

## **PERCEPÇÃO E VIVÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO EM PIUMHI/MG**

**NATALIA DOS SANTOS**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**ALYCE CARDOSO CAMPOS**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**GUSTAVO CLEMENTE VALADARES**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIAS E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS

**JOÃO FRANCISCO SARNO CARVALHO**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**JOYCE DA CRUZ TEIXEIRA**

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO SUL DE MINAS GERAIS - IFSULDEMINAS

**Agradecimento à órgão de fomento:**

Agradecimento ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais - IFSULDEMINAS

# PERCEPÇÃO E VIVÊNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO AGRONEGÓCIO EM PIUMHI/MG

## 1 INTRODUÇÃO

Assim como toda sociedade possui uma cultura dotada de crenças e valores que moldam os padrões comportamentais de seus membros, cada organização também desenvolve, ao longo do tempo, uma cultura própria. Essa cultura reflete a forma como as pessoas pensam, sentem e agem ao interagir com os demais membros do grupo e ao desempenhar suas funções. Isso ocorre independentemente do porte, da complexidade ou da realidade da organização (Hamzagic; Stojanovic; Skorup, 2024).

As organizações podem ser vistas como sociedades humanas, uma vez que dependem essencialmente das pessoas. Assim, estudar a cultura organizacional significa analisar uma sociedade sob uma perspectiva complexa, abrangendo diversos aspectos que vão além da estrutura formal das organizações (Cazane; Valentim, 2021).

A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que definem a identidade de uma organização, orientando comportamentos e relações internas e externas. Ela pode ser comparada ao "DNA da organização", refletindo suas características únicas e moldando a forma como seus membros pensam, sentem e agem. Esse elemento é essencial para criar um ambiente de trabalho coeso e produtivo, funcionando como base para decisões estratégicas e para a construção de relações saudáveis entre colaboradores e líderes (Ghaleb, 2024).

Segundo Santos (2025), a cultura organizacional exerce papel central na definição dos objetivos, rotinas e relacionamentos de uma organização, influenciando a priorização de tarefas, a estrutura dos processos e o modo como a empresa interage com seus públicos de interesse. Esses elementos culturais como valores, crenças e normas compartilhadas são responsáveis por orientar os comportamentos internos e impactar diretamente as decisões estratégicas, refletindo no desempenho e na sustentabilidade do negócio.

Por isso, a cultura organizacional influencia como as pessoas se comportam dentro de uma empresa. Os valores funcionam como critérios que ajudam as pessoas a tomar decisões e fazer escolhas. Esses valores agem como filtros, moldando como as pessoas percebem e interpretam o que acontece ao seu redor, impactando assim a forma como interagem e trabalham juntas (Ghaleb, 2024).

Assim, o presente estudo teve como objetivo geral analisar a percepção e a vivência dos valores organizacionais por parte dos colaboradores de uma empresa do setor de agronegócio localizada em Piumhi/MG. Os objetivos específicos foram: i) identificar os valores organizacionais declarados pela empresa; ii) avaliar a percepção dos colaboradores sobre os valores vivenciados; e iii) comparar os valores declarados com os praticados.

A justificativa para essa pesquisa é a crescente necessidade de alinhar os valores organizacionais declarados com aqueles efetivamente vivenciados no cotidiano das empresas, especialmente em setores dinâmicos e estratégicos como o agronegócio. A cultura organizacional exerce influência direta sobre o comportamento dos colaboradores, afetando sua motivação, desempenho e alinhamento com os objetivos institucionais. Nesse sentido, compreender como os valores são percebidos e experienciados pelos membros da organização é essencial para promover um ambiente de trabalho coeso, ético e orientado à excelência.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Segundo Tawai e Halika (2022), cultura organizacional pode ser entendida como o conjunto de valores compartilhados, hábitos, costumes, tradições, códigos de conduta e objetivos que são aprendidos e transmitidos dentro de uma organização. Esses elementos culturais, uma vez consolidados, guiam subconscientemente comportamentos e expectativas.

Da mesma forma, cultura pode ser entendida também como um conjunto de padrões característicos de pensar, sentir e agir que influenciam significativamente o comportamento social em um grupo. Esses padrões, construídos ao longo do tempo, refletem a maneira como as pessoas satisfazem suas necessidades materiais e psicossociais, demonstrando que os valores, hábitos, costumes e crenças compartilhados pelos membros de uma organização moldam seus modos de expressão e interação, bem como seus estilos de adaptação ao ambiente organizacional (Ghaleb, 2024).

Assim, alguns aspectos da cultura organizacional são facilmente perceptíveis, como políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologias utilizadas. Esses elementos, denominados aspectos formais, são visíveis e simples de identificar. Por outro lado, há aspectos informais, como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, que são mais difíceis de identificar, compreender e alterar. Os aspectos ocultos da cultura organizacional representam um dos maiores desafios para a gestão, devido à sua natureza implícita e à resistência natural a mudanças (Tawai; Halika, 2022).

Pesquisas na área de cultura organizacional buscam estabelecer perfis culturais das organizações como forma de compreender suas características e classificar seu funcionamento. Para isso, utilizam-se instrumentos destinados ao diagnóstico, à interpretação e à implementação de processos de mudança. A cultura organizacional é composta tanto por elementos visíveis, como artefatos, quanto por valores organizacionais, que são essenciais para direcionar as ações empresariais. Dessa forma, os valores, em conjunto com outras medidas, são frequentemente utilizados como ferramentas para avaliar a cultura das organizações (Tawai; Halika, 2022).

### **2.2 Valores Organizacionais**

As empresas estão reconhecendo cada vez mais a importância de praticar e incorporar seus valores organizacionais em todos os aspectos de suas operações. Os valores são fundamentos da empresa, a base da cultura organizacional. Eles representam as convicções centrais sobre como a empresa deve operar, orientando as decisões e comportamentos dos funcionários. Os valores organizacionais desempenham um papel fundamental na definição da cultura de uma empresa, influenciando diretamente o comportamento, as decisões e a identidade coletiva dos seus membros (Oliveira, 2024).

Tawai e Halika (2022) afirmam que, para descrever e compreender melhor a cultura organizacional, é necessário analisar profundamente seus elementos internos, indo além dos aspectos visíveis. Os valores compartilhados são considerados o núcleo da cultura organizacional, pois permitem transformar atividades cotidianas em ações relevantes e eficazes. Além disso, esses valores conectam os objetivos organizacionais aos valores da sociedade e podem ser importantes fontes de vantagem competitiva.

