ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A INFLUÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS

Resumo

O artigo examina a cultura organizacional da Fundatec com ênfase nos valores QCV (Qualidade, Compromisso e Velocidade), avaliando seu impacto no comportamento e desempenho dos colaboradores. O objetivo principal é compreender como esses valores são incorporados no cotidiano da instituição e de que maneira influenciam a eficácia organizacional e o engajamento dos colaboradores. A metodologia utilizada é qualitativa, com a aplicação de entrevistas semiestruturadas e análise documental. Foram entrevistados gestores e colaboradores de diversos setores da Fundatec para identificar a percepção e o alinhamento com os valores QCV. Os resultados mostraram que os valores QCV estão enraizados na cultura da Fundatec e são amplamente reconhecidos pelos colaboradores. A Qualidade é vista como um diferencial competitivo, o Compromisso é percebido como essencial para o desenvolvimento da equipe, e a Velocidade otimiza os processos internos assegurando que a qualidade não seja sacrificada em prol da rapidez. Nas conclusões, o artigo destaca que a incorporação dos valores QCV tem contribuído positivamente para a retenção de talentos e o aumento da produtividade. No entanto, o estudo também aponta que existem oportunidades para aprimorar a comunicação interna e fortalecer ainda mais o alinhamento entre os diversos níveis hierárquicos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Valores Organizacionais; Comportamento Organizacional.

Abstract

This article examines Fundatec's organizational culture, focusing on the QCV values (Quality, Commitment, Speed), assessing their impact on employee behavior and performance. The main objective is to understand how these values are incorporated into the institution's daily routine and how they influence organizational effectiveness and employee engagement. The methodology used is qualitative, involving semi-structured interviews and document analysis. Managers and employees from various departments within Fundatec were interviewed to identify their perception of and alignment with the QCV values. The results showed that the QCV values are ingrained in Fundatec's culture and are widely recognized by employees. Quality is seen as a competitive differentiator, Commitment is perceived as essential for team development, and Speed optimizes internal processes, ensuring that quality is not sacrificed for the sake of speed. The article concludes by highlighting that the incorporation of the QCV values has contributed positively to talent retention and increased productivity. However, the study also points out that there are opportunities to improve internal communication and further strengthen alignment between different hierarchical levels.

Keywords: Organizational Culture; Organizational Values; Organizational Behavior.

1. Introdução

A cultura organizacional influencia o comportamento dos membros da equipe, as práticas de trabalho e o desempenho geral da organização. É moldada pelos valores e crenças, que dizem muito sobre a vida e o comportamento organizacional de seus membros (Santos, 2021). É um conjunto de convicções compartilhadas pela organização e seus colaboradores, um código de conduta que aponta a direção que julga certa para o alcance dos objetivos e resultados esperados (Gil, 2016). Molda a identidade da organização e afeta a forma como os colaboradores percebem seu ambiente de trabalho e suas relações com colegas e superiores. Os valores ajudam a determinar o comportamento das pessoas e instituições, sendo construtores da integridade e responsabilidade que definem como as pessoas e organizações são (Santos, 2021).

Ao valorizar a Cultura Organizacional, as organizações podem maximizar seu potencial e alcançar um desempenho excepcional. Perceber a importância da cultura e o desenvolvimento organizacional, estar em sintonia com os valores, missão e propósito da organização é importante para líderes e gestores que buscam criar ambientes de trabalho produtivos, relevantes e orientados para o sucesso a longo prazo (Schein, 2009). Os administradores estão preocupados em como estabelecer valores culturais que incentivem recursos, energia e colaboração humanas, possibilitando que a organização alcance sua missão e propósito de maneira eficaz. Isso ocorre enquanto se busca promover um avanço constante e satisfazer as necessidades individuais de crescimento e autoestima dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho (Santos, 2021).

A Fundação Universidade Empresa de Tecnologia e Ciências – Fundatec é uma organização com valores declarados na qualidade, no compromisso e na velocidade (QCV), visando resultados voltados à excelência organizacional. Os valores QCV estabelecem um padrão de expectativas e comportamentos que orientam as interações entre os colaboradores e suas práticas diárias. A integração efetiva do QCV na cultura organizacional da Fundatec reflete a visão e a missão da instituição e busca influenciar a motivação e o desempenho da equipe.

Neste contexto o presente estudo questiona: como a Fundatec incorpora os valores de Qualidade, Compromisso e Velocidade (QCV) em sua cultura organizacional e como isso influencia no comportamento dos membros da equipe e no desempenho geral da organização? O objetivo deste estudo consiste em compreender a influência dos valores QCV na Cultura Organizacional da Fundatec. Os objetivos específicos são a) analisar como ocorre a disseminação dos valores QCV; b) apontar quais são as características dos valores QCV; e c) ponderar como os colaboradores compreendem os valores QCV.

