

**RESUMO**

**Objetivo:** Analisar o alinhamento de valores entre os funcionários de uma UTI (Unidade de Cuidado Intensivo) Neonatal e o setor pós pandemia da COVID-19.

**Método:** A pesquisa foi elaborada através do modelo de diagnóstico cultural de Barrett, a fim de realizar um mapeamento dos valores existentes, sendo aplicada junto aos funcionários da UTI Neonatal do Hospital Universitário da Universidade Federal do Rio Grande. O levantamento de dados foi baseado na aplicação de questionários e na observação não participante.

**Principais resultados:** As evidências indicam que os funcionários da UTI, em sua maioria, já passaram por uma transição, deslocando-se de valores predominantemente orientados ao interesse próprio para a adoção de valores e atitudes voltados ao bem comum.

**Contribuições acadêmicas:** O estudo ultrapassa a ideia do modelo de Barrett ao aprofundá-lo teoricamente em organizações e, no contexto empírico, em um hospital, revelando aspectos específicos de um cenário de UTI.

**Contribuições práticas:** Constatou-se que são necessárias pesquisas referente a relacionamentos interpessoais, uma vez que os percentuais encontrados são significativos no que se refere aos valores situados no nível de relacionamento — tanto nos valores individuais quanto naqueles atribuídos a uma organização ideal — evidenciando a preocupação dos funcionários.

**Palavras-chave:** Valores pessoais; Valores organizacionais; Consciência organizacional; UTI NEONATAL.

**ABSTRACT**

The objective of this research was to analyze the alignment of values between employees of a Neonatal ICU and the sector after the COVID-19 pandemic. The research was developed using Barrett's cultural diagnosis model, which seeks to map existing values, being applied to employees of the Neonatal ICU of the University Hospital of the Federal University of Rio Grande. Data collection was carried out using a printed questionnaire and non-participant observation. The evidence revealed that the majority of ICU employees have already made the transition in thinking, letting go of most values at levels of self-interest to acquire values and attitudes focused on levels of common good. Furthermore, it was found that work on interpersonal relationships is necessary, as the percentages found are high, with a relationship of values at the relationship level, both in individual values and for an ideal organization, demonstrating employees' concern.

**Keywords:** Personal values; Organizational values; Organizational awareness; NEONATAL ICU.



### 1. INTRODUÇÃO

A Pandemia causada pelo novo Coronavírus (também chamado Sars-Cov-2) foi um desafio imposto aos Sistemas de Saúde de todo o Planeta, tornando necessário uma maior produtividade em todos os setores de saúde. A Unidade de Cuidados Intensivos Neonatal (UTI Neonatal) do Hospital Universitário da Universidade Federal do Rio Grande (FURG) é constituída por uma equipe multidisciplinar extensa que promove a saúde e o desenvolvimento de bebês nascidos antes de 37 semanas em tempo integral, até que estejam fortes o suficiente para ir para casa. A equipe da UTI Neonatal possui 71 profissionais (médicos, enfermeiros, técnicos de enfermagem, auxiliares de enfermagem, fisioterapeutas e terapeutas ocupacionais) que são responsáveis por 18 leitos, sendo 10 de UTI, 5 intermediários e 3 de canguru.

Neste contexto, segundo um estudo feito por Barrett (2018), as “Melhores empresas pra se trabalhar na América do Norte” em comparação com a S&P 500 (Standard & Poor’s 500, índice composto por quinhentos ativos cotados nas bolsas de Nova Iorque), mostram que as organizações que priorizam as necessidades dos funcionários obtiveram melhores retornos financeiros e demonstraram maior resiliência para suportar a crise econômica de 2008.

Diante disso, cabe salientar que os valores são frutos das necessidades dos indivíduos, e a melhor forma de gerar uma equipe leal e comprometida com a organização é compreender quais são suas necessidades e assegurar através da cultura organizacional que estas sejam atendidas (Barrett, 2006). Isto posto, a partir da necessidade de uma cultura organizacional que sirva como alicerce para o desenvolvimento da UTI Neonatal do Hospital Universitário Miguel Riet Correa Jr., tem-se como objetivo desta pesquisa analisar o alinhamento de valores entre os funcionários de uma UTI Neonatal e o setor pós pandemia da COVID-19.

Apesar da relevância da UTI Neonatal e da intensa demanda imposta pelo contexto pós-pandemia, ainda é pouco conhecido em que medida os valores pessoais dos profissionais se alinham aos valores percebidos na unidade e os considerados ideais para o setor. Essa lacuna dificulta compreender se a cultura organizacional vigente favorece motivação, engajamento e bem-estar desses trabalhadores. Assim, emerge o seguinte problema de pesquisa: qual é o grau de alinhamento entre os valores pessoais, os valores da UTI Neonatal e os valores desejados pelos profissionais no contexto pós-pandemia da COVID-19?

Para isso, foi selecionado o método denominado por Barrett como: Avaliação de Valores Culturais (termo original em inglês - *Cultural Values Assessment* - CVA), que busca entender os valores dos funcionários da organização, da organização e os que as pessoas da organização veem como ideais. A pesquisa contribui ao fornecer um diagnóstico aprofundado sobre a cultura organizacional da UTI Neonatal, identificando convergências e discrepâncias entre os valores individuais e organizacionais. Ao utilizar o modelo CVA, o estudo oferece subsídios práticos para gestores aprimorarem políticas de gestão de pessoas, fortalecendo dimensões como engajamento, bem-estar e retenção profissional. Do ponto de vista acadêmico, amplia a compreensão sobre o impacto da pandemia na dinâmica de valores em equipes de saúde de alta complexidade, enriquecendo o campo da Administração Pública e da gestão hospitalar com evidências empíricas aplicadas ao contexto brasileiro.

