

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS - UFAM**  
**FACULDADE DE ESTUDOS SOCIAIS**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAELA AUGUSTA FIGUEIREDO DA COSTA**

**VALORES ORGANIZACIONAIS:**  
**PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS DE UM CONSELHO**  
**PROFISSIONAL DE SAÚDE NO AMAZONAS**

**MANAUS**

**2025**

**RAFAELA AUGUSTA FIGUEIREDO DA COSTA**

**VALORES ORGANIZACIONAIS:  
PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS DE UM CONSELHO  
PROFISSIONAL DE SAÚDE NO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM), como requisito para obtenção do título de Bacharel.

Orientador: Prof(a). Dr(a). Karina Medeiros Pirangy de Souza

**MANAUS**

**2025**

**RAFAELA AUGUSTA FIGUEIREDO DA COSTA**

**VALORES ORGANIZACIONAIS:  
PERCEPÇÕES DE SERVIDORES E ESTAGIÁRIOS DE UM CONSELHO  
PROFISSIONAL DE SAÚDE NO AMAZONAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas (UFAM) como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 03/12/2025.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Karina Medeiros Pirangy de Souza - UFAM  
Orientadora

---

Prof.<sup>a</sup> Ma. Letícia Roberta Medeiros Pirangy de Souza – Membro Externo  
Avaliadora

---

Prof. Dr. Alexandre Pirangy de Souza - UFAM  
Avaliador

---

Prof. Dr. Hilmar Tadeu Chaves - UFAM  
Avaliador

---

Prof. Dr. Ricardo Jorge da Cunha Costa Nogueira - UFAM  
Avaliador

## **VALORES ORGANIZACIONAIS: Percepções de servidores e estagiários de um Conselho Profissional de Saúde no Amazonas.**

**Rafaela Augusta Figueiredo da Costa**  
Acadêmica do Curso de Administração  
rafaela.costa@ufam.edu.br

**Profa. Dra. Karina Medeiros Pirangy de Souza**  
Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso II  
Curso de Administração da Universidade Federal do Amazonas  
kmedeiros200479@gmail.com

### **RESUMO**

Este Trabalho de Conclusão de Curso analisa a influência de valores organizacionais na comunicação, na hierarquia e na ocorrência de conflitos em um Conselho Profissional de Saúde no Amazonas. A pesquisa, de caráter descritivo e abordagem quantitativa, foi realizada com 19 colaboradores, selecionados por conveniência entre servidores e estagiários vinculados ao Conselho em questão. A coleta de dados ocorreu por meio de questionário eletrônico estruturado, complementada por revisão bibliográfica de estudos sobre valores organizacionais, comunicação e conflitos. Os resultados indicam alinhamento com os valores institucionais e percepção positiva da comunicação interna, embora haja necessidade de maior detalhamento no diálogo entre líderes e liderados. A hierarquia é vista como funcional, embora apresente fragilidades quanto ao reconhecimento e valorização das contribuições individuais. Os conflitos existem, mas são tratados de forma adequada, ainda que alguns colaboradores expressem insegurança em expor opiniões livremente. O Conselho apresenta bases sólidas de valores organizacionais e comunicação eficiente, mas enfrenta desafios relacionados à valorização profissional e ao fortalecimento de espaços seguros de expressão, sendo recomendadas estratégias de escuta ativa, reconhecimento e gestão participativa para promover um ambiente mais colaborativo e humanizado.

**Palavras-chave:** Comunicação; conflitos; hierarquia; valores organizacionais.

### **ABSTRACT**

*This Course Completion Paper analyzes the influence of organizational values on communication, hierarchy, and the occurrence of conflicts in a Health Professional Council in Amazonas. The research, descriptive in nature with a quantitative approach, was conducted with 19 participants, conveniently selected from staff and interns associated with the Council in question. Data were collected via a structured electronic questionnaire, supplemented by a literature review of studies on organizational values, communication, and conflicts. The results indicate alignment with institutional values and a positive perception of internal communication, although there is a need for more detailed dialogue between leaders and subordinates. The hierarchy is seen as functional, although it exhibits weaknesses regarding the recognition and appreciation of individual contributions. Conflicts exist, but they are handled appropriately, although some employees feel insecure about expressing their opinions freely. The Board has a solid foundation of organizational values and effective communication, but it faces challenges related to professional appreciation and the strengthening of safe spaces*

*for expression. Strategies such as active listening, recognition, and participatory management are recommended to promote a more collaborative and humanized environment.*

**Keywords:** *Communication; conflicts; hierarchy; organizational values.*

## 1 INTRODUÇÃO

As instituições públicas de saúde desempenham papel essencial na regulação e fiscalização das profissões, assegurando padrões de qualidade e ética nos serviços que são prestados à sociedade. Segundo Aith et al. (2020), a regulação do trabalho em saúde é essencial para garantir a segurança, eficácia e credibilidade na atuação profissional. Esse papel encontra respaldo na Constituição Federal de 1988, que estabelece a saúde como direito de todos e dever do Estado (BRASIL, 1988). No estado do Amazonas, um Conselho Profissional de Saúde atua como autarquia regional responsável por essas funções, sendo o objeto de estudo desta pesquisa. Por razões éticas, sua identidade será preservada, utilizando-se o pseudônimo “Conselho Profissional de Saúde”.

Apesar da importância dos valores organizacionais, ainda existem desafios relacionados à comunicação interna, à hierarquia e à gestão de conflitos em instituições públicas. Surge, então, a questão central: de que maneira os valores organizacionais influenciam a comunicação, a hierarquia e a ocorrência de conflitos internos em um Conselho Profissional de Saúde no Amazonas?

O objetivo geral deste estudo consiste em propor estratégias para fortalecer a comunicação, a valorização profissional e a gestão de conflitos, a partir da análise dos valores organizacionais em um Conselho Profissional de Saúde no Amazonas. Para alcançar esse propósito, busca-se conhecer a percepção dos colaboradores sobre os valores organizacionais, compreender como esses valores impactam a comunicação interna, analisar a influência da hierarquia na ocorrência de conflitos e avaliar os resultados obtidos, de modo a fundamentar recomendações que contribuam para um ambiente mais colaborativo e eficiente.