O estudo justifica-se porque Schein (2009) aborda a importância da cultura organizacional, enfatizando que é raro encontrar uma empresa de sucesso sem uma cultura bem definida. Ele argumenta que a cultura influencia não apenas como a

organização opera, mas também como seus colaboradores interagem com clientes, parceiros e entre si. Essa cultura molda a postura da empresa e suas estratégias de diferenciação no mercado, sendo fundamental para o desempenho e a eficácia organizacional. As empresas são compostas por pessoas, o que destaca a importância de entender a cultura organizacional como espelho da dinâmica interna, pois ela comunica as expectativas da empresa aos colaboradores e vice-versa. Pode promover a formação de um ambiente de trabalho saudável e positivo, onde as metas da empresa e as aspirações pessoais de cada colaborador se complementam (Barbosa, 2002).

A cultura organizacional exerce um papel estratégico no desempenho das empresas, influenciando diretamente a forma como seus membros se comportam, interagem e colaboram para alcançar os objetivos organizacionais (Santos, 2021). Compreender a cultura e seus diferentes níveis permite uma visão mais clara das dinâmicas internas e dos fatores que sustentam o sucesso ou os desafios de uma organização.

2. Fundamentação Teórica

Nesta seção, serão explorados os aspectos e elementos que constituem a cultura organizacional, com base nos níveis conceituais definidos por autores como Schein (2009), incluindo artefatos, valores e suposições básicas. Também será analisado o papel da cultura na formação de um ambiente organizacional coeso e alinhado, bem como sua influência no comportamento dos colaboradores e no desempenho da empresa. Além disso, será abordada a importância da liderança no desenvolvimento e na manutenção da cultura, juntamente com os processos de disseminação e comunicação necessários para garantir a internalização dos valores e crenças organizacionais.

2.1 Cultura organizacional

Os aspectos conceituais e os níveis da cultura organizacional representam os pilares que definem a identidade e o funcionamento de uma empresa. No âmbito conceitual, a cultura organizacional engloba os valores, crenças, normas e rituais compartilhados pelos membros da organização, influenciando suas atitudes e comportamentos. Esses elementos estabelecem uma identidade coletiva e direcionam a cultura da empresa. Além disso, os diferentes níveis da cultura organizacional, como o nível artefatual, crenças e valores, e suposições básicas, refletem sua expressão em várias dimensões. Em conjunto, esses aspectos e níveis desempenham um papel importante na definição da identidade, coesão e desempenho da organização (Schein, 2009).

Schein (2009) identifica três níveis de manifestação cultural. Em um primeiro nível, são identificados os elementos que ele descreve como artefatos, abrangendo todos os eventos visuais, auditivos e sensoriais experimentados durante os encontros com um grupo culturalmente diferente. Isso inclui processos organizacionais e comportamentos rotineiros dentro da organização. O segundo nível são os valores e crenças existentes na organização, o que é verbalizado e acordado pelo grupo a partir

de sua constituição e do processo de socialização, e o terceiro nível é denominado suposições básicas, que se refere as percepções e pensamentos inconscientes que orientam o senso e o comportamento dos membros da organização. Dentro dessas estruturas estão valores, normas e padrões de conduta que os indivíduos de uma cultura adotam para se relacionarem entre eles mesmos e com os outros e é por meio deles que a caracterização da cultura da empresa é moldada e, de certa forma, incorpora traços de seus fundadores (Schein, 2009).

Os três níveis de cultura organizacional descritos por Schein (2009) estruturam a maneira como os grupos se expressam e compartilham significados dentro de uma organização. Desde os artefatos visíveis até as crenças e suposições subjacentes, esses níveis determinam a identidade e o comportamento organizacional. Compreender como esses níveis interagem permite explorar a força e os elementos da cultura organizacional (Barbosa, 2009).

Apesar dos estudos sobre cultura organizacional ganharem força nos anos 1980 devido ao crescimento da atuação das empresas japonesas no cenário mundial, o comprometimento dos colaboradores com os valores pregados pela organização já exercia grande influência no sucesso institucional (Barbosa, 2009). Estes fatores ampliaram o desenvolvimento de pesquisas organizacionais para avaliar as implicações da cultura sobre as organizações, além de desenvolver métodos e instrumentos que avaliam os efeitos da cultura (Moreira, 2018).

A força de uma cultura organizacional está relacionada à maneira como os valores são realmente vividos e incorporados pelos membros da organização, e não apenas às declarações formais sobre eles. Segundo Barbosa (2009), quanto mais os colaboradores compartilham valores essenciais e demonstram comprometimento, mais forte e influente se torna a cultura. No entanto, é importante destacar que os valores não podem ser simplesmente "aceitos" de maneira imediata, pois eles emergem de experiências e predisposições individuais e coletivas. A estabilidade e o comprometimento dos colaboradores, ao longo do tempo, são sinais de que os valores efetivos estão alinhados com as práticas cotidianas da organização, transformando dificuldades em sucessos ao utilizar soluções e comportamentos esperados pela cultura organizacional. Isso resulta em uma cultura fortalecida, valorizada e saudável, construída a partir da congruência entre os valores declarados e os valores efetivamente praticados (Santos, 2021). Promove um ambiente focado no trabalho em equipe e um fluxo de comunicação projetado para incentivar a interação entre as pessoas (Bautzer, 2021). O crescimento das empresas pode ser melhorado ao priorizar a cooperação e a colaboração em um ambiente favorável que promove o trabalho em equipe, que busca a excelência para atender às necessidades dos clientes de forma garantida (Bautzer, 2021).