Portanto, o estudo abrange o alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais dos funcionários, o que acaba por contribuir com a área de gestão de pessoas, oportunizando resultados que podem conduzir ao atendimento das necessidades e crescimento tanto da organização quanto do indivíduo. Sendo assim, o estudo está dividido em cinco seções, quais sejam: a primeira apresenta a introdução, a segunda a base teórica; a terceira o percurso metodológico; a quarta expõe os resultados; e a quinta destaca as considerações finais e sugestões de estudos futuros.



## 2. ALINHAMENTO DE VALORES E CULTURA

Recompensas financeiras não são suficientes para motivar o capital humano (Cohen et al., 2017; Azim, 2016; Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). Funcionários preferem trabalhar em empresas que possam se orgulhar e que sejam reconhecidas enquanto éticas perante a sociedade. Dessa forma, valores construtivos para a sociedade são importantes no que diz respeito a reter funcionários de qualidade através do engajamento, permitindo uma performance acima da média (Cohen et al., 2017; Azim, 2016; Azevedo, 2011; Valentine, & Fleischman, 2008; Brammer, & Pavelin, 2006; Saks, 2006).

O engajamento é a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um funcionário desempenha nas funções de trabalho (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004). O engajamento dos colaboradores é profundamente ligado aos índices de entropia cultural, alinhamento de valores e alinhamento de missão (Barrett, 2018; Porter, Steers, Mowday, & Boulian, 1974). Sendo assim, é importante assegurar que os valores não sejam potencialmente limitantes, que os índices de entropia cultural se mantenham baixos e que os colaboradores reconheçam sua importância na vivência da missão organizacional (Barrett, 2018).

A cultura e os valores têm se tornado fundamentais para um desempenho satisfatório das organizações (Barrett, 2014; Cameron, & Fernandes, 1990; Denison, 1983). Por isso, é fundamental que os colaboradores estejam alinhados aos valores da organização, trabalhando conjuntamente em direção às metas almejadas. Esse alinhamento favorece o desenvolvimento de um profundo desejo de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (Capra, 2002; Schein et al., 2000; Fritz, 1999; Schein, 1999).

Entender quais são os valores de uma organização e como eles são criados é relevante para uma organização. O alinhamento desses valores e da cultura auxilia na eficácia da estratégia organizacional (Da Silva, & Albuquerque, 2009). Assim, de acordo com a Teoria dos Sete Níveis da Consciência Organizacional de Barrett, as organizações mais bem-sucedidas são aquelas que através do desenvolvimento do espectro total conseguem atravessar os desafios do mercado pautados nos seus valores (Barrett, 2017).

### 2.1 MODELO DE BARRETT

A teoria das necessidades de Maslow organizou as necessidades humanas em dois tipos, sendo as básicas e as de crescimento ou de ser (Maslow, 1943). Barrett (2006) criou duas teorias baseadas na hierarquia de necessidades de Maslow, as quais possuem sete níveis de consciência pessoal e sete níveis de consciência organizacional. O autor supracitado argumenta que organizações e indivíduos partem de um ponto em comum: a necessidade de sobrevivência. Somente após alcançarem viabilidade financeira e um nível mínimo de estabilidade e segurança é que podem direcionar atenção a outros níveis de necessidades (Barret, 2006).

Barrett (2006) se baseia na premissa que os valores, sejam eles dos indivíduos ou das organizações, emergem a partir dos desafios de um nível de desenvolvimento, e divide esses níveis em: sobrevivência, relacionamentos, autoestima, transformação, coesão interna, fazer a diferença e serviço. Cada nível de desenvolvimento tem seus próprios desafios, o que é considerado no cenário das pessoas e organizações, pois a medida que uma pessoa ou organização é capaz de suprir suas necessidades básicas (de sobrevivência) ela não se atenta mais a estas (Barrett, 2018).

Entende-se que as organizações crescem dominando suas necessidades, e qualquer uma parte do nível mais básico de necessidades (sobrevivência), enfrentando desafios para tornar-se

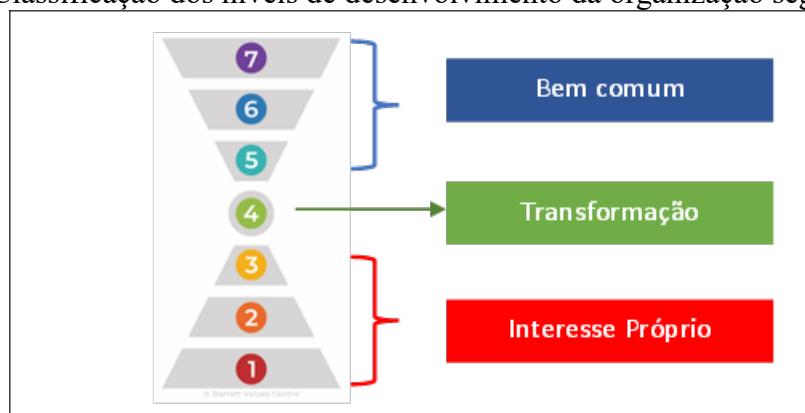


financeiramente viável e lucrativo (Barret, 2018). Em um segundo nível (relacionamentos) precisam criar harmonia dentro da organização para que todos estejam preocupados com a entrega aos clientes (Barret, 2018). Já no terceiro nível (autoestima) é preciso estimular através de estruturas e/ou sistemas a alta performance dentro da organização; para no quarto nível (transformação) a organização se preocupar em aumentar a democracia, empoderando os funcionários para que seja possível a inovação (Barret, 2018).

Depois que a organização já desenvolveu em seus funcionários a democracia e, consequentemente, a capacidade de inovação, ela passa para o quinto nível (Coesão interna), na qual visa motivar seus funcionários em torno do objetivo da organização para que possa estar preparada para desafios que transcendem a organização, que começam pela comunidade (nível fazer a diferença) e terminam no planeta (nível de serviço) (Barret, 2018).

A seguir, a Figura 1 explica os estágios de desenvolvimento das organizações. Inicialmente a empresa precisa estar orientada ao interesse próprio e dos seus indivíduos, para posteriormente preparar seus funcionários para pensar além do básico (transformação de pensamento), e então direcionar atenção ao bem comum da sociedade.