Ainda segundo Tawai e Halika (2022), os valores organizacionais exercem a função de guiar a vida da empresa, influenciar o comportamento dos colaboradores e moldar sua forma de pensar e agir. Esses valores também ajudam a alinhar os modelos mentais dos trabalhadores, promovendo uma visão homogênea sobre a missão e o funcionamento da organização. Esse

alinhamento reduz divergências de percepção, que poderiam impactar negativamente o comportamento e as atitudes dos empregados.

Quando explicitados e compartilhados de forma clara, os valores orientam comportamentos e promovem a coesão organizacional. No entanto, quando não estão bem definidos, podem gerar conflitos e dilemas, como a tensão entre o espírito de equipe e a individualidade. Os valores variam conforme as necessidades e os significados atribuídos pelas organizações e pelos indivíduos, sendo fundamentais para direcionar escolhas e prioridades (Caga, 2022).

Todavia, a consolidação de valores culturais depende de processos contínuos de transmissão e integração, como treinamentos, reuniões e comunicações intensivas. Esses esforços tornam os valores uma parte intrínseca da cultura organizacional, reforçando seu papel na condução da organização para o sucesso (Caga, 2022).

### **2.3 Impactos dos valores nas organizações**

A cultura organizacional desempenha um papel essencial em diferentes tipos de organizações, tornando-se um tema cada vez mais relevante para empresários, consultores e pesquisadores na área de gestão, pois exerce influência direta sobre as estratégias, objetivos e metas organizacionais (Cazane; Valentim, 2021).

Segundo Tawai e Halika (2022), a cultura organizacional começa a ser formada logo no início da empresa, com base nos valores e crenças dos fundadores. Esses valores influenciam a missão, as metas e os processos da organização. As decisões tomadas na criação da organização, muitas vezes baseadas nas visões dos fundadores, definem os princípios que guiarão os relacionamentos internos e externos. Com o tempo, esses valores são compartilhados entre todos os membros da organização e se tornam parte do dia a dia. Quando esses valores são aceitos e reconhecidos, eles ajudam a diminuir ou aumentar os conflitos durante o processo de transmissão da cultura para as futuras gerações de membros da organização.

A cultura organizacional exerce impacto tanto na estrutura quanto nos processos internos da organização, os quais, por sua vez, influenciam diretamente as estratégias adotadas para atingir seus objetivos e metas. Dessa forma, ela se torna um fator essencial para qualquer modelo de gestão (Cazane; Valentim, 2021).

A presença de uma cultura organizacional sólida e coerente favorece a adesão espontânea dos colaboradores às normas e valores da empresa, refletindo-se em maior coesão e eficácia organizacional. Quando os profissionais se identificam com os princípios da instituição e estão satisfeitos com o ambiente de trabalho, tendem a incorporar tais valores como seus, o que potencializa o desempenho coletivo e fortalece a identidade organizacional no mercado (Tozetti; Lima, 2022).

Quando a cultura organizacional é efetivamente percebida por meio da prática dos valores dos indivíduos que compõem a empresa, ocorre um alinhamento entre crenças e comportamentos. Esse alinhamento fortalece a coesão interna e direciona a organização para o alcance de seus objetivos estratégicos. Mais do que um elemento ético, a vivência dos valores organizacionais torna-se uma estratégia essencial para garantir a sustentabilidade e a longevidade da empresa em um mercado cada vez mais competitivo (Oliveira, 2024).

Por isso, o estabelecimento de um sistema de valores que orienta as estratégias e decisões da organização é fundamental para formar uma cultura única, porém, esse processo não é simples nem passível de mudanças rápidas, especialmente quando gestores buscam transformações imediatas sem considerar a complexidade envolvida (Caga, 2022; Dimitrova, 2023).

Em conformidade a isso, Hamzagic, Stojanovic e Skorup (2024) compreendem a cultura organizacional como sendo sustentada por valores profundamente enraizados, que moldam as percepções, atitudes e comportamentos dos membros da organização e a eficácia

dessa cultura depende do alinhamento entre os valores declarados e a missão central da organização. Quando há uma discrepância entre os valores proclamados e as práticas reais, isso pode gerar uma dissonância que afeta a identidade, a coesão e a estabilidade da empresa, prejudicando a confiança e o senso de pertencimento entre os colaboradores.

Uma cultura organizacional baseada em propósitos claros e valores comuns com práticas alinhadas pode ajudar a reduzir comportamentos negativos e diminuir tensões desnecessárias, promovendo um ambiente de trabalho mais eficiente e harmonioso (Pereira et al., 2024).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo teve como objetivo analisar a percepção e a vivência dos valores organizacionais por parte dos colaboradores de uma empresa do setor de agronegócio localizada em Piumhi/MG. Para isso, foi adotada uma abordagem combinada entre métodos quantitativos, qualitativos e descritivos, visando uma análise ampla e aprofundada da cultura organizacional.

Conforme Castillo-Oyarse (2024), a combinação das abordagens quantitativas e qualitativas garante uma visão mais completa, permitindo entender possíveis divergências entre os valores declarados e os vivenciados dentro de uma organização. Além disso, a pesquisa também se fundamentou na abordagem descritiva, que possibilita a observação e análise dos fenômenos no contexto social, econômico e político, sem interferência no ambiente (Silva e Paiva, 2022).

A coleta de dados foi realizada por meio de dois instrumentos: um questionário estruturado e entrevistas semiestruturadas, ambos elaborados com base no Código de Ética e Conduta da empresa, que define os valores organizacionais e os comportamentos esperados. O Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) foi apresentado e aceito pelos participantes antes da participação no estudo.

O questionário foi aplicado a 77 colaboradores, via sistema interno de gestão de pessoas, abrangendo diferentes setores e níveis hierárquicos, com o objetivo de captar a percepção geral sobre os valores organizacionais. As entrevistas semiestruturadas foram realizadas presencialmente com 12 colaboradores, selecionados intencionalmente para contemplar diferentes níveis hierárquicos, tempo de casa e áreas de atuação, possibilitando a coleta de informações mais detalhadas e contextuais.