A cultura organizacional pode ser moldada pelos fundadores, líderes e funcionários de uma organização ao longo do tempo. Pode ser influenciada por fatores como os valores centrais da empresa, sua missão, visão, história e até mesmo o setor em que

opera. Uma cultura organizacional forte e saudável pode contribuir para o sucesso da organização, a satisfação dos funcionários e a atração de talentos (Leite, 2013). Leite (2013) afirma que cada organização cria uma cultura organizacional única. É a personalidade da empresa, que é influenciada pelos seus fundadores, lideranças, evolução histórica e pelo próprio mercado em que se encontra inserida.

2.2 Liderança e cultura organizacional

Shein (2009) destaca que a cultura organizacional é iniciada pelos líderes, que transmitem seus valores e pressupostos sobre o mundo para seus liderados e para o grupo. À medida que o grupo alcança sucesso e se adapta ao ambiente externo, esses pressupostos se consolidam como base para moldar a percepção de realidade do grupo. As experiências dos membros ao longo da evolução da organização, juntamente com novas crenças, valores e pressupostos trazidos por novos integrantes e líderes, interagem e contribuem para a formação da cultura organizacional que emerge do grupo.

A principal tarefa e desafio essencial de um líder consiste em respeitar a cultura do seu grupo e, a partir desse entendimento, remodelá-la de maneira a se adequar a um novo cenário. Nesse contexto, o líder se depara com duas categorias principais de desafios. A primeira está relacionada à garantia de sobrevivência, crescimento e adaptação no ambiente de negócios, enquanto a segunda diz respeito à promoção da coesão interna que permite o funcionamento cotidiano, bem como a capacidade de adaptação e aprendizagem (Schein, 2009).

O papel do líder na formação e gerenciamento cultural dentro de uma organização é importante. Os líderes desempenham papel na formação e gerenciamento da cultura organizacional, influenciando e propagando os valores corporativos, os comportamentos esperados e normas organizacionais, que definem a identidade esperada pela gestão da empresa. Uma cultura organizacional sólida e positiva pode contribuir para o sucesso a longo do prazo de uma organização (Santos, 2021).

2.3 Disseminação e comunicação da cultura organizacional

A comunicação da cultura organizacional é um processo que contribue para a difusão dos valores, crenças e normas de uma organização, favorecendo para que sejam compreendidos e internalizados por seus membros (Schein, 2009). Barbosa (2009) também destaca a importância da linguagem e da comunicação na transmissão da cultura organizacional. Por meio da linguagem utilizada em documentos, manuais, políticas, valores e rituais, as organizações comunicam suas opiniões, valores e normas aos funcionários. Eventos formais e informais ajudam a fortalecer os valores, as opiniões e os comportamentos desejados pela organização, e a forma como os novos funcionários são introduzidos na cultura organizacional é crucial para a sua assimilação e compreensão. Por isso, as histórias contadas pelos funcionários, líderes e fundadores desempenham papel na transmissão da cultura organizacional. É fonte de significados comuns, que explicam o motivo de as coisas ocorrerem da forma como

ocorrem e podem reforçar o compromisso, a colaboração e a coordenação dos trabalhos organizacionais.

A cultura organizacional contribui para a compreensão do comportamento humano nas organizações. O modo como os membros da organização sentem, pensam e agem é diretamente influenciado pelos valores que eles absorveram do ambiente em que estão inseridos. Tende-se a enfatizar referências históricas, o processo interno de socialização e fatores definidores das particularidades do comportamento organizacional, procurando no passado significados e símbolos coletivos para compreender as ações presentes. O modelo cultural se preocupa menos com atitudes e comportamentos individuais e mais com o que é coletivamente compartilhado (Motta, 2001). Dessa forma, a cultura se dá como um conjunto de significados que foram aceitos por ela em um dado momento da sua existência. Isso significa que, nas organizações, os valores, crenças e estereótipos, que os colaboradores sentem e absorvem, atribuem significado à cultura e é feita pelos próprios participantes. Os significados compartilhados ao longo da organização, são produzidos nas relações estabelecidas entre as pessoas que fazem parte daquele cenário organizacional (Santos, 2021).