Este estudo é relevante para diferentes públicos. Para a sociedade, contribui ao fomentar reflexões sobre instituições responsáveis pela regulação profissional na área da saúde, cuja atuação impacta diretamente a qualidade dos serviços (AITH et al., 2020). Para a academia, oferece análise empírica sobre cultura organizacional em contexto amazônico, ampliando os estudos regionais. Para a autora, constitui oportunidade de desenvolvimento de competências de pesquisa e análise crítica. Para o mercado de trabalho, evidencia a importância da comunicação interna, da gestão de conflitos e da valorização dos valores organizacionais como instrumentos de melhoria institucional.

O presente estudo está organizado em cinco seções: a introdução, que apresenta o tema, o problema, os objetivos, a justificativa e a estrutura; o referencial teórico, que reúne estudos sobre valores organizacionais, comunicação, hierarquia e conflitos; a metodologia, que descreve o caráter descritivo e quantitativo da pesquisa; a análise e discussão dos resultados, com apresentação e interpretação dos dados coletados; e, por fim, as considerações finais, que sintetizam os achados, as limitações e as recomendações para futuras pesquisas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Valores Organizacionais em Conselhos Profissionais de Saúde**

Os valores organizacionais representam um dos pilares centrais na construção da cultura e do clima de uma instituição, constituindo princípios compartilhados que orientam decisões, comportamentos e práticas no ambiente de trabalho, além de fornecerem parâmetros éticos para a convivência profissional (SCHEIN, 2010; CHIAVENATTO, 2003; ROBBINS; JUDGE, 2017). De acordo com Tamayo (2022), os valores organizacionais não apenas expressam ideais coletivos, mas também influenciam o comprometimento afetivo dos colaboradores, gerando maior engajamento e alinhamento aos objetivos institucionais.

A literatura destaca que os valores organizacionais possuem impacto direto nas políticas e práticas de gestão de pessoas, moldando a percepção que os trabalhadores têm da instituição. Demo, Fernandes e Fogaça (2017) apontam que, quando há coerência entre os valores proclamados e as práticas efetivamente vivenciadas, há aumento do engajamento, da confiança e da satisfação profissional. Por outro lado, a incongruência pode gerar desmotivação, resistência e conflitos internos.

Outro aspecto relevante é a relação entre valores e comportamentos de cidadania organizacional. Andrade et al. (2017) identificam que os valores influenciam a satisfação no trabalho e a predisposição dos indivíduos a colaborarem além de suas atribuições formais, gerando maior engajamento coletivo.

O vínculo entre valores organizacionais e confiança também é apontado por Dias e Oliveira (2016) como determinante para comportamentos de civismo e cooperação. Souza (2019), em estudo realizado na Amazônia, reforça a importância da integração entre valores pessoais e valores institucionais, mostrando que a convergência entre ambos potencializa competências profissionais e contribui para relações mais saudáveis no ambiente de trabalho.

No que se refere ao alinhamento entre valores e práticas de gestão, Julião, Nascimento-Santo e Paiva (2017) ressaltam que práticas de espiritualidade e valores organizacionais influenciam positivamente a percepção de jovens trabalhadores, favorecendo o bem-estar e a

cooperação. Por fim, Tamayo (2022) defende que os valores institucionais são elementos fundamentais para o comprometimento afetivo, fortalecendo o vínculo emocional dos colaboradores com a organização.

À luz dessas evidências, a Teoria dos Valores Universais de Schwartz (1992; 1999; 2004) oferece sustentação teórica ao destacar dimensões motivacionais que orientam comportamentos e práticas organizacionais, sendo amplamente aplicada em estudos sobre cultura e clima institucional.

## **2.2 Comunicação Interna e Transparência**

A comunicação é um dos principais canais por meio dos quais os valores organizacionais se expressam. Segundo Neiva (2018), a comunicação interna, quando eficiente, aumenta o senso de pertencimento, promove transparência e contribui para a construção de relações de confiança. Já Costa e Oliveira (2020) ressaltam que a comunicação organizacional funciona como ferramenta estratégica de compatibilização de interesses, possibilitando que diferentes setores alinhem suas metas individuais aos objetivos coletivos.

A comunicação também se conecta diretamente ao exercício da liderança. Para Santos (2018), a capacidade de liderar está associada à habilidade de comunicar de forma clara, transparente e motivadora, estabelecendo vínculos de confiança e respeito. Complementarmente, Barthes (2018) aponta que a humanização das práticas comunicacionais em instituições públicas contribui para a valorização dos profissionais e para a construção de um ambiente mais colaborativo.

As barreiras comunicacionais também são um fator importante a ser considerado. Abreu e Bazoni (2016) afirmam que superar barreiras na comunicação organizacional exige práticas voltadas para a clareza, a empatia e a inclusão dos diferentes níveis hierárquicos. Victor (2018), ao investigar a comunicação em uma maternidade pública, verificou que a comunicação organizacional eficiente está diretamente relacionada ao comprometimento e à satisfação dos trabalhadores.

O modelo de Schein (2010) reforça que valores invisíveis e pressupostos básicos se manifestam em práticas comunicacionais, influenciando diretamente o clima e a percepção dos colaboradores.

## **2.3 Estrutura Hierárquica e Liderança**

Conflitos organizacionais são fenômenos inevitáveis e, muitas vezes, decorrentes de falhas na comunicação, de percepções divergentes sobre valores ou da rigidez das estruturas hierárquicas. Para Freitas et al. (2016), a ausência de uma comunicação assertiva amplia a possibilidade de mal-entendidos, intensificando tensões e dificultando a cooperação entre

equipes.

Em organizações com estrutura hierárquica rígida, como evidenciam Dalla Lana et al. (2016), o conflito pode assumir contornos de disputa por poder, limitando a participação dos colaboradores nos processos decisórios e prejudicando a inovação. Nesse sentido, analisar o papel da hierarquia torna-se fundamental para compreender em que medida ela favorece a coordenação ou contribui para o surgimento de tensões internas.

A Teoria da Escolha Estratégica (CHILD, 1972) contribui para essa análise ao destacar que decisões estratégicas internas moldam a estrutura e o rumo da organização, influenciando diretamente a forma como hierarquia e liderança são exercidas.

#### **2.4 Gestão de Conflitos no Contexto Público**

A gestão de conflitos emerge como dimensão essencial da vida organizacional. Freitas e Ferreira (2021) destacam que a liderança exerce papel decisivo na mediação de conflitos dentro das equipes de enfermagem, podendo transformá-los em oportunidades de aprendizado e inovação.