Os dados qualitativos das entrevistas foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme Silva e Paiva (2022), permitindo interpretar mensagens além da superfície textual e identificar significados explícitos e implícitos. Segundo Sampaio e Lycarião (2021), essa técnica também gera inferências válidas e contribui para uma análise crítica e metodológica dos discursos. Assim como foram embasadas as perguntas, as respostas também foram comparadas com o Código de Ética e Conduta da organização, permitindo identificar padrões, temas recorrentes e eventuais divergências entre os valores declarados e os praticados.

Os dados quantitativos foram analisados por meio do *software* estatístico R, a partir dos dados padronizados em planilha eletrônica e devidamente codificados. Para examinar o perfil da amostra, foram calculadas frequências absolutas e relativas de cada categoria. Já na etapa inferencial, aplicaram-se testes de normalidade (Shapiro-Wilk) e homocedasticidade (Levene) para orientar a escolha entre testes paramétricos e não paramétricos. As diferenças entre dois grupos (Gênero e Cargo) foram avaliadas via teste t de Student (Welch), enquanto comparações envolvendo três ou mais níveis (Tempo de Empresa e Valor) recorreram à ANOVA unidirecional ou ao teste de Kruskal-Wallis, conforme a adequação das suposições. Por fim, para identificar dimensões latentes subjacentes e perfis de respondentes, foi realizada a Análise Fatorial Exploratória, permitindo a extração de fatores e a segmentação de grupos de colaboradores com padrões semelhantes de percepção e vivência dos valores organizacionais.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi aplicado por meio do sistema interno da empresa e contou com a participação de 77 de um total de 92 colaboradores, representando uma amostra relevante. O perfil detalhado dos respondentes pode ser visualizado na Tabela 1.

**Tabela 1 - Perfil dos respondentes da pesquisa (N=77)**

Medida	Item	N	Percentual (%)
<b>Gênero</b>	Masculino	32	41,56
	Feminino	45	58,44
<b>Posição na empresa</b>	Líder	14	18,18
	Liderado	63	81,82
<b>Tempo de empresa</b>	Menos de 1 ano	17	22,08
	1 a 2 anos	14	18,18
	3 a 5 anos	17	22,08
	Mais de 5 anos	29	37,66

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Por meio da tabela 1, é possível observar a composição demográfica da amostra, composta predominantemente por respondentes do gênero feminino (58,4%) e da função de liderado (81,8%). Em relação ao tempo de empresa, o grupo mais representativo foi o de colaboradores com mais de 5 anos de experiência na empresa (37,7%). Percebe-se, então, uma amostra com predominância de colaboradores experientes e em posições operacionais, o que é relevante para interpretar suas percepções sobre a cultura organizacional (BORGES-ANDRADE; PAGÉS, 2004).

Além disso, foram realizadas 12 entrevistas semiestruturadas presenciais com colaboradores de diferentes áreas e hierarquias, o que permitiu explorar com maior profundidade as percepções individuais e coletivas sobre os valores declarados pela empresa.

### 4.1 Valores organizacionais declarados pela empresa

A empresa estabelece como valores centrais: “Inovação está no nosso DNA”, “Integridade é inegociável”, “Nossa palavra vale ouro”, “Pensamos e agimos como donos”, “Somos movidos por desafios”, “Transparência e simplicidade sempre” e “Valorizamos nossa gente”. Esses princípios, apresentados no Código de Ética, orientam condutas internas e externas, indicando comportamentos esperados e os não desejados.

O valor “Inovação está no nosso DNA” expressa o compromisso com a antecipação de tendências e a valorização da cultura do aprendizado, promovendo desenvolvimento contínuo e adaptação organizacional. Conforme Pôrto Júnior e Pacheco (2024), inovação e gestão do conhecimento são interdependentes, exigindo uma cultura que favoreça o aprendizado permanente e a troca de saberes.

“Integridade é inegociável” reforça a ética e a honestidade em todas as relações, fortalecendo a reputação e a responsabilidade compartilhada. Como afirmam Gonçalves et al. (2020), valores moldam percepções e comportamentos, e, quando bem incorporados, influenciam positivamente o ambiente organizacional.

“Nossa palavra vale ouro” destaca o compromisso com a credibilidade, alinhando condutas à responsabilidade e à transparência nas relações. Honrar acordos, inclusive gerenciando imprevistos com clareza, é parte dessa ética relacional (Porto Business School, 2021).

O valor “Pensamos e agimos como donos” estimula postura de responsabilidade, reforçando o senso de pertencimento e a busca por resultados sustentáveis, conforme esperado pela empresa.

“Somos movidos por desafios” reflete uma cultura voltada à excelência, superação e resiliência. Apesar de incentivar o alto desempenho, esse valor requer equilíbrio para evitar sobrecarga. Ainda assim, consolida uma identidade voltada ao crescimento e à qualidade.

Já “Transparência e simplicidade sempre” prioriza comunicação clara, desburocratização e eficiência. Isso exige sistemas de reporte acessíveis e cultura de abertura. Alinha-se à visão de Santos (2025), que aponta a cultura como determinante das rotinas, decisões e relações organizacionais.

Por fim, “Valorizamos nossa gente” ressalta o capital humano como ativo estratégico, promovendo respeito, colaboração e desenvolvimento. No entanto, sua efetividade depende de ações concretas e contínuas, como apontam Motta et al. (2021), que destacam a importância de treinamentos e práticas consistentes para consolidar os valores na cultura da empresa.

## 4.2 Percepção dos colaboradores sobre os valores vivenciados

Ao indagar “Qual é o valor que você mais vive no seu dia a dia?”, os participantes distribuíram suas indicações da seguinte forma, conforme Tabela 2, a seguir:

**Tabela 2 – Distribuição dos votos por valor organizacional**

Medida	Item	N	Percentual (%)
Valor Percebido	Somos movidos por desafios	33	42,86
	Nossa palavra vale ouro	8	10,39
	Inovação está no nosso DNA	4	5,19
	Integridade é inegociável	12	15,58
	Pensamos e agimos como donos	15	19,48
	Transparência e simplicidade sempre	4	5,19
	Valorizamos nossa gente	1	1,30

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Em conformidade com o objetivo de investigar a percepção dos colaboradores sobre os valores vivenciados, observa-se que “Somos movidos por desafios” emergiu como o valor mais incorporado ao dia a dia, com quase metade das indicações. Em seguida, os valores “Pensamos e agimos como donos” e “Integridade é inegociável” também se destacaram, somando mais de um terço das escolhas. Por outro lado, os valores “Inovação está no nosso DNA”, “Transparência e simplicidade sempre” e, especialmente, “Valorizamos nossa gente” apresentaram índices significativamente inferiores. A baixa vivência declarada desses princípios, todos amplamente divulgados no Código de Ética e Conduta, sinaliza um desalinhamento entre o discurso formal e as experiências reais dos colaboradores.