Figura 1 – Classificação dos níveis de desenvolvimento da organização segundo Barrett



Fonte: Adaptado de Barrett (2018).

Ainda, no Quadro 1 são detalhados os sete níveis de consciência organizacional.

Quadro 1 - Sete níveis de Consciência Organizacional

Nível do desafio organizacional	Ações que auxiliam no domínio das necessidades do nível	Exemplos de valores que o nível pode trazer
Sobrevivência	Atitudes economicamente responsáveis; Relacionamentos lucrativos com os clientes.	Resultados; Zelo com a saúde.
Relacionamentos	Solução de conflitos; Estabilidade dos funcionários; Gerenciar a competitividade dentro da organização de forma cautelosa.	Lealdade; Integridade; Amizade.
Autoestima	Estruturas de desenvolvimento na organização como, por exemplo, Plano de Cargos e Salários; Reconhecer comportamentos adequados.	Honestidade; Aperfeiçoamento contínuo.
Transformação	Conceder aos funcionários autonomia sobre seus trabalhos; Incentivar a criatividade dentro do grupo através da liberdade.	Liberdade; Liderança Igualdade.
Coesão interna	Criando coesão dentro da organização;	Companheirismo; Coletividade;



	Envolvendo os funcionários em uma visão inspiradora de suas missões dentro da organização.	Empatia.
Fazer a diferença	Cooperando com comunidades onde a organização opera (trabalho voluntário) Suporte mútuo com outras organizações.	Colaboração; Igualdade; Sustentabilidade.
Serviço	Tornando o negócio sustentável a longo prazo; Pensando em ser o melhor para o mundo, não do mundo.	Responsabilidade com as futuras gerações.

Fonte: Adaptado de Barrett (2018).

Ao dominar os desafios de um nível de desenvolvimento surgem valores, os quais foram divididos em positivos (P) ou potencialmente limitantes (L), em que através do instrumento de diagnóstico de valores culturais é possível analisar a proporção de valores positivos/valores potencialmente limitantes (Barrett, 2018).

O modelo também possibilita a análise da entropia cultural que, de acordo com Barrett (2018), é o fator chave para entender se a cultura organizacional é positiva. Quanto mais energia a organização gasta com atividades improdutivas como controle, competição interna e retenção de informações, menor sua produtividade e maior a necessidade de mudança. Dessa forma, foi estabelecido que empresas com níveis de entropia maiores que 30% necessitam de mudanças não somente culturais, mas estruturais, e que pequenos níveis de entropia - até 10% - são naturais em empresas e não alteram o funcionamento saudável das mesmas (Barret, 2018).

Esses índices são obtidos através do método de *Barrett Transformational Index* (BTI), que através da análise dos valores são classificados como: Bem comum; Transformação ou Interesse próprio. Segundo o modelo, a entropia cultural resulta da entropia pessoal tanto dos líderes atuais quanto dos líderes anteriores, uma vez que estes deixam um legado institucional por meio de sistemas, estruturas, processos e políticas. Para que uma organização seja efetivamente orientada por valores, torna-se necessário compreender seus valores vigentes e realizar os ajustes necessários para a melhoria contínua (Barret, 2018).

## 2.2 APLICAÇÕES DO MODELO DE BARRETT EM ORGANIZAÇÕES

O modelo dos sete níveis de consciência organizacional foi adaptado por Bonato et al. (2018) para mapear a cultura organizacional e o grau de alinhamento entre os valores pessoais e organizacionais de uma operadora de planos de saúde com um quadro de funcionários de cem colaboradores. Através de uma amostra de 27 indivíduos que atenderam aos critérios de acessibilidade e disponibilidade, o estudo revelou que não havia alinhamento de valores pessoais e organizacionais, e que isso pode ter gerado insatisfação por parte dos funcionários e baixa produtividade (Bonato et al., 2018).

De acordo com Bonato et al. (2018), através da aplicação do modelo na empresa ABC, compreendeu-se que os funcionários buscavam significado no trabalho, responsabilidades, conhecimentos, e que estão nos níveis de bem comum de consciência pessoal (Coesão interna, fazer a diferença e serviço), enquanto a organização apresentava-se preocupada com os desafios dos níveis de interesse próprio (Sobrevivência, relacionamentos e autoestima). O estudo ainda sugeriu aplicar métodos de aprendizagem organizacional e rever as políticas corporativas para garantir a sua aderência aos valores e a cultura desejada pela empresa (Bonato et al., 2018).

O modelo de Barrett também foi aplicado por Ludolf et al. (2017) para verificar o alinhamento ou desalinhamento de valores pessoais e organizacionais em um estaleiro, e verificou um desalinhamento de valores. Enquanto a organização estava preocupada com necessidades dos níveis



de interesse próprio em 67% das respostas (Sobrevivência, relacionamento, autoestima) os seus funcionários responderam que estavam em níveis intermediários de consciência (transformação e coesão interna) em 47% das respostas (Ludolf et al., 2017). Frente a isso, a pesquisa revelou o prejuízo referente a performance que a entropia cultural causa. A empresa que apresentou altos níveis de entropia cultural (através da análise de valores potencialmente limitantes) revelou altas taxas de absenteísmo e funcionários estressados (Ludolf et al., 2017).

Bastos (2011) também aplicou o modelo de Barrett para identificar o alinhamento dos valores pessoais e organizacionais entre os servidores do sistema de bibliotecas universitárias de uma instituição federal. Os resultados do estudo demonstraram que os funcionários possuíam altos níveis de consciência e estavam fortemente preocupados com os resultados do seu trabalho, procurando significado e melhorias constantes para a organização (Bastos, 2011). Assim, o autor supracitado identificou que a organização e os colaboradores estavam desalinhados, e sugeriu medidas para o alinhamento desses valores - diminuição de hierarquia e utilização de dinâmicas sociais na organização – em busca de enfrentar uma estrutura com hierarquia rígida e pouca coesão interna (Bastos, 2011).