Essa visão contrasta com abordagens que enxergam os conflitos apenas como fatores negativos. Nesse contexto, a gestão eficaz de conflitos pode representar a diferença entre um ambiente de trabalho produtivo e colaborativo e um espaço marcado por tensões e desmotivação.

Rahim (2002) e Thomas (1992) reforçam que estilos de gestão de conflito e estratégias comunicacionais são determinantes para transformar tensões em oportunidades de inovação e fortalecimento da cooperação.

#### **2.5 Cultura Organizacional na Saúde**

No campo da saúde, a cultura organizacional apresenta particularidades importantes. Vegro et al. (2016) identificam que valores relacionados ao cuidado, à ética e ao respeito constituem a base da cultura em hospitais privados, sendo determinantes para a qualidade do atendimento. Essa perspectiva pode ser estendida aos conselhos profissionais de saúde, que, apesar de não atuarem diretamente na assistência, desempenham função regulatória cujo impacto reflete na qualidade dos serviços prestados à população. Assim, valores organizacionais claros e vivenciados têm potencial para fortalecer tanto a imagem institucional quanto a eficiência de seus processos internos.

#### **2.6 Fundamentação Teórica Clássica sobre Cultura e Valores Organizacionais**

A literatura clássica em administração e comportamento organizacional oferece modelos que ajudam a compreender de forma mais profunda a relação entre valores, cultura, comunicação e conflitos nas instituições.

A Teoria da Escolha Estratégica, proposta por Child (1972), destaca o papel da agência dos indivíduos e grupos dentro das organizações. Essa perspectiva enfatiza que decisões estratégicas internas — como liderança, políticas e práticas de gestão — moldam o rumo da organização, influenciando diretamente sua cultura, seus valores e seu clima.

O Modelo de Schein (2010) apresenta a cultura organizacional em três níveis: artefatos visíveis (símbolos, práticas, linguagem), valores compartilhados e pressupostos básicos inconscientes. Esse modelo é útil para analisar como valores “invisíveis” ou internos se manifestam em práticas cotidianas, influenciando a comunicação, os relacionamentos hierárquicos e a percepção dos conflitos.

A Teoria do Desenvolvimento Organizacional (DO), difundida por Kurt Lewin e Chris Argyris e sistematizada por Chiavenatto (2003), enfatiza processos de mudança planejada voltados para alinhar valores, fortalecer a cultura, melhorar a comunicação e promover um clima organizacional mais saudável. Essa teoria fornece base para pensar intervenções práticas, como estratégias de escuta ativa, valorização profissional e gestão participativa, que dialogam diretamente com os resultados esperados deste estudo.

Complementarmente, a Teoria dos Valores Universais de Schwartz (1992; 1999; 2004) sustenta a análise ao demonstrar como valores humanos universais orientam práticas organizacionais, influenciam a comunicação e podem ser fonte de cooperação ou conflito.

Dessa forma, o referencial teórico articula tanto estudos contemporâneos sobre valores organizacionais, comunicação, hierarquia e conflitos, quanto teorias clássicas que oferecem sustentação conceitual para a análise. A integração entre esses referenciais permite compreender como os valores institucionais influenciam práticas cotidianas e, ao mesmo tempo, fundamenta a proposição de estratégias voltadas para fortalecer a cultura organizacional, melhorar a comunicação e promover ambientes mais colaborativos em conselhos profissionais de saúde.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa caracteriza-se como descritiva, com abordagem quantitativa, voltada para mensurar percepções de servidores e estagiários sobre valores organizacionais, comunicação interna, estrutura hierárquica e gestão de conflitos no Conselho de Saúde do Amazonas. O desenvolvimento da pesquisa ocorreu em etapas sequenciais que asseguraram sua coerência metodológica. Inicialmente, definiram-se o tema central, o objeto de estudo, o problema de pesquisa e os objetivos gerais e específicos. Posteriormente, realizou-se uma revisão bibliográfica contemplando estudos contemporâneos sobre valores organizacionais,

comunicação interna, hierarquia e conflitos, fundamentando teoricamente a análise.

Em seguida, elaborou-se o questionário com base no referencial teórico e nas variáveis de pesquisa. Cada variável foi operacionalizada em afirmações que contemplaram três dimensões analíticas - percepção, expectativa e realidade - permitindo captar diferentes perspectivas dos participantes sobre a dinâmica organizacional. O instrumento foi estruturado em oito seções: consentimento livre e esclarecido; perfil sociodemográfico; comunicação organizacional; hierarquia organizacional; gestão de conflitos; identificação da função na instituição; atuação do gestor; e vivência como colaborador. No total, foram reunidas 45 afirmações centrais, avaliadas em escala Likert de cinco pontos (Concordo Totalmente – CT; Concordo Parcialmente – CP; Neutro/Não sei dizer – NN; Discordo Parcialmente – DP; Discordo Totalmente – DT), além de blocos específicos para gestores e colaboradores não gestores.

A coleta ocorreu entre os dias 06 e 07 de novembro de 2025, por meio de questionário eletrônico elaborado no Google Forms e disponibilizado digitalmente via e-mail institucional e grupos de WhatsApp, garantindo acessibilidade e praticidade. A participação foi voluntária, restrita a servidores e estagiários do Conselho de Saúde do Amazonas, e o anonimato das respostas foi assegurado. Ao todo, foram obtidas 19 respostas, registradas em diferentes horários ao longo do período de aplicação.

Após a coleta, os dados foram sistematizados: as respostas fechadas foram organizadas em gráficos e tabelas, e as respostas específicas de gestores e colaboradores foram analisadas separadamente, permitindo identificar nuances relacionadas às diferentes funções. Esse processo possibilitou integrar informações quantitativas, como percentuais e frequências, com interpretações complementares que revelam percepções, expectativas e realidades sobre a dinâmica organizacional.

Por fim, reconhece-se como limitação metodológica a ausência de processo formal de validação prévia do questionário junto a especialistas ou colaboradores. Optou-se pela aplicação direta, considerando a natureza descritiva da pesquisa e o prazo disponível para coleta. Essa limitação não comprometeu a obtenção de percepções relevantes, mas sugere que estudos futuros realizem validação prévia dos instrumentos, a fim de ampliar a confiabilidade dos resultados.