### 4.2.1 Somos movidos por desafios

Entre os valores analisados, “Somos movidos por desafios” foi o mais mencionado como o mais vivenciado no cotidiano pelos respondentes, com 42,86% das indicações. Em relação à frequência com que é praticado, 48,05% afirmaram que o valor é praticado frequentemente, 28,57% disseram que é sempre vivenciado e 23,38% indicaram que ocorre algumas vezes.

As percepções qualitativas reforçam os dados quantitativos, sugerindo que esse valor, de fato, encontra forte aderência à realidade organizacional. O entrevistado 03 afirmou: “É praticado. A empresa tem muito desafio. Como estamos vindo de anos ruins e estamos tentando melhorar, passamos por grandes desafios para conseguir melhorar”. Da mesma forma, o entrevistado 08 declarou: “Somos desafiados a todo momento para trazer resultado, melhor

eficiência operacional”. O entrevistado 10 também apontou coerência prática ao afirmar: “É um dos mais praticados, muitos se movem diante dos desafios”.

No entanto, mesmo com forte vivência, alguns entrevistados questionaram a adequação da nomenclatura do valor. O entrevistado 04 argumentou: “Em termos de responsabilidade e compromisso, vejo que é praticado, mas o nome precisa ser revisto. Não acredito que somos movidos apenas por desafios, precisamos trabalhar e entregar resultados, mesmo que o trabalho não envolva grandes desafios”. Já o entrevistado 01 sugeriu uma reformulação: “Deveria ser ‘somos movidos por resultados’. No fim, queremos ser movidos por resultados. Vou enfrentar todos os desafios porque no fim queremos alcançar o resultado e todos receberem PLR (Participação nos Lucros e Resultados)”.

#### **4.2.2 Pensamos e agimos como donos**

Este valor foi o segundo mais indicado como o mais praticado no cotidiano da empresa, sendo citado por 19,42% dos respondentes. Quanto à frequência com que esse valor é praticado, 44,16% afirmaram que ele é vivenciado algumas vezes, 44,16% frequentemente, 10,39% sempre e 1,3% nunca.

A análise qualitativa confirma essa percepção moderada, refletindo uma prática parcialmente disseminada entre os colaboradores. De acordo com os dados das entrevistas, 58,33% dos participantes relataram que apenas parte dos profissionais realmente incorpora esse valor no dia a dia. O entrevistado 05 exemplifica essa divisão: “Algumas pessoas praticam, vão atrás, se precisar ficar até mais tarde, ficam. E tem outras que fazem o mínimo necessário, o básico, e só quando mandam. Pode ser questão de perfil, mas aí não deveriam estar aqui, e aí está o erro”. Essa visão é reforçada pelo entrevistado 10: “É praticado na minoria, as pessoas não estão abertas a deixar o individualismo para pensar no coletivo”. O entrevistado 08 também compartilha uma perspectiva semelhante: “Nem todos praticam, algumas pessoas ainda se desvencilham do problema quando não foi gerado por elas”.

#### **4.2.3 Integridade é inegociável**

Sobre este valor, 83,33% dos entrevistados reconhecem-no como amplamente praticado, especialmente em relação aos negócios. O entrevistado 12 afirmou: “É praticado. Quando se faz um negócio com parceiro externo, o combinado é mantido”. O entrevistado 04 também destacou: “Sim, é praticado. Por exemplo, recentemente apareceu uma oportunidade de negócio, mas não havia uma forma legal para realizar essa operação e, mesmo que esse negócio trouxesse uma boa margem, o comercial optou por não seguir”. Outro entrevistado também apontou que: “Vê as pessoas comprometidas, valorosas, muito íntegras. Não vê desvio de conduta no time”.

Ademais foi reconhecido por 15,58% dos respondentes como o mais vivenciado no cotidiano, ocupando a terceira colocação, de acordo com as respostas obtidas. Além disso, 44,16% afirmaram que ele é sempre praticado e 40,26% indicaram que ele é frequentemente praticado, totalizando 84,42% de reconhecimento de prática consistente. Esses dados quantitativos estão alinhados com as percepções qualitativas coletadas nas entrevistas, que reforçam a presença do valor no ambiente corporativo.

#### **4.2.4 Nossa palavra vale ouro**

Este valor ocupou a quarta colocação entre os mais vivenciados, sendo mencionado por 10,39% dos respondentes como o mais praticado no cotidiano da empresa. Em relação à frequência com que o valor é percebido na prática, 42,86% dos participantes afirmaram que ele é praticado frequentemente, 29,87% disseram que é sempre praticado e 27,27% indicaram que ele ocorre apenas algumas vezes.

A análise qualitativa reforça a importância desse valor, especialmente na relação da empresa com clientes e fornecedores. O entrevistado 06 relatou: “Sim, sobre honrar os compromissos. Ela é reconhecida no mercado por isso”. O entrevistado 12 também endossa essa percepção ao afirmar: “Nos contratos feitos, a empresa mantém o que foi acordado, reforçando esse valor. Isso deve ser mantido”. Entretanto, as entrevistas também revelam que a vivência interna do valor apresenta fragilidades. O entrevistado 11 observou: “Nos negócios, ele é praticado. Na gestão de pessoas, ele ainda precisa melhorar”. Já o entrevistado 10 destacou uma possível lacuna na comunicação e na uniformidade da prática entre os colaboradores: “Nem todos praticam. Não dá para saber se é da índole da pessoa ou se é falha na comunicação da empresa em deixar claro que isso é valorizado”.

#### **4.2.5 Inovação está no nosso DNA**

Apenas 5,19% dos respondentes apontaram a inovação como um valor mais vivenciado no cotidiano da empresa. Além disso, 53,25% afirmaram que a inovação é praticada apenas algumas vezes, 25,97% frequentemente, 16,88% sempre, e 3,9% nunca.

Embora uma parcela significativa dos respondentes tenha indicado que a inovação ocorre frequentemente ou sempre, as percepções qualitativas coletadas nas entrevistas revelam uma realidade mais crítica. O entrevistado 03 destacou: “A empresa trabalha muito com essa história de inovação, ‘vamos inovar, vamos inovar’, é muito bom, mas a empresa está um pouco perdida, tem muitas ideias, mas não consegue finalizá-las, abre muita coisa, muito projeto, querendo inovar, mas não finaliza. As pessoas ficam frustradas, sensação de que está tentando inovar, mas não sai do lugar”.