A interação entre valores, crenças e estereótipos produz a identidade coletiva e molda a forma como as pessoas se comportam e tomam decisões dentro desse contexto (Santos, 2021). A partir dos níveis culturais propostos por Schein (2009), como artefatos, valores e suposições básicas, entende-se que a cultura é moldada pelas interações sociais, pelas experiências e pelo papel ativo dos líderes. Os líderes desempenham papel na formação, disseminação e manutenção dos valores e crenças que orientam os comportamentos dentro da organização, influenciando os tipos de liderança que serão aceitos no futuro. A força de uma cultura organizacional é mensurada pela incorporação efetiva dos valores no comportamento diário dos membros, resultando em uma identidade coesa e consistente. Esse alinhamento fortalece o comprometimento dos colaboradores, reduz a rotatividade e promove um ambiente de cooperação e compartilhamento de conhecimento (Leite, 2013). A comunicação, tanto formal quanto informal, é um instrumento na disseminação da cultura, assegurando que os valores sejam compreendidos e internalizados pelos colaboradores (Barbosa, 2009).

Para investigar de forma aprofundada a influência e disseminação desses elementos culturais na Fundatec, será apresentado a seguir o delineamento metodológico adotado neste estudo. A seção a seguir aborda os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados na pesquisa, detalhando a abordagem metodológica e os passos seguidos para a obtenção e interpretação das informações relevantes para este estudo.

3. Metodologia

Para o desenvolvimento deste estudo de caso foi realizada uma pesquisa qualitativa, desenvolvida com uma abordagem exploratória, para mapear e caracterizar a influência, disseminação e compreensão dos valores QCV na cultura organizacional da Fundatec. O objetivo desse tipo de metodologia é aperfeiçoar conceitos e desenvolver insights a partir do conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, em relação ao outro (Gil, 2017).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os colaboradores da Fundatec, realizadas via Google Meet. Foi elaborado roteiro de entrevista com base no modelo teórico de Gil (2017) e Barbosa (2009) para aprofundar a compreensão do tema e entender de que forma os valores organizacionais (QCV) influenciam os colaboradores e os processos. As entrevistas foram e transcritas, para posterior análise dos dados obtidos. A amostra contou com um total de 09 colaboradores sendo 05 mulheres e 04 homens, com faixa etária entre 33 e 48 anos de idade. Na apresentação dos resultados, os indivíduos pesquisados foram identificados pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8 e E9.

Também foi utilizada como fonte documental a revista Fundatec – Case ESARH 2020-2021, que contém o histórico da fundação e relata a criação dos valores QCV. O objetivo foi obter materiais para aprofundar a compreensão do tema escolhido, bem como verificar de que forma os entrevistados enxergam e inferem a influência e importância dos valores QCV na Cultura Organizacional da Fundatec.

A análise iniciou com a identificação de padrões, temas recorrentes e divergências nas respostas dos entrevistados. Foram criadas categorias de análise, baseadas no referencial teórico do presente estudo. Estas categorias foram criadas com base em três construtos de base, quais sejam valores, comunicação e ambiente de trabalho.

Valores relacionados à cultura organizacional são os princípios e crenças fundamentais que guiam o comportamento e as decisões dentro de uma organização. Eles moldam a identidade da empresa, orientam a forma como os colaboradores interagem entre si e com o mundo externo, e influenciam a maneira como os negócios são conduzidos (Schein, 2009; Barbosa, 2009; Santos, 2021). A comunicação refere-se à maneira como os valores, crenças, normas e práticas de uma organização são transmitidos e mantidos por meio das interações e trocas de informações entre seus membros. Essa comunicação não se limita apenas a mensagens formais, como e-mails ou comunicados, mas também inclui conversas informais, comportamentos observados e sinais não-verbais, que reforçam os aspectos centrais da cultura organizacional (Schein, 2009; Barbosa, 2009). Ambiente de trabalho refere-se ao espaço, físico ou virtual, onde as interações entre colaboradores são moldadas por essa cultura, afetando a forma como as tarefas são realizadas, como a comunicação ocorre e como as decisões são tomadas. Na prática, a cultura organizacional influencia o clima do ambiente de trabalho, determinando se ele será colaborativo ou competitivo, inovador ou conservador, flexível ou rígido (Barbosa, 2002; Santos,

2021). Com base nestes construtos, foram definidas quatro categorias de análise, quais sejam: a) características dos valores QCV, b) compreensão dos valores QCV, c) comunicação dos valores QCV e d) ambiente de trabalho.

Em seguida, foi realizada uma análise interpretativa das respostas obtidas dos entrevistados. Essa análise interpretativa envolveu uma análise comparativa das percepções dos colaboradores e sua relação com a cultura organizacional. Por fim, os resultados foram apresentados destacando os principais achados da pesquisa e suas implicações para a prática organizacional, contribuindo para o aprimoramento da compreensão sobre os valores QCV e sua relação com a cultura organizacional na Fundatec.

4. Análise e Discussão dos Resultados

Neste estudo de caso, investigou-se como os valores organizacionais influenciam tanto os funcionários quanto a cultura organizacional da Fundatec, por meio de uma pesquisa realizada com os colaboradores da organização e consulta a revista Fundatec – ESARH 2020-2021. A análise da revista e a realização de entrevistas com perguntas abertas e semiestruturadas tiveram como objetivo aprofundar o entendimento sobre o tema.