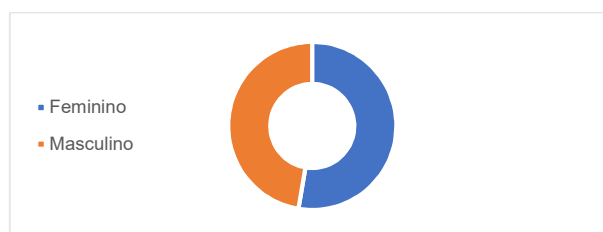
## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

### **4.1 Perfil Sociodemográfico**

A amostra foi composta por 19 participantes, com leve predominância feminina (52,6%)

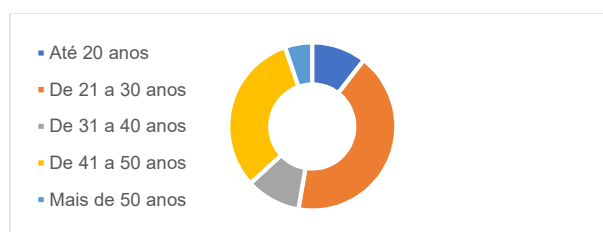
em relação ao masculino (47,4%). A faixa etária mais representativa foi de 21 a 30 anos (42,1%), seguida por 41 a 50 anos (31,6%). Quanto à escolaridade, quase metade possui ensino superior completo (47,4%), enquanto especialização incompleta, especialização completa e mestrado incompleto aparecem com 15,8% cada. Esse perfil revela um público jovem-adulto e escolarizado, características que ajudam a compreender algumas das expectativas observadas nos resultados, especialmente em relação à participação nas decisões e à clareza da comunicação.

**Gráfico 1 – Distribuição por gênero**



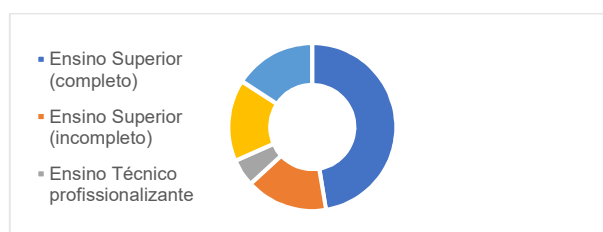
Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

**Gráfico 2 – Faixa etária**



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

**Gráfico 3 – Escolaridade**



Fonte: Dados da pesquisa, 2025.

A caracterização do perfil sociodemográfico (Gráficos 1, 2 e 3) não apenas descreve quem participou da pesquisa, mas também serve de base para compreender como diferentes grupos percebem a comunicação, a hierarquia e a gestão de conflitos. Essa relação é sintetizada posteriormente no Gráfico 7, que conecta os dados de perfil às dimensões analisadas, permitindo visualizar de forma integrada como idade, escolaridade e gênero influenciam as

percepções institucionais.

## 4.2 Comunicação e Valores organizacionais

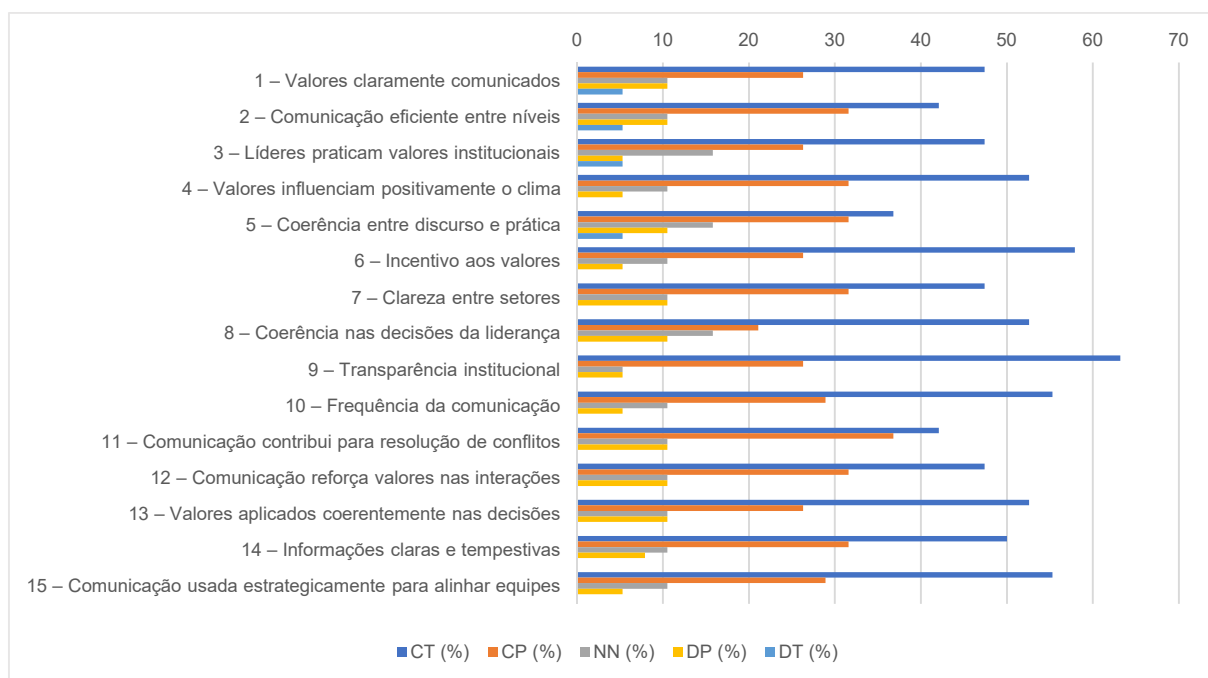
A comunicação institucional foi avaliada de forma predominantemente positiva, com destaque para a clareza na transmissão dos valores. Conforme evidenciado no Gráfico 4, que reúne todas as afirmações sobre comunicação organizacional, observa-se que a maioria dos participantes concordou totalmente que os valores organizacionais são claramente comunicados, reforçando a literatura de Neiva (2018), que aponta a comunicação interna como fator essencial para o fortalecimento do pertencimento.

Em relação à eficiência da comunicação entre níveis hierárquicos, o mesmo gráfico mostra que, embora haja percepção positiva, parte dos respondentes indicou necessidade de maior clareza e constância no diálogo, o que dialoga com Abreu e Bazoni (2016), que alertam para barreiras comunicacionais quando falta detalhamento.

As expectativas dos colaboradores estão sintetizadas na Tabela 1, que reúne as afirmações de 6 a 10. Nela, observa-se que os mais jovens (21 a 30 anos) foram os que mais demandaram transparência e acessibilidade, sugerindo que gerações mais novas esperam maior frequência e profundidade nas interações institucionais.