Outros participantes reforçam, como o entrevistado 06: “Não vejo que é um valor do nosso dia a dia. A gente é criativo para buscar novas oportunidades, para achar um meio de sair de um problema, mas não respiramos inovação”.

#### **4.2.6 Transparência e Simplicidade Sempre**

Foi indicado por apenas 5,19% dos respondentes como o mais vivenciado no dia a dia, o que o posiciona entre os menos reconhecidos nesse aspecto. No entanto, ao observar a frequência com que esse valor é percebido nas práticas organizacionais, nota-se que 40,26% dos respondentes afirmaram que ele é praticado frequentemente, 37,66% indicaram que ocorre algumas vezes e 22,08% o vivenciam sempre.

A partir das entrevistas, observa-se que 91,66% dos participantes relataram que o valor em questão não é praticado de forma consistente ou não está claramente definido. O entrevistado 01 pontuou: “Não somos simples, somos complexos. Exemplo: consultamos muita gente, e o que concluímos? Nossa forma de lidar com muitas coisas é difícil de chegar na decisão”. O entrevistado 02 reforçou essa percepção ao afirmar: “Entende que é praticado, na escala de 1 a 10, 6. Sente que às vezes não é muito transparente a comunicação entre áreas”. O entrevistado 11 acrescentou: “A comunicação em alguns momentos não é tão clara, a humildade de reconhecer os erros em alguns momentos não existe. É preciso a transparência de forma mais nítida”. Já o entrevistado 10 declarou: “Tem pessoas que têm receio de se posicionar e ser transparentes”. Por fim, o entrevistado 07 destacou: “Muitas vezes foram omitidas dos colaboradores informações de como a empresa estava, isso faz perder a credibilidade com o time”.

#### **4.2.7 Valorizamos nossa gente**

Este valor foi o menos indicado pelos respondentes como o mais vivenciado no dia a dia, sendo apontado por apenas 1,3% dos participantes. Apesar disso, quando questionados sobre a frequência com que o valor é percebido nas práticas organizacionais, os resultados

indicam uma perspectiva mais positiva: 44,16% afirmaram que ele é praticado frequentemente, 32,47% relataram que ele é sempre praticado, e 23,38% indicaram que ocorre algumas vezes.

No entanto, os dados qualitativos revelam uma percepção crítica por parte dos colaboradores. Cerca de 75% dos entrevistados expressaram que, embora o valor seja considerado relevante, ele não é plenamente praticado ou ainda carece de melhorias significativas. O entrevistado 05 destacou: “É praticado, mas tem um ponto que poderia ser melhorado, que é a questão da clareza e definição salarial. Hoje, isso não é claro. Um plano de cargos e salários seria importante, as pessoas precisam ter clareza sobre o que precisam fazer para avançar nas faixas salariais”. O entrevistado 06 acrescentou: “Precisa ser praticado e é pouco praticado. Precisamos ter um valor de time de excelência, onde prezamos pelo desenvolvimento das pessoas”. Já o entrevistado 11 comentou: “Tem oportunidade de melhoria. Quando foi para outra área foi dada uma justificativa, ele entendeu e foi de prontidão, e quando retornou não teve uma comunicação sobre o motivo do retorno. São geradas expectativas com relação a salário e não são cumpridas, as pessoas precisam ser informadas do que a empresa decidiu sobre o prometido”.

#### 4.2.8 Estatísticas descritivas e inferenciais sobre valores organizacionais percebidos

A partir das observações acima, a tabela 3 apresenta a média das respostas das variáveis dependentes, que foram classificadas por meio de uma escala de acordo com a frequência de observação da questão no cotidiano do colaborador (1 – nunca; 2 – algumas vezes; 3 – frequentemente; 4 – sempre).

**Tabela 3 – Média das respostas sobre observações cotidianas dentro da organização (N=77)**

<b>Código da Pergunta</b>	<b>Conteúdo da pergunta</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio Padrão</b>
INOV	Você percebe a inovação como algo praticado nos comportamentos do dia a dia?	2,56	0,82
INTEG	Você percebe a integridade como um valor praticado no dia a dia da empresa?	3,29	0,72
COMPRO	Você observa que os compromissos assumidos são cumpridos no dia a dia?	3,03	0,76
COMPOR	Você observa comportamentos que demonstram que as pessoas pensam e agem como donos?	2,64	0,69
RESULT	A busca por resultados com qualidade e excelência nas entregas é praticada pelos colaboradores?	3,05	0,72
TRANSP	Você percebe transparência e simplicidade como algo praticado nos comportamentos do dia a dia?	2,83	0,75
RESPE	Você observa no dia a dia comportamentos que demonstram que o ambiente é de respeito, colaboração e suporte ao desenvolvimento contínuo?	3,09	0,75

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

É possível então notar que as médias de frequência com maior valoração por parte dos colaboradores foram observadas nas percepções de respeito (3,09) e integridade (3,29). Contudo, a inovação (2,56) e o comportamento (2,64) apresentaram as menores médias, sugerindo oportunidades de melhoria na forma como tais valores são praticados ou comunicados internamente. Já o desvio padrão (em geral, abaixo de 1) indica moderada consistência nas respostas entre os participantes, o que é um sinal positivo em termos de percepção coletiva (Ng et al., 2022).

Os dados da percepção de valores corroboram com a literatura atual, na qual indica que valores como respeito e integridade tendem a ser os mais internalizados e percebidos pelos

colaboradores em contextos organizacionais que mantêm comunicação clara e práticas consistentes (Li, 2024).

Foram aplicados testes t de Student no intuito de comparar possíveis diferenças entre homens e mulheres na percepção dos valores organizacionais. Neste sentido, não foram observadas diferenças estatisticamente significativas, ou seja, nesse contexto, o gênero não representa um fator determinante na forma como os valores organizacionais são percebidos. A comparação entre líderes e liderados também não revelou diferenças significativas na percepção dos valores analisados. Embora se esperasse que líderes apresentassem percepções diferenciadas devido ao maior grau de envolvimento com as estratégias organizacionais (Castagnetti; Lopes, 2023), os resultados sugerem homogeneidade nas experiências relacionadas aos valores institucionais.