Em complemento, considerando que a África do Sul enfrenta problemas de saúde relacionados a fome e falta de estrutura médica há muito tempo, no ano de 2013 foi desenvolvido um estudo utilizando o método de Barrett. O mesmo teve como finalidade analisar a existência de alinhamento entre valores individuais e organizacionais da equipe de saúde da cidade do Cabo, no distrito Metro, em que um dos objetivos organizacionais era melhorar o comprometimento e o engajamento da equipe (Mash et al., 2013).

Através da análise dos questionários feitos no estudo, foi possível compreender que os valores individuais e os organizacionais no momento da pesquisa estavam desalinhados e possuíam altos níveis de entropia cultural. Observou-se que os funcionários trabalhavam bem em equipe, se preocupavam em fazer a diferença nas comunidades onde trabalhavam e estavam preocupados com melhorias. Entretanto, o processo para serem realizadas melhorias não estava sendo analisado positivamente pelos funcionários, pois a gestão era entendida como hierarquizada, incentivadora da cultura da culpa e pouco preocupada com o bem estar dos funcionários (Mash et al., 2013).

A pesquisa apresentou algumas recomendações, entre elas a continuidade do foco na melhoria do desempenho, porém mediante uma abordagem fundamentada na responsabilidade e no profissionalismo. Também sugere eliminar do ambiente organizacional práticas culturais indesejáveis, como a falta de compartilhamento de informações, a excessiva hierarquização, o controle, a manipulação e a atribuição de culpa. O estudo também sugeriu atenção ao número de horas extras, pois se caracterizam como um obstáculo para a melhora de engajamento das equipes (Mash et al., 2013).

Ademais, no ano de 2019 foi aplicado o modelo de Barrett para o entendimento da cultura e valores organizacionais em uma instituição do setor público do poder legislativo (Ferreira, 2019). Assim, foi percebido que os indivíduos da organização estavam em fase de transição de interesse próprio para bem comum, apresentando valores entre os níveis 4 e 5, enquanto a organização estava entre os níveis 2 e 3, indicando um desalinhamento de valores organizacionais e individuais. Ferreira (2019) identificou ainda o índice de BTI da organização, entendendo que 50% dos valores estão em interesse próprio, 10% estão em transformação, 40% estão focados no bem comum e 28% da energia da organização é consumida por atividades não produtivas (entropia) (Ferreira, 2019). A seguir, o Quadro 2 apresenta uma síntese dos estudos expostos, classificando-os em área de atuação, número de respondentes e nível de entropia encontrado.

Quadro 2 - Classificação de estudos por área de atuação, número de respondentes e nível de entropia



Área de Atuação da organização	Número de respondentes	Nível de entropia	Sugestões para a organização
<b>Operadora de Planos de Saúde</b>	54% da população	Abaixo de 10%	Trabalhos de aprendizagem organizacional perante os valores, para que tenham mais aderência.
<b>Estaleiro</b>	2,97% da população	Acima de 40%	Transformação na estrutura da organização diminuindo a cultura do “controle” e fortalecendo uma cultura mais favorável ao desenvolvimento e à colaboração.
<b>Biblioteca</b>	49% da população	Acima de 40%	Diminuição de hierarquia e utilização de dinâmicas sociais na organização.
<b>Equipe de serviços de saúde</b>	154 pessoas de 5 Centros de Saúde que representam 45 Centros de saúde	Acima de 30%	Redução da cultura da culpa e da hierarquização, a fim de uma mudança cultural.
<b>Instituição pública do poder Legislativo</b>	89% da população	Acima de 20%	Análise e alteração de comportamentos e ações, bem como a revisão de políticas organizacionais para aderência de valores organizacionais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2025).

Por meio do Quadro 2, observa-se que, em níveis de entropia superiores a 30%, os estudos recomendam a adoção de medidas estruturais para sua redução. Isso ocorre porque, embora seja possível modificar a cultura dos líderes atuais, a “cultura da culpa” tende a elevar a entropia organizacional. Assim, para que a organização consiga efetivamente reduzir a entropia e consolidar valores favoráveis ao desenvolvimento organizacional, torna-se necessário eliminar quaisquer sistemas que não estejam orientados para um trabalho eficaz e produtivo.

### 3. MÉTODO

A pesquisa foi elaborada através do modelo de diagnóstico cultural de Barrett (2018), o qual busca, por meio de questionários estruturados, realizar um mapeamento dos valores existentes na organização e dos seus funcionários (Barrett, 2018). O estudo foi aplicado a funcionários da UTI Neonatal do Hospital Universitário da FURG. As fontes de evidências foram obtidas através de um questionário impresso. Para o levantamento dos dados foi utilizado o modelo CVA (Barrett, 2018, p. 79-85). O instrumento propõe que, dentre uma lista de valores customizada para a área da organização, os funcionários escolham 10 valores que o definem como indivíduo, 10 que definam a organização em que estão e 10 que definem a organização ideal da área em que trabalham.

A liderança do setor colaborou com a pesquisa e auxiliou para que todos os profissionais do setor fossem convidados a participar da pesquisa e tivessem a escolha de responder ou não. A pesquisa foi anônima, não sendo possível identificar o respondente. A chefia disponibilizou uma sala para que os funcionários, ao fim do seu turno, pudessem responder a pesquisa. A amostra da pesquisa foi composta pelos profissionais que se prontificaram a participar da pesquisa no prazo de vinte dias, entre 29 de agosto de 2022 a 18 de setembro de 2022.

Foram respondidos 42 questionários de uma população de 59 pessoas (foram excluídos os médicos que não puderam/quiseram responder), destes 10 questionários tinham algum erro (valores a mais ou valores a menos em alguma das tabelas de valores) e, portanto, foram desconsiderados. Ficando assim com uma amostra de 32 funcionários para uma população de 59, ou seja, 54,24% da população da pesquisa. No Quadro 3 apresenta-se os turnos dos participantes da pesquisa.