Por fim, o Gráfico 4 também evidencia que a comunicação interna é percebida como recurso importante para a resolução de conflitos, confirmando que a clareza comunicacional não apenas reforça valores, mas também contribui para a gestão de tensões internas.

**Gráfico 4 – Distribuição das respostas sobre Comunicação Organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

**Tabela 1 – Expectativas sobre comunicação**

Afirmção	CT	CP	N	DP	DT
<b>6 – Incentivo aos valores</b>	58%	26%	11%	5%	0%
<b>7 – Clareza entre setores</b>	47%	32%	11%	10%	0%
<b>8 – Coerência nas decisões</b>	52%	21%	16%	11%	0%
<b>9 – Transparência institucional</b>	63%	26%	5%	6%	0%
<b>10 – Frequência da comunicação</b>	55%	29%	10%	6%	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

### **4.3 Estrutura Hierárquica e Liderança**

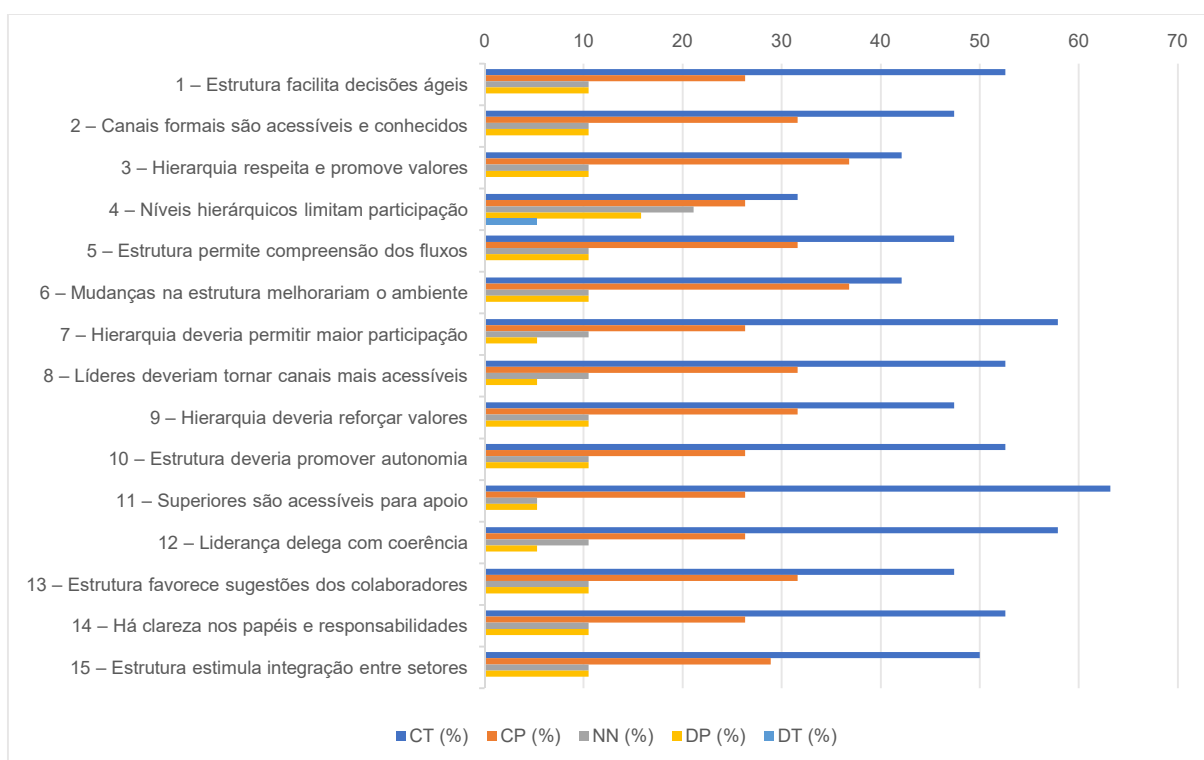
A hierarquia foi avaliada como funcional, com superiores acessíveis e clareza nos papéis. O Gráfico 5, que sintetiza todas as afirmações sobre hierarquia organizacional, evidencia que a maioria dos participantes percebe que a estrutura hierárquica facilita a tomada de decisões ágil, confirmando a literatura de Child (1972), que destaca o papel das escolhas estratégicas na configuração da hierarquia.

Entretanto, a Tabela 2, que reúne os percentuais de respostas para cada afirmação, revela que parte dos colaboradores deseja maior participação nas decisões e maior delegação de responsabilidades. Esse resultado converge com Dalla Lana et al. (2016), que alertam para os riscos da rigidez hierárquica.

O perfil etário ajuda a compreender essas percepções: os participantes de 21 a 30 anos foram os que mais destacaram a necessidade de maior participação, reforçando que gerações mais jovens tendem a demandar estruturas menos rígidas e mais inclusivas. Já os respondentes acima de 40 anos mostraram maior concordância com a estrutura atual, indicando maior aceitação da hierarquia estabelecida.

Além disso, o Gráfico 5 também mostra que os superiores são percebidos como acessíveis quando os colaboradores precisam de apoio, e que a liderança delega responsabilidades de forma coerente com os valores institucionais. Apesar disso, parte dos respondentes sinalizou ausência de valorização das contribuições individuais, indicando que há espaço para avanços na prática de reconhecimento e acolhimento.