4.1. O contexto

A Fundatec foi criada por professores da UFRGS para conectar o meio acadêmico ao mercado de trabalho, utilizando o conhecimento científico para atender às demandas de inovação das empresas. Ao longo dos anos, expandiu suas áreas de atuação e se tornou pioneira na gestão da qualidade e produtividade. Em 2018, ao comemorar 45 anos, a Fundatec implementou uma ação estratégica para revitalizar sua cultura organizacional, resultando na definição do conceito QCV como um "selo invisível" que orienta suas práticas. Esse conceito é integrado no dia a dia da instituição, envolvendo todos os públicos e sendo reconhecido em ações como avaliações de desempenho e elogios.

A ideia do QCV foi proposta pelo atual presidente. Com base em uma análise dos comportamentos e valores desejados para a empresa, reconheceu-se a importância da cultura organizacional, que reflete a ética e a moral da instituição. Essa cultura orienta as decisões a serem tomadas no futuro, assegurando o sucesso da empresa. Castro (2023), presidente da Fundatec, enfatiza que:

> Uma cultura organizacional consolidada é capaz de garantir o reconhecimento de uma empresa mesmo de fora do espaço corporativo. Qualidade, Compromisso e Velocidade: estes são três pontos que guiam a cultura organizacional do nosso trabalho para impulsionar a vida de milhares de pessoas e empresas, seja em processos educacionais, consultoria ou capacitações. Qualidade para entregar as demandas conforme solicitado pelos clientes, Compromisso com as normas e com o prometido e Velocidade não só para garantir prazos, mas velocidade de ação, raciocínio e tomada de decisão.

A valorização do desenvolvimento dos colaboradores é importante para a Fundatec, que busca um ambiente humanizado e alinhamento entre os propósitos organizacionais e pessoais. O crescimento da fundação trouxe a necessidade de fortalecer ainda mais o QCV na cultura organizacional. Os valores QCV, embora simples, são disseminados de forma eficaz, promovendo um ambiente ético e colaborativo. Desde a integração, os colaboradores são imersos nos princípios QCV, que orientam as avaliações de desempenho e a construção de um ambiente de trabalho ético. Esse enfoque se traduz em um diferencial competitivo, com ações motivacionais e uma cultura organizacional sólida que visa desenvolver pessoas e organizações, promovendo inovação e compromisso com a excelência.

Em síntese, a Fundatec, não apenas consolidou sua posição como um elo entre academia e mercado, mas também se tornou um modelo de gestão da qualidade e produtividade por meio da implementação dos valores QCV. A ação estratégica de revitalização da cultura organizacional, enfatiza a importância desses valores como um "selo invisível" que permeia todas as práticas da instituição. Essa abordagem não apenas fortalece a ética e a moral dentro da organização, mas também assegura um ambiente de trabalho humanizado e colaborativo, que prioriza o desenvolvimento dos colaboradores.

4.2 Características dos valores QCV

Com base nas falas de E6, o QCV surgiu como uma necessidade de planejamento estratégico da organização, alinhado com os princípios de missão e valores da Cultura Organizacional. Com o tempo, a instituição ajustou suas ações, e o presidente da Fundação buscava uma sigla ou conjunto de palavras que representasse o caminho da Fundatec de maneira que fosse vivenciada, e não apenas uma decoração em um quadro na parede, garantindo a real transmissão desses valores.

> E aí veio, o QCV em uma forma de uma frase trazendo os valores que era a qualidade compromisso e velocidade, né? E no momento que ele que surgiu essa sigla e esses valores bem definidos, a gente começou a entender que o que se buscava na Instituição era a busca da qualidade nos processos (E6).

Segundo respostas dos entrevistados E3, E6 e E7, o valor da Qualidade destaca-se pela busca incessante pela excelência em todos os processos e entregas, com um elevado nível de exigência no desempenho. A Fundatec investe em inovação contínua, buscando novas formas de aprimorar seus serviços e agregar valor aos seus produtos. Esse foco também é evidente no atendimento ao cliente, visando não apenas atender, mas superar as expectativas.

Além da busca pela perfeição, a Fundatec se compromete a manter altos padrões de desempenho ao longo de suas atividades. A Qualidade é, portanto, um alicerce fundamental para garantir que cada projeto, produto ou serviço entregue esteja alinhado com as necessidades do cliente, sempre agregando inovação e eficiência aos processos (E6). Essa postura fortalece a confiança de seus parceiros e impulsiona a melhoria contínua dentro da organização.

No que tange ao Compromisso, foi possível perceber que a instituição valoriza a responsabilidade individual de cada colaborador, que deve assumir suas ações e decisões de maneira consciente, promovendo um ambiente de confiança e respeito mútuo (E3). Além disso, se constata a ética e a transparência norteando as interações com clientes e colegas de trabalho de forma íntegra.

> eu acho que tem essa questão de ser comprometida com a pessoa, para ela poder, depois da minha revisão, passar adiante para o cliente, para daí o cliente fazer o tramite necessário e, por fim, ser publicado (E3).