Quadro 3 - Participantes da pesquisa por setor

Turno	Nº de respondentes	Total do turno
<b>Manhã</b>	7	13
<b>Tarde</b>	11	15
<b>Administrativo (manhã + tarde)</b>	3	5
<b>Noite 1</b>	5	13
<b>Noite 2</b>	6	13
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>59</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

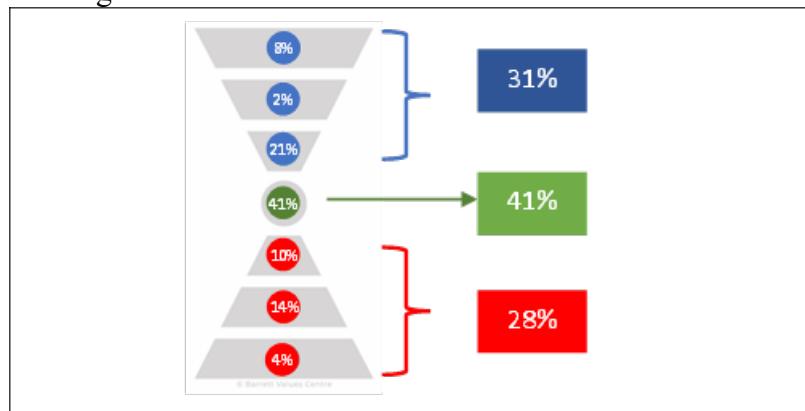
Durante quatro dias foi realizada observação não participante na UTI Neonatal por um dos autores do artigo, com objetivo de identificar grupos e detalhes que pudessem somar o CVA, para que fosse possível uma interpretação mais completa da organização em questão. Foi percebido que existem mudanças culturais significativas em cada um dos turnos, e que as diferenças principais observadas ocorrem entre os turnos diurnos e os noturnos.

Importante salientar ainda, que o estudo utiliza o modelo CVA, reconhecido internacionalmente, e evidencia a adoção de princípios éticos essenciais: participação voluntária, ausência de qualquer coerção, garantia de anonimato dos respondentes, sigilo das informações e disponibilização de espaço e condições adequadas para o preenchimento dos questionários. A colaboração da liderança, a transparência no tratamento dos dados inválidos e a inclusão de observação não participante reforçam a credibilidade metodológica, assegurando que a investigação respeitou tanto as boas práticas de pesquisa quanto a sensibilidade inerente ao ambiente hospitalar e à atuação dos profissionais de saúde.

#### 4. ANÁLISE DOS VALORES PESSOAIS E ORGANIZACIONAIS DE UMA UTI NEONATAL

Inicialmente apresenta-se uma análise geral da UTI Neonatal com os valores individuais, conforme exposto na Figura 2, com o percentual encontrado de valores pessoais em cada nível de desenvolvimento de Barrett, pelos 32 funcionários participantes da pesquisa.

Figura 2 - Valores individuais x níveis de consciência



Fonte: Dados da pesquisa.

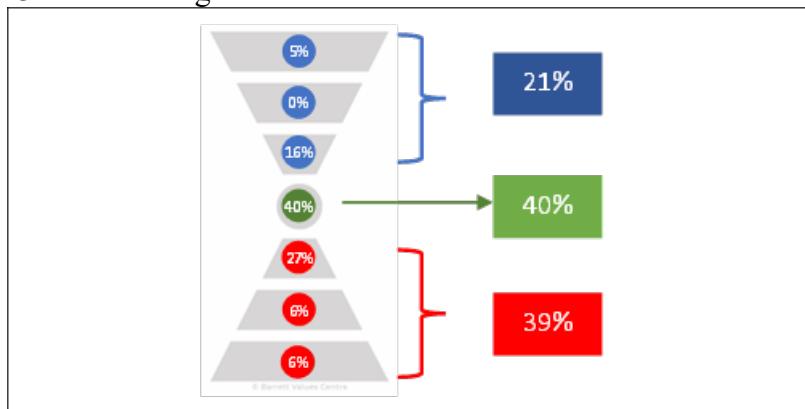
A Figura 2 revela que os funcionários estão no nível 4 de consciência individual, considerado de transição, pois é o maior percentual, com 41%. Nesse nível, os indivíduos estão em busca de maior



autonomia, o que significa que estão enfrentando desafios, como buscar maior liberdade e independência dentro e fora da organização. De acordo com Barrett (2018), a transformação organizacional envolve conceder aos colaboradores autonomia e liberdade sobre o trabalho desenvolvido, o que vai ao encontro dos achados na pesquisa da UTI Neonatal. Pesquisas corroboram essa interpretação ao demonstrar que, no pós-pandemia, profissionais de saúde têm exigido maior autonomia decisória, sentido de propósito e participação em processos organizacionais, como fatores importantes para o engajamento e redução de estresse ocupacional (Zhou et al., 2022; Tietschert et al., 2024). Essas demandas reforçam a pertinência do nível 4 de Barrett, que representa a transição para identidades profissionais mais autônomas e voltadas ao desenvolvimento coletivo.

A seguir, a Figura 3 apresenta os níveis de consciência organizacional e o percentual de valores encontrados em cada nível, o que demonstra a visão dos funcionários sobre os valores presentes na organização.

Figura 3 - Valores organizacionais da UTI Neonatal x níveis de consciência



Fonte: Dados da pesquisa.