**Gráfico 5 – Distribuição das respostas sobre Hierarquia Organizacional**



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

**Tabela 2 – Expectativas sobre hierarquia**

Afirmiação	CT	CP	N	DP	DT
<b>21 – Mudanças na estrutura</b>	42%	37%	11%	10%	0%
<b>22 – Maior participação</b>	58%	26%	5%	11%	0%
<b>23 – Canais mais acessíveis</b>	47%	32%	11%	10%	0%
<b>24 – Reforço dos valores</b>	52%	26%	11%	11%	0%
<b>25 – Delegação/autonomia</b>	47%	29%	10%	14%	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

#### 4.4 Gestão de Conflitos

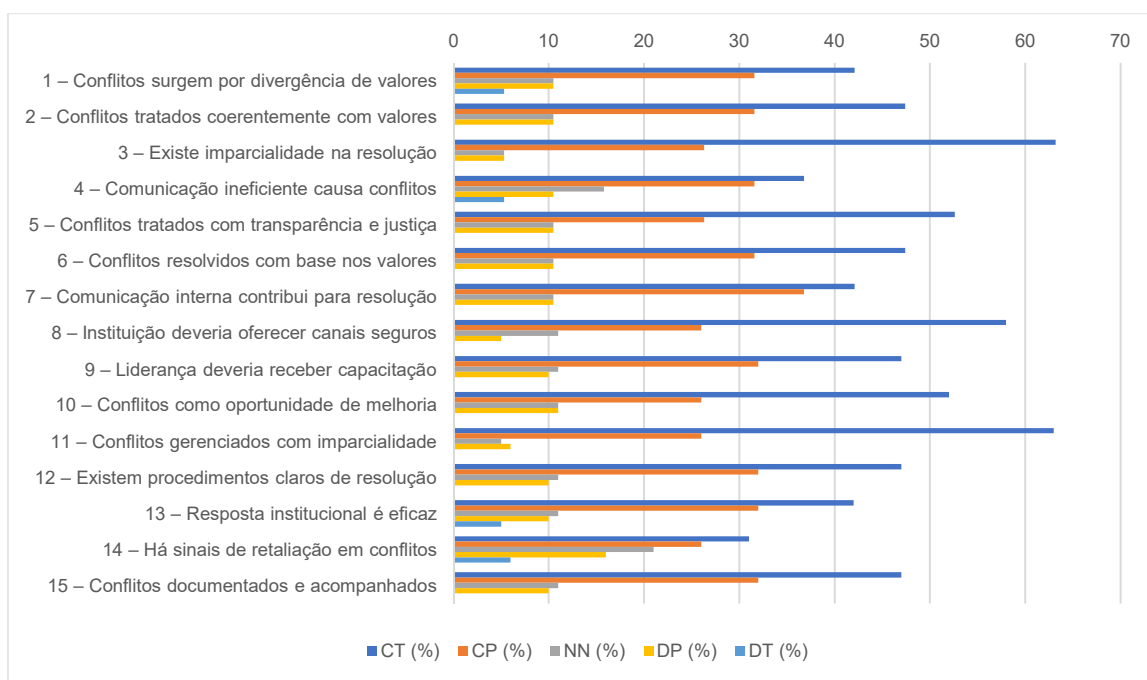
Os participantes reconhecem que conflitos internos existem, muitas vezes relacionados à divergência entre valores institucionais e práticas locais. O Gráfico 6, que reúne todas as afirmações sobre gestão de conflitos, demonstra que parte significativa dos respondentes percebe essa relação, confirmando Rahim (2002), que destaca a importância de compreender as causas dos conflitos para melhor gestão.

As expectativas estão sintetizadas na Tabela 3, que mostra a demanda por maior transparência, imparcialidade e canais seguros de denúncia. Esse resultado reforça Thomas (1992), que aponta a imparcialidade como elemento essencial na resolução de conflitos.

O mesmo gráfico evidencia que existem procedimentos claros e conhecidos para resolução de conflitos, mas também que parte dos participantes percebe sinais de retaliação quando um conflito é reportado. Esse dado revela fragilidades na criação de espaços seguros, como defendido por Souza (2019).

O recorte por gênero ajuda a compreender essas percepções: as mulheres relataram maior insegurança em expressar preocupações sem receio de retaliação, enquanto os homens tenderam a respostas mais neutras. Essa diferença sugere que a percepção de segurança psicológica pode variar entre grupos, reforçando a necessidade de políticas institucionais que garantam canais inclusivos para todos os colaboradores.

**Gráfico 6 – Distribuição das respostas sobre Gestão de Conflitos**



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

**Tabela 3 – Expectativas sobre gestão de conflitos**

Afirmação	CT	CP	N	DP	DT
<b>36 – Transparência</b>	63%	26%	5%	6%	0%
<b>37 – Canais seguros</b>	58%	26%	11%	5%	0%
<b>38 – Capacitação da liderança</b>	47%	32%	11%	10%	0%
<b>39 – Oportunidade de melhoria</b>	52%	26%	11%	11%	0%
<b>40 – Imparcialidade</b>	63%	26%	5%	6%	0%

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

#### 4.5 Integração dos Resultados

De forma integrada, os resultados sugerem que o Conselho apresenta indícios de alinhamento aos valores organizacionais e boa comunicação interna, mas enfrenta desafios relacionados à valorização profissional, à participação nas decisões e ao fortalecimento de mecanismos seguros de gestão de conflitos.

A análise das três dimensões evidencia que:

- **Comunicação:** há clareza e coerência, mas os colaboradores demandam maior constância e detalhamento no diálogo entre lideranças e equipes.
- **Hierarquia:** é percebida como funcional e acessível, mas ainda pouco participativa, especialmente para os mais jovens.
- **Conflitos:** existem procedimentos claros, mas persiste a percepção de retaliação, o que fragiliza a imparcialidade e a segurança psicológica.
- Esses avanços podem ocorrer especialmente em três áreas:
- **Comunicação:** maior constância e detalhamento no diálogo entre lideranças e equipes.
- **Hierarquia:** práticas participativas e valorização das contribuições individuais, especialmente para os mais jovens.
- **Conflitos:** criação de canais seguros e capacitação da liderança em mediação.