Por outro lado, os resultados desta pesquisa divergem com Li (2024), que indicaram que variáveis como gênero e tempo de serviço raramente exercem influência significativa sobre percepções organizacionais. A tabela 4 apresenta o resultado da ANOVA unidirecional, que indicou diferenças estatisticamente significativas entre grupos de tempo de empresa em diversas dimensões:

**Tabela 4 – ANOVA de Percepção de valores x Tempo de empresa (N =77)**

<b>Dimensão</b>	<b>F (df)</b>	<b>p-valor</b>	<b>Significância</b>
INOV	2.32 (3, 73)	0.082	Marginal
INTEG	4.09 (3, 73)	0.010	<b>Significativo</b>
COMPRO	2.30 (3, 73)	0.085	Marginal
COMPOR	5.41 (3, 73)	0.002	<b>Significativo</b>
RESULT	9.96 (3, 73)	< 0.001	<b>Significativo</b>
TRANSP	5.86 (3, 73)	0.001	<b>Significativo</b>
RESPE	4.61 (3, 73)	0.005	<b>Significativo</b>

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

Os resultados da tabela 4 corroboram com estudos recentes, indicando que a percepção da cultura organizacional varia com o tempo de permanência na empresa, refletindo a internalização gradativa de valores centrais à medida que o colaborador acumula experiências institucionais (Bhatt, 2020). Neste sentido, a percepção de integridade, comportamento, resultados, transparência e respeito variam de acordo com o tempo de experiência na empresa.

Foi realizada ainda uma Análise Fatorial Exploratória (AFE) utilizando rotação varimax e extração por máxima verossimilhança. O índice de adequação KMO (0,91) e o teste de esfericidade de Bartlett ( $\chi^2 = 203,86$ ;  $p < 0,001$ ) indicaram que a matriz de correlações era apropriada para análise. A solução com dois fatores explicou 58% da variância total, com cargas fatoriais superiores a 0,58, na maioria das variáveis. O primeiro fator, denominado "Protagonismo Organizacional", foi definido principalmente pela variável COMPOR. O segundo fator, "Valores Relacionais e Estratégicos", agregou percepções sobre inovação, integridade, resultados, transparência, compromisso e respeito. Os indicadores de ajuste (RMSEA = 0.00; TLI = 1.092; RMSR = 0.02) sugerem excelente adequação do modelo. Os fatores encontrados contribuem para a compreensão de dimensões latentes associadas à vivência de valores organizacionais, como se pode observar na tabela 5.

**Tabela 5 – Cargas fatoriais rotacionadas, comunalidades e fator dominante (N =77)**

Variável	Fator 1 (ML1)	Fator 2 (ML2)	Comunalidade (h <sup>2</sup> )	Fator dominante
INOV	0,18	0,66	0,48	Fator 2
INTEG	0,23	0,65	0,48	Fator 2
COMPRO	0,24	0,61	0,42	Fator 2
COMPOR	0,94	0,32	1,00	Fator 1
RESULT	0,30	0,73	0,62	Fator 2
TRANSP	0,35	0,58	0,46	Fator 2
RESPE	0,35	0,68	0,58	Fator 2

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O Fator 1, composto exclusivamente pela variável COMPOR (“pensar e agir como donos”), representa um núcleo de protagonismo organizacional. Esse fator reflete um tipo específico de comportamento organizacional no qual os indivíduos assumem responsabilidade ativa pelos resultados, demonstrando senso de pertencimento, autonomia e engajamento pessoal com os objetivos da empresa.

Já o Fator 2, composto pelas variáveis INOV, INTEG, COMPRO, RESULT, TRANSP e RESPE, descreve um conjunto de valores compartilhados. Este fator sintetiza percepções mais amplas e coletivas da cultura organizacional — como integridade, transparência, inovação, foco em resultados e respeito interpessoal — que costumam ser transmitidas formalmente pela liderança. Em termos práticos, esse fator traduz a eficácia da organização em comunicar, praticar e sustentar valores institucionais centrais, sendo particularmente relevante para entender como a cultura é percebida por diferentes públicos internos e como isso impacta na coesão organizacional.

A identificação dessas duas dimensões contribui significativamente para o entendimento da forma como os valores organizacionais são vividos na prática e oferece diretrizes para ações de alinhamento cultural, desenvolvimento de lideranças e estratégias de engajamento interno.

### 4.3 Comparação dos valores declarados e praticados

A análise comparativa entre os valores organizacionais declarados pela empresa e aqueles percebidos e vivenciados pelos colaboradores revela tanto alinhamentos quanto lacunas que afetam a cultura, o engajamento e a eficiência organizacional. O valor “Somos movidos por desafios” foi o mais incorporado pelos colaboradores (42,86%), sendo praticado com frequência ou sempre por 76,62%. Apesar disso, há sugestões para renomeá-lo como “movidos por resultados”, indicando a necessidade de alinhamento semântico. Esse cenário reforça o papel dos valores como núcleo da cultura e vantagem competitiva.

O valor “Pensamos e agimos como donos” estimula o protagonismo, mas sua prática é parcial: 19,48% o apontaram como mais vivenciado, porém apenas 10,39% o praticam continuamente. As entrevistas mostram disparidade entre colaboradores mais engajados e outros mais passivos, indicando que o desafio está na internalização prática do valor, e não em sua formulação. Esse alinhamento entre discurso e ação é fundamental para o fortalecimento da cultura organizacional.

“Integridade é inegociável” destaca-se pela forte aderência prática: 84,42% afirmam praticá-la frequentemente ou sempre, e 15,58% a consideram o valor mais presente. Essa coerência fortalece a reputação e a confiança interna, confirmando a incorporação efetiva do princípio ético.

Já “Nossa palavra vale ouro” apresenta aderência moderada: embora 72,73% declarem praticá-lo com frequência, apenas 10,39% o consideram o mais vivenciado. Externamente o valor é mantido, mas internamente há percepções de incoerência na comunicação e nos compromissos, exigindo ações de padronização e melhorias nos processos internos.

Os valores “Transparência e simplicidade sempre” e “Inovação está no nosso DNA” evidenciam forte desalinhamento entre discurso e prática. Apesar de índices razoáveis de frequência declarada, as entrevistas apontam falhas de comunicação, excesso de burocracia e ausência de práticas que sustentem a inovação. Isso compromete a coesão interna e enfraquece a cultura organizacional.