Outro aspecto essencial do Compromisso é o foco nos resultados. A Fundatec estimula seus colaboradores a não apenas atingir, mas superar as metas estabelecidas, sempre mantendo o compromisso com a entrega de resultados de alta qualidade. Essa mentalidade orientada para o desempenho fortalece a cultura organizacional, alinhando esforços individuais e coletivos em prol do sucesso da instituição e da satisfação de seus clientes.

> Eu acho que as pessoas são muito comprometidas e eu acho que a Fundatec é uma empresa muito comprometida... o fato de o presidente e as outras lideranças serem comprometidas, instigam esse compromisso dos demais (E9).

Os valores do QCV da Fundatec enfatizam a velocidade, com compromisso em responder de forma rápida e eficiente às demandas do mercado e dos clientes. Este valor busca equilíbrio, garantindo que a velocidade de resposta não comprometa a qualidade do serviço oferecido. A capacidade de atender prontamente às necessidades em constante evolução se torna diferencial competitivo, refletindo entendimento profundo da importância de tempos de resposta curtos em um cenário empresarial dinâmico. Contudo, de acordo as entrevistas se percebe uma oportunidade de melhoria no que tange à questão da velocidade versus pressa (E9).

4.3 Compreensão dos valores QCV

O QCV surgiu a partir do questionamento "O Que Se Vê?", referindo-se à percepção dos colaboradores sobre a Fundatec. E6 acrescenta que o QCV se consolidou como uma frase que incorpora três valores fundamentais: qualidade, compromisso e velocidade. A partir do momento em que essa sigla e seus valores foram claramente definidos, a organização passou a compreender que o objetivo era assegurar qualidade nos processos, cumprimento das promessas feitas aos destinatários dos serviços, e velocidade nas ações e respostas. É visível que a percepção dos colaboradores em relação aos valores QCV é forte, evidenciando que esses princípios são vívidos e praticados pela maioria.

> Os valores QCV é como um mantra na Fundatec. A qualidade é minuciosamente observada nos detalhes para a entrega dos serviços, o que se deve ao compromisso de cumprir o prometido ao cliente, entregando dentro dos prazos estabelecidos (E4).

Segundo E6, os valores QCV da instituição impactam diretamente a cultura organizacional, influenciando a busca por um clima organizacional positivo. E6 reforça que a qualidade também está presente no ambiente de trabalho, tendo compromisso com os funcionários, oferecendo o atendimento no tempo adequado, conforme suas expectativas.

Santos (2021) argumenta que a Cultura Organizacional é formada pelos valores e crenças, que revelam aspectos importantes sobre a vida e o comportamento dos membros da organização. Ela é um elemento essencial nas empresas, exercendo grande influência sobre o comportamento dos colaboradores, as práticas de trabalho e o desempenho geral da organização. Esses valores orientam comportamentos, influenciam a tomada de decisões e servem como base para a construção de um ambiente organizacional coeso e alinhado com a visão e missão da empresa.

4.4 Comunicação dos valores QCV

De modo geral, os colaboradores relataram que a disseminação dos valores QCV começa já no processo de integração, quando são apresentados os valores e seu significado aos novos membros da organização. Além disso, a expressão "QCV" é incorporada nas interações cotidianas, substituindo elogios como "parabéns". A divulgação dos valores é amplamente feita em todos os materiais acessíveis aos colaboradores, incluindo o crachá, diversas artes e cards. Na Escola Técnica Fundatec, o conceito QCV também está presente, de forma que o "aluno nota 10" é chamado de "aluno QCV" em seu boletim.

E2 reforça a análise positiva sobre a comunicação dos valores, destacando que eles são constantemente indicados e utilizados, afirmando que todos conhecem e reconhecem esses valores, além de compreenderem uma integração clara. Esses valores são apresentados e são comunicados em documentos, interações, elogios quando algo é bem feito e alinhado ao QCV, bem como nas atividades.

> Desde que o colaborador é integrado na empresa, ele fala em QCV, tantas documentações que a gente enxerga o QCV e internamente as pessoas se comunicam, né? Quando algo é bem feito, alinhado, como QCV. Então acho que a comunicação, ela é bem, ela é bem viva assim. (E2)

Os valores QCV são reforçados em eventos internos, treinamentos e reuniões, onde os líderes incentivam os colaboradores a incorporar esses princípios em suas atividades diárias, o que vai ao encontro do que preconiza Barbosa (2009). A cultura organizacional é constantemente alinhada a esses valores, criando um ambiente de trabalho que valoriza a excelência, o comprometimento e a qualidade. Os depoimentos demonstram que, ao longo do tempo, o QCV deixou de ser apenas um conceito teórico para se tornar uma prática constante, moldando as atitudes e comportamentos dentro da organização.