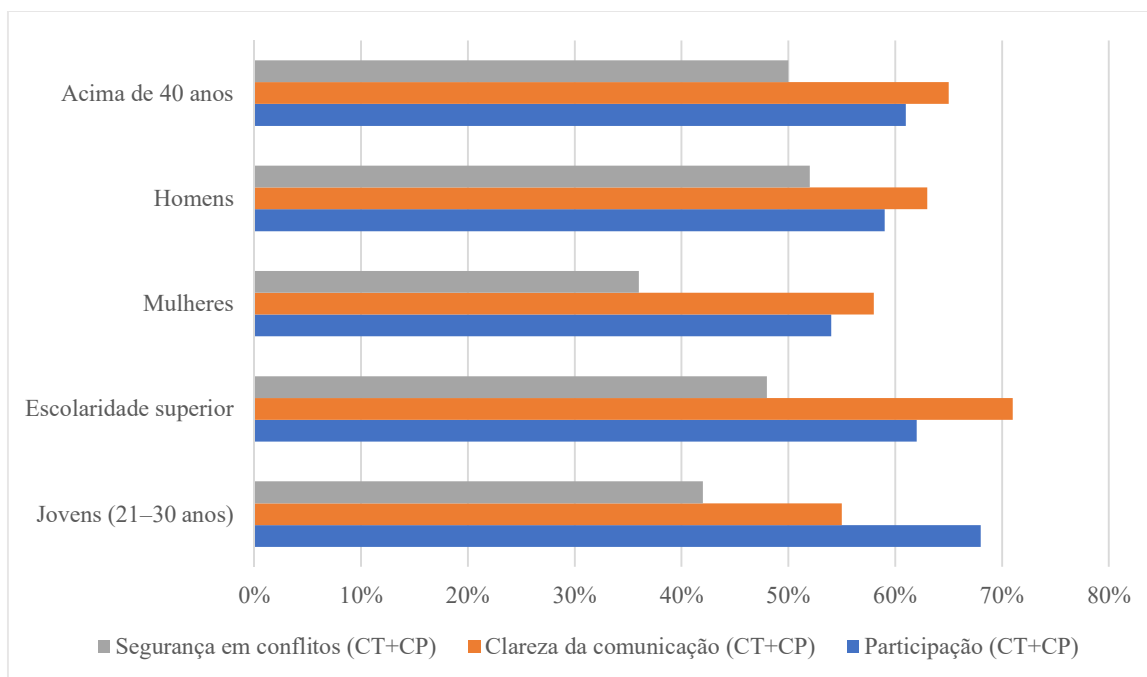
**Tabela 4 – Síntese comparativa das três dimensões**

Dimensão	Percepção	Expectativa	Realidade
<b>Comunicação</b>	Clareza e coerência	Transparência e frequência	Reforço dos valores no cotidiano
<b>Hierarquia</b>	Funcionalidade e acessibilidade	Maior participação e autonomia	Estrutura ágil, mas pouco participativa
<b>Conflitos</b>	Imparcialidade parcial	Transparência e canais seguros	Procedimentos claros, mas percepção de retaliação

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

O perfil sociodemográfico ajuda a explicar essas nuances: os mais jovens demandam maior participação, os mais escolarizados percebem maior clareza na comunicação e as mulheres relatam maior insegurança em conflitos. O Gráfico 7 sintetiza essas diferenças, permitindo visualizar como idade, escolaridade e gênero influenciam diretamente a forma como os valores institucionais são percebidos.

**Gráfico 7 – Perfil sociodemográfico e percepções**



Fonte: Dados da pesquisa (2025).

**Quadro 1 – Triangulação entre achados e literatura**

Dimensão	Achados da pesquisa	Literatura
Comunicação	Percepção positiva da clareza, mas demanda por maior detalhamento e constância.	Neiva (2018): comunicação fortalece pertencimento; Abreu e Bazoni (2016): barreiras surgem quando falta detalhamento.
Hierarquia	Estrutura funcional e acessível, mas pouco participativa; jovens demandam mais voz.	Child (1972): escolhas estratégicas moldam hierarquia; Dalla Lana et al. (2016): rigidez hierárquica limita participação.
Conflitos	Procedimentos claros, mas percepção de retaliação; mulheres relatam maior insegurança.	Rahim (2002): compreender causas é essencial; Thomas (1992): imparcialidade é chave; Souza (2019): espaços seguros fortalecem confiança.

Fonte: Dados da pesquisa (2025).

A triangulação evidencia que os achados empíricos dialogam diretamente com a literatura, confirmando que valores organizacionais influenciam a comunicação, moldam a percepção da hierarquia e impactam a gestão de conflitos. Além disso, o perfil sociodemográfico mostra que essas percepções não são homogêneas, mas variam conforme idade, escolaridade e gênero, reforçando a necessidade de práticas institucionais inclusivas e sensíveis às diferenças entre colaboradores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa analisou como os valores organizacionais influenciam a comunicação, a hierarquia e a gestão de conflitos em um Conselho Profissional de Saúde no Amazonas. A integração entre referencial teórico e dados empíricos permitiu compreender que os valores institucionais exercem papel central na forma como os colaboradores percebem o ambiente de trabalho e se relacionam entre si.

Os resultados indicam alinhamento significativo entre os valores proclamados e as práticas cotidianas, especialmente no que se refere à comunicação, percebida como clara e coerente. No entanto, os participantes apontam a necessidade de maior constância e detalhamento no diálogo entre lideranças e equipes. A hierarquia é vista como funcional e acessível, mas ainda pouco participativa, sobretudo entre os colaboradores mais jovens, que demonstram expectativa por estruturas mais horizontais. Em relação aos conflitos, embora existam procedimentos formais e conhecidos, parte dos respondentes percebe sinais de retaliação, o que compromete a imparcialidade e a segurança psicológica.

As variáveis sociodemográficas ajudam a explicar essas percepções:

- **Gênero:** mulheres relataram maior insegurança em situações de conflito.
- **Faixa etária:** jovens de 21 a 30 anos foram os que mais demandaram participação nas decisões.
- **Escolaridade:** colaboradores com ensino superior completo destacaram a clareza da comunicação institucional.

Essas diferenças reforçam que os valores organizacionais não são vivenciados de forma homogênea, mas variam conforme trajetória, formação e perfil dos colaboradores. A gestão institucional deve, portanto, considerar essas nuances ao formular estratégias de valorização e engajamento.

A análise permitiu alcançar os objetivos propostos: compreender a influência dos valores organizacionais na dinâmica interna da instituição, avaliar a comunicação, identificar percepções sobre hierarquia e mapear fatores relacionados a conflitos. A triangulação entre achados e literatura confirmou que práticas de comunicação transparente, estruturas hierárquicas participativas e canais seguros de gestão de conflitos são pilares para um ambiente organizacional saudável.

Avanços podem ser alcançados especialmente em três áreas:

- **Comunicação:** aprimorar a frequência e o detalhamento das interações institucionais.
- **Hierarquia:** estimular práticas participativas e reconhecer contribuições individuais.

- **Conflitos:** fortalecer canais seguros e capacitar lideranças para mediação imparcial.

Como limitações, destaca-se a aplicação do questionário sem validação prévia por especialistas e o número reduzido de participantes, o que restringe a generalização dos resultados. Recomenda-se que estudos futuros ampliem a amostra, diversifiquem os métodos de coleta (como entrevistas e grupos focais) e realizem análises comparativas entre diferentes conselhos ou instituições públicas, a fim de aprofundar a compreensão sobre valores organizacionais em contextos diversos.