Por fim, o valor “Valorizamos nossa gente” foi o menos reconhecido como vivido (1,3%), ainda que 76,63% o percebam em algum grau. As entrevistas destacam a falta de políticas claras de carreira, transparência salarial e reconhecimento, comprometendo o engajamento. Sem ações concretas, o discurso de valorização não se sustenta na prática.

A Tabela 6 resume esses achados, evidenciando o grau de aderência entre os valores declarados e vividos, além dos impactos gerados na cultura da organização.

**Tabela 6 – Comparativo entre os valores organizacionais declarados e os valores percebidos pelos colaboradores**

<b>Valor</b>	<b>Aderência</b>	<b>Análise</b>
Somos movidos por desafios	Alta	Forte alinhamento entre discurso e prática. Sugestão de renomear para “movid <sup>os</sup> por resultados”.
Pensamos e agimos como donos	Parcial	A prática é percebida de forma parcial, sendo mais presente em perfis proativos e ausente entre quem atua de forma individualista.
Integridade é inegociável	Alta	Há forte reconhecimento da prática desse valor, especialmente nas relações comerciais, o que reforça a confiança e a ética no negócio.
Nossa Palavra Vale Ouro	Parcial	Apesar de ser valorizado externamente, o compromisso interno ainda é percebido com inconsistência, especialmente na gestão de pessoas.
Inovação está no nosso DNA	Fraca	Embora se fale muito sobre inovação, a execução prática ainda é falha, gerando frustração pela falta de conclusão dos projetos.
Transparência e simplicidade sempre	Fraca	O valor é desejado, mas há uma percepção de que a empresa é complexa e falha na comunicação clara e objetiva entre áreas.
Valorizamos nossa gente	Muito Fraca	Pouco vivenciado; falta de clareza em reconhecimento, salários e desenvolvimento interno.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em síntese, a organização demonstra solidez no pilar da integridade, atitude de dono e na cultura de enfrentar desafios, obtendo elevado grau de congruência entre valores declarados e vivenciados. Paralelamente, enfrenta dificuldades em operacionalizar a inovação, em desburocratizar processos e em criar um ambiente onde a valorização das pessoas se traduza em práticas concretas de desenvolvimento e reconhecimento. Essas lacunas comprometem o engajamento e podem gerar desgaste, insatisfação e eventual rotatividade. Essa realidade reflete o que apontam Tourky, Osman e Harvey (2023), ao afirmarem que a cultura organizacional é sustentada por valores profundamente enraizados e que sua eficácia depende do alinhamento entre os valores proclamados e as práticas reais. Quando esse alinhamento falha, instala-se uma dissonância que compromete a identidade, a coesão e a confiança dos colaboradores na organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar a percepção e a vivência dos valores organizacionais por parte dos colaboradores de uma empresa do setor de agronegócio localizada em Piumhi/MG. O primeiro objetivo específico buscou identificar os valores organizacionais declarados pela empresa. Encontrou-se que a organização formaliza em seus documentos e

canais internos valores como “Inovação está no nosso DNA”, “Integridade é inegociável”, “Nossa palavra vale ouro”, “Pensamos e agimos como donos”, “Somos movidos por desafios”, “Transparência e simplicidade sempre” e “Valorizamos nossa gente”.

Já o segundo objetivo específico foi avaliar a percepção dos colaboradores sobre os valores vivenciados. Observou-se que a organização possui valores que são vividos de forma coerente com o discurso institucional, como “Somos movidos por desafios” e “Integridade é inegociável”, mas também enfrenta desafios importantes de alinhamento cultural. Os dados evidenciam que valores relacionados à inovação, valorização de pessoas e transparência ainda não estão consolidados na prática.

O terceiro objetivo específico buscou comparar os valores declarados com os efetivamente praticados. A comparação revelou uma cultura marcada por contrastes. Enquanto valores como “Integridade é inegociável” e “Somos movidos por desafios” apresentam alta consonância entre discurso e prática, refletindo forte internalização e coerência, outros valores como “Inovação está no nosso DNA”, “Valorizamos nossa gente” e “Transparência e Simplicidade Sempre” evidenciam discrepâncias relevantes. A inovação, embora destacada no discurso oficial, é percebida pelos colaboradores como pouco efetiva e limitada na prática, gerando sensação de frustração. A comunicação interna é vista como burocrática e pouco clara, dificultando o fluxo de informações e comprometendo o engajamento. Já a valorização dos colaboradores, apesar de reconhecida nominalmente, não se traduz em políticas e práticas concretas que sustentem o desenvolvimento e o reconhecimento, resultando em uma percepção de falta de efetividade nesse aspecto. Esses achados revelam uma cultura organizacional que, embora sólida em seus pilares éticos e motivacionais, enfrenta desafios estruturais e comportamentais que criam um descompasso entre o que é declarado oficialmente e o vivido no cotidiano pelos membros da organização.

Dessa forma, a principal contribuição deste estudo está na oferta de um diagnóstico aprofundado da cultura organizacional, ao relacionar valores declarados com práticas vividas, por meio de uma metodologia mista que integrou dados quantitativos e qualitativos. Tal abordagem possibilitou captar nuances importantes da percepção dos colaboradores, fornecendo subsídios concretos para ações estratégicas da organização voltadas ao fortalecimento da cultura, ao desenvolvimento de lideranças e à promoção do engajamento interno.

Além disso, o estudo reforça, à luz da literatura, a importância do alinhamento entre valores proclamados e vivenciados, não apenas como instrumento ético, mas como elemento essencial para a coesão interna, a construção da identidade organizacional e o alcance de resultados sustentáveis.

No entanto, como limitações, observa-se que o foco ficou restrito aos valores formais declarados no Código de Ética da empresa, sem considerar outros elementos culturais informais, além de não ter sido realizada uma análise longitudinal e a articulação com indicadores objetivos de desempenho organizacional. Essas limitações, contudo, abrem espaço para pesquisas futuras. Tais estudos podem oferecer informações relevantes para o aprimoramento da gestão da cultura organizacional e para uma compreensão mais ampla do papel dos valores na construção de uma cultura sólida e coerente.

## REFERÊNCIAS

AZEEM, M.; AHMED, M.; HAIDER, S.; SAJJAD, M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. **Technology in Society**, Amsterdam, v. 66, p. 101645, jun. 2021.