Outro ponto importante destacado pelos entrevistados é que o QCV vai além da comunicação formal. Ele é vivenciado na prática, tanto nas interações entre

colaboradores quanto no relacionamento com clientes e parceiros. A consistência entre o discurso e as ações contribui para o fortalecimento da credibilidade da organização, reforçando que os valores não são apenas palavras vazias, mas um verdadeiro pilar da sua identidade. Dessa forma, a organização garante que o QCV esteja enraizado em todos os níveis, do operacional ao estratégico, criando uma cultura forte e coesa. E2 reforça ainda sobre a comunicação destes valores está incorporada na Política da Fundatec.

Schein (2009) aborda que a comunicação está interligada com as opiniões, valores e pressupostos que formam a base da cultura organizacional. Barbosa (2009) argumenta que a comunicação organizacional deve ser vista como um processo simbólico em que os significados culturais são negociados e transmitidos, e que a forma como as organizações comunicam seus valores e práticas é profundamente enraizada nas tradições culturais de seus membros. Tanto Schein quanto Barbosa enfatizam que a comunicação não é apenas a transmissão de informações, mas sim um processo complexo de construção e manutenção de significados, central para a criação e perpetuação da cultura organizacional. Portanto, é evidente que a comunicação relacionada à cultura organizacional é essencial para garantir a coesão entre os colaboradores, o alinhamento com os objetivos e valores da empresa e a criação de um ambiente de trabalho saudável e produtivo. A comunicação efetiva desses valores, iniciada no processo de integração e reforçada nas interações diárias, demonstra como a cultura organizacional não se limita a preceitos teóricos, mas se traduz em práticas concretas que moldam comportamentos e atitudes dos colaboradores.

4.5. Ambiente de trabalho

Embora alguns entrevistados tenham destacado a cooperação entre as equipes ao desempenhar suas funções, ficou evidente que o espaço físico de algumas áreas é inadequado para a realização das atividades, o que afeta a entrega de produtos e serviços. Os entrevistados E1, E2, E3 e E5 ressaltaram que, devido ao grande número de pessoas compartilhando o mesmo espaço, que muitas vezes é barulhento, acaba prejudicando o desempenho de alguns em suas tarefas. Mesmo que seja possível se adaptar e aprender a trabalhar nessas condições, com a consciência de que todos precisam realizar suas atividades ali, conversas e outros ruídos podem, em determinados momentos, ser incômodos e interferir na produtividade. E3 destaca que o barulho e as conversas o incomodam regularmente, afetando sua concentração e a execução de suas tarefas.

Além do desconforto causado pelo ambiente, os entrevistados também destacaram a falta de espaços destinados a reuniões e atividades que exijam maior foco e concentração. A ausência de salas de reuniões adequadas faz com que conversas importantes ocorram no próprio ambiente de trabalho, o que não apenas aumenta o nível de ruído, mas também interfere na privacidade e na fluidez das discussões.

> Muitas vezes é necessário um “xiiii” no meio de reuniões com clientes devido ao barulho no fundo o que compromete a eficiência das discussões. (E1)

Outro ponto relevante levantado pelos entrevistados é a carência de sistema e infraestrutura apropriados para atender à demanda crescente de trabalho. E2 relatou que, em algumas situações, a falta de um sistema e outras ferramentas adequadas dificulta o cumprimento dos prazos, gerando acúmulo de tarefas e estresse entre os colaboradores. E5 complementa que, embora exista um esforço coletivo para contornar essas limitações, a sensação de frustração é comum quando as condições de trabalho não acompanham o ritmo das entregas exigidas.

Muitos colaboradores acabam adotando estratégias individuais para mitigar os impactos do ambiente desfavorável, como o uso de fones de ouvido para abafar o ruído ou a tentativa de se isolar em momentos de maior concentração. No entanto, essas soluções são apenas paliativas e não resolvem a raiz do problema. Se percebe a necessidade de uma intervenção mais estruturada por parte da organização, com melhorias no layout do espaço de trabalho, além da implementação de políticas que favoreçam um ambiente mais silencioso e propício à realização das tarefas com qualidade.

Compreender e administrar um ambiente de trabalho saudável é essencial para o sucesso de uma empresa. Como apontado por Shein (2009), o ambiente influencia a forma como os colaboradores interagem, tomam decisões e realizam suas atividades, impactando diretamente a satisfação, motivação e o desempenho geral da organização. Um ambiente de trabalho eficiente incentiva a dedicação dos colaboradores e promove o trabalho em equipe.

A análise do ambiente de trabalho na Fundatec revela que, embora exista um espírito de cooperação e dedicação entre os colaboradores, as condições físicas e estruturais do espaço têm um impacto negativo na produtividade e no bem-estar geral da equipe. O elevado nível de ruído e a falta de áreas adequadas para reuniões e tarefas que exigem concentração comprometem a eficiência das operações e a qualidade das interações. Apesar das tentativas individuais de adaptação, como o uso de fones de ouvido, é evidente que essas soluções são temporárias e insuficientes para enfrentar as questões subjacentes.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo descrever a influência dos valores QCV na cultura organizacional da Fundatec. A partir dos resultados obtidos, pode-se observar que a aplicação consistente desses valores tem sido um pilar na criação de um ambiente de trabalho coeso, inovador e orientado para resultados. Foi possível identificar, também, aspectos relevantes para o entendimento das dinâmicas internas da instituição e sua relação com a eficácia organizacional.