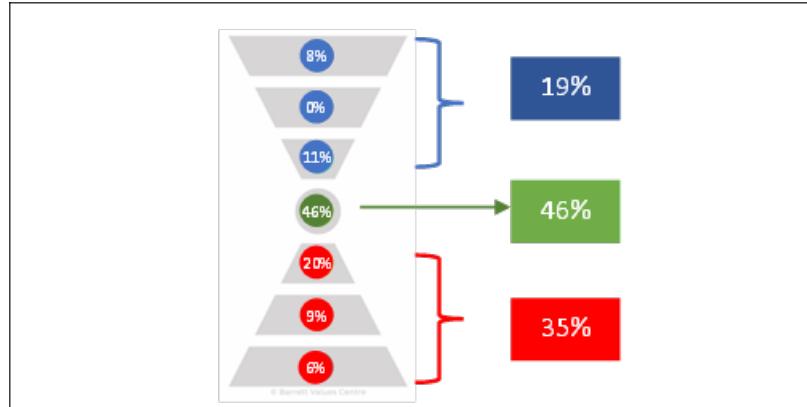
A Figura 3 evidencia que para os funcionários da UTI Neonatal, os valores da organização se encontram no nível 4 de consciência organizacional. Porém, percebe-se que ainda existem desafios a serem superados no nível 3 (autoestima), uma vez que está com um percentual alto. Assim, através da lista de valores organizacionais mais assinalados, observa-se que há valores relevantes a serem trabalhados nesse nível de consciência, conforme já apontado por Bonato et al. (2018). Tal achado reforça a importância do exposto por Barrett (2018), o qual destaca que a autoestima deve ser estimulada por meio de estruturas ou sistemas de alta performance no ambiente organizacional.

A literatura recente destaca que organizações de saúde pós-2019 vêm enfrentando justamente esse desafio: fortalecer a autoestima profissional por meio de culturas que valorizem reconhecimento, comunicação transparente e suporte emocional (Wu et al., 2021). Tais elementos são hoje entendidos como fundamentais para retenção de pessoal e mitigação do *burnout*, especialmente em ambientes de alta complexidade como UTIs. Logo, a predominância do nível 3 entre os valores percebidos sugere um ponto crítico para intervenções gerenciais contemporâneas.

Cabe salientar que os funcionários consideram que há na organização características de uma estrutura burocrática, como a centralização das decisões, que são valores limitantes característicos do nível 3 de consciência, os quais também foram identificados no estudo de Bastos (2011), trilhando um caminho contrário a transformação (Barrett, 2018). A seguir, a Figura 4 evidencia os valores que os funcionários julgam ideais para uma UTI Neonatal.

Figura 4 - Valores Ideais para UTI Neonatal x níveis de consciência



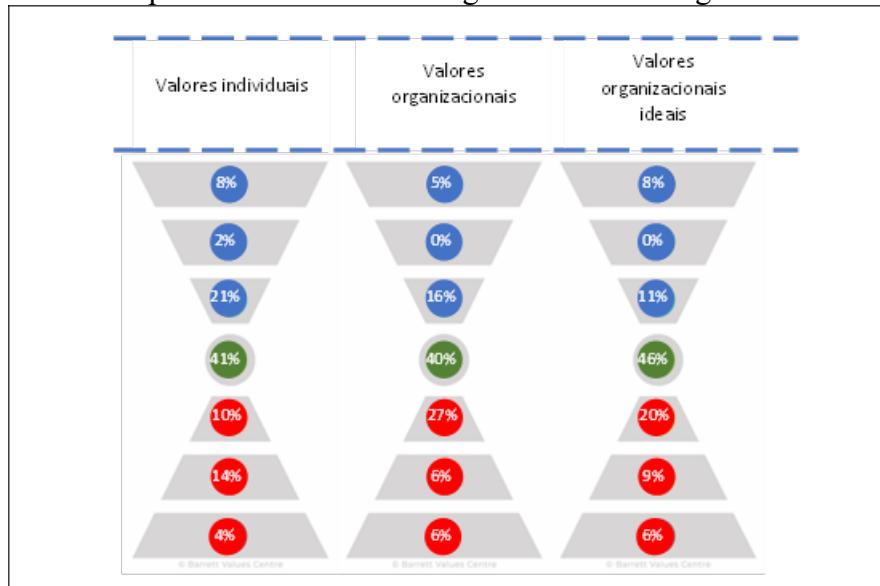


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Figura 4, percebe-se que os funcionários julgam que uma organização ideal da área em que trabalham está principalmente no nível 4 de consciência organizacional. Estudos posteriores à pandemia reforçam que estruturas excessivamente hierarquizadas reduzem a capacidade adaptativa das equipes de saúde, gerando menor colaboração e maior entropia cultural (Tietschert et al., 2024). Isso se alinha à noção de Barrett de que valores limitantes associados a controle e centralização dificultam a transição para níveis de bem comum — o que reforça a necessidade de modernização das práticas organizacionais no setor.

Ademais, a Figura 5 apresenta um comparativo entre os valores individuais, valores organizacionais e valores organizacionais ideais, segundo os funcionários da UTI Neonatal do Hospital Universitário da FURG.

Figura 5 - Comparativo individuais x organizacionais x organizacionais ideais



Fonte: Dados da pesquisa.

Na Figura 5 há um pequeno desalinhamento de valores, enquanto a equipe da UTI Neonatal já superou níveis de interesse próprio (1, 2, 3) e está no nível de transformação (4) para chegar à mentalidade de bem comum (5, 6, 7), a organização ainda está enfrentando desafios no nível de autoestima (3). Tal cenário reflete um contexto similar ao identificado no estudo de Bastos (2011) e



Bonato et al. (2018), em que não há um alinhamento entre os valores dos funcionários e da organização, o que prejudica o contexto da cultura organizacional.

Pesquisa anterior destacam que desalinhamentos dessa natureza são particularmente comuns em hospitais universitários, onde a cultura tende a evoluir mais lentamente devido à presença de rotinas rígidas, múltiplas categorias profissionais e legados administrativos históricos (Zhou et al., 2022). Assim, o desalinhamento observado no presente estudo reforça o achado internacional de que unidades de saúde precisam investir em gestão participativa e liderança baseada em valores para acompanhar a maturidade das equipes.