A pesquisa contribui ao evidenciar que valores institucionais claros, aliados a práticas de comunicação transparente, estruturas hierárquicas inclusivas e estratégias eficazes de gestão de conflitos, constituem fundamentos para uma cultura organizacional ética, colaborativa e alinhada às necessidades dos profissionais e da sociedade.

## REFERÊNCIAS

- ABREU, Tânia Maria Bassetti; BAZONI, Melina Cecon. Como superar barreiras na comunicação nas organizações. *Dito Efeito-Revista de Comunicação da UTFPR*, v. 7, n. 11, p. 74-94, 2016. Disponível em: <https://revistas.utfpr.edu.br/de/article/view/4078>. . Acesso em: 26 ago. 2025.
- AITH, Fernando; BALBINOT, Alexandre; VENTURA, Miriam; DALLARI, Sueli. *Regulação de Profissões de Saúde no Brasil e em Perspectiva Comparada*. São Paulo: USP, 2020.
- ANDRADE, Taís de et al. Comportamento de cidadania organizacional: um olhar à luz dos valores e da satisfação no trabalho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 19, p. 236-262, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/45TwGrxGjQMdHxN3tyfCpvR/?format=html&lang=pt>. . Acesso em: 30 ago. 2025.
- ARGYRIS, Chris. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
- BARTHS, Camila Caroline. Comunicação organizacional em hospitais universitários públicos: a implementação da política nacional de humanização. 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/180321>. . Acesso em: 23 ago. 2025.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Senado Federal, 1988.
- CHIAVENATTO, Idalberto. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHILD, John. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, v. 6, n. 1, p. 1-22, 1972.
- COSTA, Edwaldo; DA SILVA OLIVEIRA, Taise. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. *Revista Alterjor*, v. 22, n. 2, p. 397-409, 2020. Disponível em: <https://revistas.usp.br/alterjor/article/view/167282>. . Acesso em: 25 ago. 2025.
- DALLA LANA, Raul et al. As organizações como fonte de conflitos de poder. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*, v. 9, n. 3, p. 506-519, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2734/273447625010/>. . Acesso em: 27 ago. 2025.
- DEMO, Gisela; FERNANDES, Thais; FOGAÇA, Natasha. A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, v. 23, n. 1, p. 89-117, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/read/a/mfN6fTBy3SNjrXvMd8sQYmF/?lang=pt>. . Acesso em: 29 ago. 2025.

DIAS, Fabiana Rocha; DE FÁTIMA OLIVEIRA, Áurea. Valores e confiança organizacionais: fatores determinantes nos comportamentos de civismo organizacional. *Temas em Psicologia*, v. 24, n. 3, p. 1087-1100, 2016. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/5137/513754280015.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2025.

FREITAS, Amandda Souza; FERREIRA, Shirley Kellen. Gerenciamento de conflitos na equipe de enfermagem: o papel da liderança. *Revista Eletrônica Polidisciplinar Voos*, v. 17, n. 1, 2021. Disponível em: <https://www.revistavoos.com.br/index.php/sistema/article/view/35>. Acesso em: 23 ago. 2023.

FREITAS, Cristiane Lucia Souza; DROHOMERETSKI, Edna Corina Manoel; SANTOS, Ivi Luã dos; ARAUJO, Kenia Cordeiro; SANTOS, Dori Luiz Tibre. Como a comunicação pode influenciar no surgimento de conflitos no ambiente organizacional. *Revista PsicoFAE: Pluralidades em Saúde Mental*, Curitiba, v. 4, n. 1, p. 89–104, 2016. Disponível em: <https://psico.fae.emnuvens.com.br/psico/article/view/59>. Acesso em: 27 ago. 2025.

JULIÃO, Elisângela; NASCIMENTO-SANTO, Jair; PAIVA, Kely Cesar Martins. Relações entre práticas de espiritualidade e valores organizacionais sob a percepção de jovens trabalhadores brasileiros. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 2, p. 351-366, 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/4756/475655253008.pdf>. Acesso em: 29 ago. 2025.

LEWIN, Kurt. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row, 1951.

NEIVA, Filipa. Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna. *Media & Jornalismo*, v. 18, n. 33, p. 61-73, 2018. Disponível em: [https://www.scielo.pt/scielo.php?pid=S2183-54622018000200005&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.pt/scielo.php?pid=S2183-54622018000200005&script=sci_arttext). Acesso em: 25 ago. 2025.

RAHIM, M. Afzalur. Toward a theory of managing organizational conflict. *International Journal of Conflict Management*, v. 13, n. 3, p. 206–235, 2002.

SANTOS, Rosineia Oliveira. A importância da comunicação no processo de liderança. *Revista de Administração em Saúde*, v. 18, n. 72, 2018. Disponível em: <https://cqh.org.br/ojs-2.4.8/index.php/ras/article/view/128>. Acesso em: 26 ago. 2025.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

SCHWARTZ, Shalom H. Universals in the content and structure of values: theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, v. 25, p. 1–65, 1992.

SCHWARTZ, Shalom H. A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology*, v. 48, n. 1, p. 23–47, 1999.

SCHWARTZ, Shalom H. Mapping and interpreting cultural differences around the world. In: VINKEN, H.; SOETERS, J.; ESTER, P. (org.). *Comparing cultures: dimensions of culture in a comparative perspective*. Leiden: Brill, 2004. p. 43–73.

SOUZA, Karina Medeiros Pirangy de. A relação dos valores pessoais e das competências profissionais dos gestores e jovens trabalhadores: um recorte das escolas municipais da Zona leste de Manaus, na Amazônia. 2019. 149 f. Tese (Doutorado em Sociedade e Cultura na Amazônia) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus (AM), 2019. Disponível em: 28 ago. 2025.

TAMAYO, Álvaro. Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 6, p. 192-213, 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ram/a/f4WpxHKgm5vPVKKPdjqrSf/?format=html&lang=pt&stop=next>. Acesso em: 28 ago. 2025.

THOMAS, Kenneth W. Conflict and conflict management. In: DUNNETTE, Marvin D.; HOUGH, Leaetta M. (org.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand McNally, 1992. p. 651–717.

VEGRO, Thamiris Cavazzani et al. Cultura organizacional de um hospital privado. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, v. 37, p. e49776, 201.