BARBOSA, Jordâna Parreira; OLIVEIRA, Karem Sabrina da Cruz; FORESTO-DEL COL, Denise Rossi. Psicologia organizacional: análise dos valores organizacionais de uma academia. **Revista Funec Científica – Multidisciplinar**, v. 9, n. 11, p. 1–11, 2020.

BHATT, Prachi. Perceived organizational culture across generation, tenure, and gender: an exploratory study. **Organization Development Journal**, v. 38, n. 1, p. 9–20, 2020.

CASTAGNETTI, Mariele Piassolli; LOPES, Gisele Silveira Coelho. A percepção da liderança na implementação de estratégias organizacionais à luz do BSC. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Toledo, v. 13, n. 2, p. 153–171, jan. 2023. DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2022.002.0011. Disponível em: <https://sustenere.inf.br/index.php/rbadm/article/view/7091>. Acesso em: 11 jul. 2025.

CASTILLO-OYARSE, César Del. Organizational culture in the productivity of a firm's workers: a systematic review. **Migration Letters**, [S.l.], v. 21, n. S11, p. 524–553, jan. 2024. DOI: [10.59670/ml.v21iS11.6806](https://doi.org/10.59670/ml.v21iS11.6806).

CAZANE, Ana Livia; VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Contribuição da cultura organizacional para a gestão do conhecimento no contexto da gestão da cadeia de suprimentos. **Informação & Informação**, v. 26, n. 4, p. 369–392, 2021.

DIMITROVA, Yanica. Innovation and organizational change through the lens of corporate culture. In: **INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE, 2020**. Proceedings [...]. [S.l.]: University of Library Studies and Information Technologies – Public Communication Department, 2020. p. 37–48.

GHALEB, Belal Dahiam Saif. The importance of organizational culture for business success. **Jurnal Riset Multidisiplin dan Inovasi Teknologi**, v. 2, n. 03, p. 727–735, set. 2024. DOI: 10.59653/jimat.v2i03.1098

GONÇALVES, L. S. et al. Ética organizacional em ambientes de saúde: entre a normatividade e a reflexão. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 1, p. 251–259, jan. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2020.v25n1/251-259/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

HAMZAGIC, Enes; STOJANOVIC, Aleksandra Golubovic; SKORUP, Srdjan. Understanding organizational behavior: insights into values, culture, and cognition. In: **INTERNATIONAL MAY CONFERENCE ON STRATEGIC MANAGEMENT – IMCSM24**, 2024, Bor. Proceedings [...]. Bor: Republic of Serbia, 2024. v. XX, n. 2, p. 7-12. DOI: 10.5937/IMCSM24050H.

LI, Q. Ethical leadership, internal job satisfaction and organizational citizenship behavior: the role of perceived organizational support. **Humanities and Social Sciences Communications**, v. 11, n. 1, p. 50, 2024.

MOTTA, A. F. G. et al. Qualidade de vida e valores nas organizações: impactos na confiança do empregado. **Psicologia: Ciência e Profissão, Brasília**, v. 41, e211585, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/pcp/a/My8CnzbRSFjwGrqrmKtCN6S/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

NG, T. W. H. et al. How perceived respect affects innovative behavior in employees. **Frontiers in Psychology**, v. 13, p. 978042, 2022.

OLIVEIRA, Edwilson Mendes de. **Cultura Organizacional: Análise da percepção e aplicação dos valores organizacionais em uma empresa de serviços de facilities**. 63p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024.

PEREIRA, Susana Alves; SANTOS, Nuno Rebelo dos; PAIS, Leonor; PEREIRA, Marco. Intervenções baseadas em valores organizacionais e o bem comum: um estudo de múltiplos casos. **The Journal of Applied Behavioral Science**, [S.l.], v. 60, n. 1, p. 1–34, 2024. DOI: 10.1177/00218863241297705.

PORTO BUSINESS SCHOOL. Vamos devagar porque temos pressa: honrar compromissos em 2021. **Porto Business School**, 2021. Disponível em: <<https://www.pbs.up.pt/artigos-e-eventos/artigos/vamos-devagar-porque-temos-pressa-honrar-compromissos-em-2021star/>>. Acesso em: 11 jun. 2025.

PÔRTO JUNIOR, Gilson; PACHECO, Flávio Augustus da Mota (org.). **Liderança, cultura organizacional e inovação** [recurso eletrônico]. Palmas, TO: Observatório Edições, 2024.

SAMPAIO, Rafael Cardoso; LYCARIÃO, Diógenes. **Análise de conteúdo categorial: manual de aplicação**. Brasília: Enap, 2021.

SILVA, Alessandra Lara; PAIVA, Adriana Pontes. Metodologia da pesquisa científica no Brasil: natureza da pesquisa, métodos e processos da investigação. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, e479111032264, 2022. DOI: 10.33448/rsd-v11i10.32264.

SILVA, J. R. da; SANTOS, M. C. dos; OLIVEIRA, P. F. de. A influência dos valores organizacionais na coesão e desempenho das equipes: desafios e conflitos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. 4, p. e-200420, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/xxx>. Acesso em: 11 jul. 2025.

TAWAI, Adrian; HALIKA, La Ode Herman. Study on the Application of Organizational Culture to Organizational Effectiveness and Efficiency. **International Journal of Scientific Research in Science, Engineering and Technology**, v. 9, n. 4, p. 217–221, jul./ago. 2022. DOI: 10.32628/IJSRSET229429.

TOMAZZONI, Gean Carlos; COSTA, Vânia Medianeira Flores; SANTOS, Andressa Schaurich dos. O papel dos valores organizacionais no desempenho do indivíduo no trabalho: Um estudo com trabalhadores de shopping centers. **Teoria e Prática em Administração**, João Pessoa, v. 12, n. 2, 2022. DOI: 10.22478/ufpb.2238-104X.2022v12n2.60167. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/ojs2/index.php/tpa/article/view/60167>. Acesso em: 11 jul. 2025.

TOURKY, Marwa; OSMAN, Sharina; HARVEY, William S. Aligning employee and organizational values to build organizational reputation. **Asian Business & Management**, Cham, v. 22, n. 7, p. 431–455, abr. 2023. DOI: 10.1057/s41291-023-00223-8.

TOZETTI, Fernando Logullo; LIMA, Marcus Ayrton Rocha de. Fatores que influenciam o clima organizacional: os componentes a serem avaliados em uma pesquisa de clima organizacional e como aplicá-la. **Revista Alomorfia**, v. 6, n. 4, p. 598–611, 2022.