Logo, a análise dos valores mais assinalados indica que esse resultado pode estar relacionado ao excesso de burocracia (3,12% dos votos). Contudo, ao considerar a organização que os funcionários percebem como ideal para uma UTI Neonatal, observa-se um certo alinhamento entre a configuração atual e a desejada. Uma possível justificativa para essa convergência é o fato de os profissionais estarem habituados às normas e ao modelo de trabalho vigente.

### 4.1 EQUIPE DIURNA E EQUIPE NOTURNA

A equipe diurna envolveu 21 respondentes de um total de 33 funcionários, em que a maior parte dos valores identificados estão no nível 4 (transformação) de consciência individual, e em segundo nível destaca-se o nível 5 (coesão interna). Isso demonstra que a mentalidade dos funcionários dos turnos diurnos da UTI Neonatal já ultrapassou, em grande maioria, a mentalidade de interesse próprio, e estão superando desafios do nível de transformação e coesão interna, no momento da coleta deste estudo, o que demonstra um avanço entre os níveis, revelando um cenário positivo (Barrett, 2018).

Segundo os funcionários dos turnos diurnos da UTI, a organização está majoritariamente no nível de transição (37,6%) e, em segundo lugar, no nível de coesão interna (25,6%). Os percentuais de valores no nível de transição e no de interesse próprio estão muito próximos, o que revela que a organização ainda está enfrentando desafios nos níveis mais baixos de desenvolvimento de consciência. Cabe salientar que há um desalinhamento entre o nível de consciência dos funcionários do turno diurno da UTI e da organização, pois enquanto os primeiros encontram-se nos níveis 4 e 5 de consciência humana, a segunda está nos níveis 3 e 4 de consciência organizacional.

Entende-se, frente a isso, que os funcionários já passaram pela transição do pensamento em interesse próprio e o interesse no bem comum, enquanto a organização ainda pensa em interesse próprio. Quanto aos valores que são julgados ideais pelos funcionários do turno diurno, é destacado que valores do nível 3 são importantes para o desenvolvimento organizacional. O comparativo entre os valores individuais, organizacionais e ideais apresenta um alinhamento entre os valores encontrados na organização e o que os funcionários diurnos julgam como ideal. Porém, nota-se que há uma desarticulação entre a organização e os valores individuais desses funcionários, enquanto os funcionários têm 20,7% de valores em níveis de interesse próprio, a organização tem 38%.

Já sob o olhar do turno noturno, os valores individuais dos respondentes residem principalmente entre os níveis 4 e 5 (transformação e coesão interna), porém, ainda se percebe desafios no nível 2 (relacionamentos). Os funcionários estão passando pelo processo de transformação da mentalidade do interesse próprio para o bem comum, mas ainda enfrentam desafios relacionados às relações interpessoais. Esse aspecto se evidencia não apenas pelas respostas referentes ao nível de relacionamento, mas também pelas respostas relacionadas ao nível de coesão interna, que se vinculam aos relacionamentos interpessoais. Com base nesses níveis, infere-se que tal dinâmica pode estar sendo reforçada pela própria estrutura burocrática da organização, especialmente pela centralização das decisões (Barrett, 2018).



Ademais, para os funcionários dos turnos noturnos a UTI Neonatal ideal deveria estar no nível 4 de consciência e transformação de mentalidade. Em relação a comparação entre os turnos, os noturnos tiveram o dobro de valores individuais no nível 2 (relacionamentos), e o diurno apresenta uma visão de organização em níveis mais superiores, o que revela que enquanto o turno noturno tem somente (15,4%) valores em níveis de bem comum, o turno da manhã tem (24,28%) de valores em níveis de bem comum.

Portanto, os dados da pesquisa revelam que a organização se encontra predominantemente nos níveis 4 e 3 de consciência organizacional. Isso indica que já superou grande parte dos desafios associados aos níveis de sobrevivência e de relacionamentos, e que provavelmente está implementando ações voltadas à melhoria do desempenho das equipes, possivelmente por meio do empoderamento dos colaboradores — característica típica do nível de transformação.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar o alinhamento de valores entre os funcionários de uma UTI Neonatal e o setor pós pandemia da COVID-19. Com base na aplicação do instrumento de Barrett, evidenciou-se que os funcionários da UTI, em sua maioria, já realizaram a transição de pensamento, desprendendo-se da maioria dos valores dos níveis interesse de próprio para adquirir valores e atitudes focados nos níveis de bem comum. Isso reflete o contexto vivenciado – posterior a pandemia da COVID-19 – considerando que os indivíduos passaram por diversas situações complexas, necessitando ser resilientes, o que pode ter interferido em seu comportamento e na visão perante o ambiente de trabalho. Dessa forma, constatou-se que são necessários trabalhos referente a relacionamentos interpessoais, pois os percentuais encontrados apresentam-se altos, com relação de valores no nível de relacionamento tanto nos valores individuais quanto para uma organização ideal, demonstrando preocupação dos funcionários.

Dentre os 12 valores que mais foram assinalados pelos respondentes, identificou-se o índice PL (valores positivos/valores potencialmente limitantes), que é 10. Assim, dos 10 valores escolhidos não há nenhum potencialmente limitante, porém o valor “existe burocracia em excesso” é limitante e 10 funcionários o selecionaram, somando 3,12% dos valores organizacionais. Contudo, esse valor não entra na análise PL, dado que se encontra como décimo primeiro valor na lista.

Outro aspecto importante é que uma fragilidade da organização reside principalmente no nível 3 – desenvolvimento -, porque há um destaque dos respondentes nos seguintes valores: “Existe burocracia em excesso” e “é rígida na execução das atividades”, em que ambos os valores são potencialmente limitantes. Além disso, a maior parte dos Valores Potencialmente limitantes encontrados na organização estão no nível 3 de desenvolvimento de consciência organizacional. Assim, indica-se que seja realizado um grupo focal, a fim de descobrir a origem e amplitude dessas limitações.