O primeiro objetivo específico do estudo foi analisar como ocorre a disseminação dos Valores QCV. Os depoimentos obtidos nas entrevistas indicaram que essa disseminação se inicia no processo de integração, onde os novos membros da organização são apresentados aos valores e seu significado de forma clara e objetiva. A expressão "QCV" é incorporada no cotidiano, substituindo elogios como "parabéns". Além disso, o conceito QCV também está presente na Escola Técnica Fundatec (ETF), onde o "aluno nota 10" é reconhecido como "aluno QCV".

O segundo objetivo específico foi identificar as características dos Valores QCV. Nas entrevistas, as respostas ressaltaram que esses valores se destacam pela busca constante da excelência em todos os processos e entregas. Além disso, apresentam um alto nível de exigência no desempenho, com um compromisso firme em entregar resultados de alta qualidade, assegurando que a velocidade na execução não comprometa a qualidade do serviço prestado. Os dados revelam que o valor da Qualidade permeia as diversas atividades da Fundatec, não apenas como um objetivo estratégico, mas como uma prática diária, refletida na busca constante por excelência em todos os processos. O Compromisso, por sua vez, foi identificado como um elemento chave para o engajamento dos colaboradores, manifestando-se em altos níveis de responsabilidade e dedicação à missão da organização. Já a Velocidade, embora amplamente reconhecida e praticada, ainda apresenta oportunidades de fortalecimento, especialmente no que tange à questão da velocidade versus pressa. A distinção entre esses dois conceitos é fundamental: enquanto a velocidade se refere à capacidade de realizar tarefas de forma eficiente e eficaz, a pressa pode levar a um comprometimento da qualidade do trabalho resultando em erros e retrabalhos, impactando negativamente o desempenho e entrega final.

Já o terceiro objetivo específico foi ponderar como os colaboradores compreendem os Valores QCV. A coleta de dados revelou que esses valores surgiram de uma indagação aos colaboradores sobre "O Que Se Vê?", referindo-se à percepção deles sobre a Fundatec, resultando na formulação dos três valores essenciais: qualidade, compromisso e velocidade. Alguns entrevistados mencionaram que o QCV se tornou um mantra dentro da organização, destacando que essas iniciais andam juntas para promover uma qualidade minuciosa nos detalhes da entrega dos serviços. Isso se deve ao compromisso de cumprir o prometido ao cliente, entregando dentro dos prazos estipulados. Esses valores caminham de forma integrada e orientam os processos realizados pelos colaboradores.

O estudo confirmou que a integração e a vivência efetiva dos valores QCV são essenciais para o fortalecimento da cultura organizacional da Fundatec. A investigação também destacou que, embora esses valores estejam bem estabelecidos, há desafios a serem superados, como a necessidade de aprimorar mecanismos em relação a questão dos ruídos no ambiente, que impacta negativamente na produtividade e no bem-estar dos colaboradores.

Para aprofundar a compreensão dessa relação, futuras pesquisas podem se concentrar na análise do impacto dos valores QCV na satisfação dos colaboradores e na percepção externa da Fundatec. Esses estudos têm o potencial de oferecer *insights* para a melhoria contínua da cultura organizacional e do desempenho institucional. Além disso, sugere-se que pesquisas futuras investiguem o efeito das iniciativas promovidas pelos Valores QCV da Fundatec nas comunidades atendidas. Isso pode incluir avaliações de programas de responsabilidade social e seus impactos na reputação da instituição, bem como na formação de parcerias comunitárias e no fortalecimento do capital social.

Referências Bibliográficas

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Diferença nas Organizações (Reflexões sobre nós e ou outros)**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

BARBOSA, Lívia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2002.

CASTRO, Carlos Henrique. **QCV: a importância da cultura organizacional nas empresas**. Correio do Povo, 2023. https://www.correiodopovo.com.br/blogs/2.221/qcv-a-import%C3%A2ncia-da-cultura-organizacional-nas-empresas-1.1057271. Acesso em: o6 jul. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, Antônio Carlos. **Teoria Geral da Administração: Dos Clássicos à Pós-Modernidade**. São Paulo: Atlas, 2016.

LEITE, Paulo Marcel de Souza. **A cultura organizacional na seleção de funcionários**. Curitiba: Fael, 2013.

MOREIRA, Antonio Albano B. **Teoria Geral da Administração**. Curitiba: Fael, 2018.

BAUTZER, Deise Christine Salomão Sace. **Estratégia Empresarial**. Curitiba: Fael, 2021.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Dicionário Aurélio**. Curitiba: Positivo, 2010.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA; Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho: Pesquisa, teoria e aplicação**, 2ª Edição, São Paulo, 2021.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.