Controladora fica autorizada a realizar e a tomar decisões referentes ao tratamento dos seguintes dados pessoais do TITULAR: Nome completo; Nome empresarial; Data de nascimento; Número e imagem da Carteira de Identidade (RG); Número e imagem do Cadastro de Pessoas Físicas (CPF); Número e imagem da Carteira Nacional de Habilitação (CNH); Número do Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas (CNPJ); Estado civil; Nível de instrução ou escolaridade; Endereço completo; Números de telefone, WhatsApp e endereços de e-mail; Banco, agência e número de contas bancárias; Comunicação, verbal e escrita, mantida entre o Titular e o Controlador; Certidão de Nascimento e/ou de Casamento; Dados referentes ao local de trabalho; Comprovantes de renda; Comprovante de endereço completo; Dados de saúde.

Finalidades do Tratamento dos Dados: O tratamento dos dados pessoais listados neste termo tem as seguintes finalidades: - Possibilitar que a Controladora identifique e entre em contato com os Titulares para fins de esclarecimentos relativos aos editais. - Possibilitar que a Controladora utilize tais dados na elaboração de relatórios; - Possibilitar que a Controladora utilize tais dados em documentos financeiros; - Possibilitar que a Controladora utilize tais dados para a execução de editais e auditorias; - Possibilitar que a Controladora utilize o nome completo dos Titulares nas publicações de resultados de editais, chamadas de lista de espera de editais, relações de alunos aptos a recebimento do auxílio, dentre outras publicações relacionadas à transparência da execução dos editais.

Compartilhamento de Dados: A Controladora fica autorizada a compartilhar os dados pessoais dos Titulares com outros agentes de tratamento de dados, caso seja necessário para as finalidades listadas neste termo, observados os princípios e as garantias estabelecidas pela Lei nº 13.709/2018.

Segurança dos Dados: A Controladora responsabiliza-se pela manutenção de medidas de segurança, técnicas e administrativas aptas a proteger os dados pessoais de acessos não autorizados e de situações acidentais ou ilícitas de destruição, perda, alteração, comunicação ou qualquer forma de tratamento inadequado ou ilícito.

Em conformidade ao art. 48 da Lei nº 13.709/2018, a Controladora comunicará

aos Titulares e à Autoridade Nacional de Proteção de Dados (ANPD) a ocorrência de incidente de segurança que possa acarretar risco ou dano relevante ao Titular.

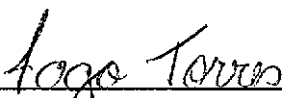
Término do Tratamento dos Dados: A Controladora poderá manter e tratar os dados pessoais do Titular durante todo o período em que forem pertinentes ao alcance das finalidades listadas neste termo. Dados pessoais anonimizados, sem possibilidade de associação ao indivíduo, poderão ser mantidos por período indefinido.

O Titular poderá solicitar via e-mail ou correspondência à Controladora, a qualquer momento, que sejam eliminados os dados pessoais não anonimizados do Titular. O Titular fica ciente de que poderá ser inviável à Controladora continuar o fornecimento de serviços e programas ao Titular a partir da eliminação dos dados pessoais.

Direitos do Titular: O Titular tem direito a obter da Controladora, em relação aos dados por ela tratados, a qualquer momento e mediante requisição: I - confirmação da existência de tratamento; II - acesso aos dados; III - correção de dados incompletos, inexatos ou desatualizados; IV - anonimização, bloqueio ou eliminação de dados desnecessários, excessivos ou tratados em desconformidade com o disposto na Lei nº 13.709/2018; V - eliminação dos dados pessoais tratados com o consentimento do titular, exceto nas hipóteses previstas no art. 16 da Lei nº 13.709/2018; VI - informação das entidades públicas e privadas com as quais a controladora realizou uso compartilhado de dados; VII - informação sobre a possibilidade de não fornecer consentimento e sobre as consequências da negativa; VIII - revogação do consentimento, nos termos do § 5º do art. 8º da Lei nº 13.709/2018.

Direito de Revogação do Consentimento: Este consentimento poderá ser revogado pelo Titular, a qualquer momento, mediante solicitação via e-mail ou correspondência à Controladora.

Votuporanga, 06 de novembro de 2024.



Nome do Aluno: Iago Torres

CPF: 430.448.608-06

RG: 50.361.439-7