Acredita-se que entendendo através de um grupo focal como estes valores se desenvolveram dentro da organização é possível criar formas de reduzir ou eliminar tais fragilidades. Ainda, a entropia da UTI Neonatal revelou-se em 13,12%, sendo essa quantidade de energia gasta em atitudes não produtivas dentro da organização (Barrett, 2018). Assim, após o grupo focal seria possível entender algumas fontes de entropia da organização e desenvolver propostas para melhor aderência de uma cultura benéfica para a organização.

Portanto, o estudo contribui para a organização investigada ao evidenciar aspectos relevantes relacionados aos valores presentes na UTI Neonatal, tanto do ponto de vista institucional quanto dos funcionários. Assim, os achados oferecem subsídios para serem analisados pela gestão de pessoas, visando à identificação de oportunidades de melhoria. Sugere-se a organização, que desenvolva dinâmicas em grupo nos turnos noturnos a fim de desenvolver uma cultura de uma comunicação



aberta, flexível e com foco no paciente. Enquanto possibilidades de estudos futuros, destaca-se a relevância de um estudo qualitativo, a fim de compreender as lacunas existentes, por meio de entrevistas semiestruturadas, obtendo assim melhor compreensão do contexto investigado, considerando a complexidade de se entender os valores pessoais e organizacionais. A respeito das limitações do estudo, destaca-se o fato de os médicos não terem participado da pesquisa e do número de respondentes ser reduzido.

## REFERÊNCIAS

- Azim, M. T. (2016). Responsabilidade social corporativa e comportamento do funcionário: Papel mediador do compromisso organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(60), 207–225.
- Barrett, R. (2018). *A organização dirigida por valores: Liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade*. Alta Books.
- Barrett, R. (2006). *Libertando a alma da empresa*. Cultrix.
- Barrett, R. (2014). *O novo paradigma da liderança*. Qualitymark.
- Bastos, V. N. R., & Vieira, F. O. (2011). Alinhamento de valores pessoais e organizacionais: Estudo de caso em um sistema de bibliotecas de uma instituição federal de ensino superior. In *Anais do 7º Congresso Nacional de Excelência em Gestão* (CNEG). Rio de Janeiro: CNEG.
- Bonato, S. V., et al. (2018). Cultura organizacional sob a ótica da teoria de Barrett: O caso da empresa ABC. *Negócios em Projeção*, 9(1), 185–196.
- Cameron, D. S., & Freeman, S. (1990). Cultural congruence strength and type. In *Academy of Management Meeting Proceedings*. Washington, DC.
- Capra, F. (2002). Life and leadership in organizations: The hidden connections (pp. 97–128). New York, NY.
- Cohen, M., et al. (2017). Responsabilidade socioambiental corporativa como fator de atração e retenção para jovens profissionais. *Brazilian Business Review*, 14(1), 21–41.
- Denison, D. R. (1983). *The climate, culture and effectiveness of work organizations: A study of organizational behavior and financial performance* [Tese de doutorado, Universidade de Michigan].
- Ferreira, J. A. (2019). *Cultura organizacional em uma instituição do setor público: A identificação dos valores* [Trabalho de conclusão de curso, Fundação João Pinheiro].
- Fritz, R. (1999). *The path of least resistance for managers: Designing organizations to succeed*. Berrett-Koehler Publishers.
- Ludolf, N. V., et al. (2017). The organizational culture and values alignment management importance for successful business. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, 14(2), 272–280.



Mash, R. J., et al. (2013). An assessment of organisational values, culture and performance in Cape Town's primary healthcare services. *South African Family Practice*, 55(5), 459–466.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. Recuperado de <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>

Ministério da Saúde, Secretaria de Vigilância à Saúde (SVS). (2019). *Painel Coronavírus*. <https://covid.saude.gov.br/>

Organização Mundial da Saúde. (n.d.). *Hospitals*. <https://www.who.int/hospitals/en/>

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement*. Institute for Employment Studies.

Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.

Schein, E. H., et al. (2000). The next frontier: Edgar Schein on organizational therapy. *The Academy of Management Executive*, 14(1), 31–48.

Schein, E. H. (1999). *The corporate survival guide: Sense and nonsense about culture change*. Jossey-Bass.

Silva, L. M. T., Albuquerque, L. G., & Costa, B. K. (2009). O alinhamento estratégico entre cultura organizacional e estratégias de gestão de pessoas. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 8(2), 159–173.

Tietschert, M., Bahadurzada, H., & Kerrissey, M. (2024). Revisiting organizational culture in healthcare: Heterogeneity as a resource. *Social science & medicine* (1982), 356, 117165. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117165>

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 77(2), 159–172.

Wu, Y., Awang, S. R., Ahmad, T., & You, C. (2024). A systematic review of leadership styles in healthcare sector: Insights and future directions. *Geriatric nursing* (New York, N.Y.), 59, 48–59. <https://doi.org/10.1016/j.gerinurse.2024.06.033>

Zhou, T., Xu, C., Wang, C., Sha, S., Wang, Z., Zhou, Y., Zhang, X., Hu, D., Liu, Y., Tian, T., Liang, S., Zhou, L., & Wang, Q. (2022). Burnout and well-being of healthcare workers in the post-pandemic period of COVID-19: a perspective from the job demands-resources model. *BMC health services research*, 22(1), 284. <https://doi.org/10.1186/s12913-022-07608>



<sup>i</sup> Autores:

Marielly Conceição Feijó - [mariellyfeijoadm@gmail.com](mailto:mariellyfeijoadm@gmail.com)

Samuel Vinícius Bonato - [svbonato@gmail.com](mailto:svbonato@gmail.com)

Vanessa de Campos Junges - [vanessadecamposjunges@gmail.com](mailto:vanessadecamposjunges@gmail.com)

Flávia Regina Czarneski - [flavia.furg@gmail.com](mailto:flavia.furg@gmail.com)

