UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MARCELE CRISTINE LIMA NEVES

PAPEL DOS TREINAMENTOS INTERNOS NO ALINHAMENTO DOS COLABORADORES À CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Dexo

São Luís
2025

MARCELE CRISTINE LIMA NEVES

PAPEL DOS TREINAMENTOS INTERNOS NO ALINHAMENTO DOS COLABORADORES À CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Dexo

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientador: Prof. Dr. Ademir da Rosa Martins

São Luís

2025

Neves, Marcele Cristine Lima.

Papel dos treinamentos internos no alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional: um estudo de caso na empresa Dexo / Marcele Cristine Lima Neves. – 2025
28 f.

Orientador: Ademir da Rosa Martins.
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2025.

1. Treinamentos internos. 2. Cultura organizacional. 3. Liderança.. I. Martins, Ademir da Rosa. II. Título.

MARCELE CRISTINE LIMA NEVES

PAPEL DOS TREINAMENTOS INTERNOS NO ALINHAMENTO DOS COLABORADORES À CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Dexo

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 12/02/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Ademir da Rosa Martins (orientador)
Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof.ª Carla Emília Amaral Ferreira
Me.ª em Educação e Pedagogia Profissional
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo Luiz Casella Dugaich
Me. em Administração de Empresas
Universidade Federal do Maranhão

A Deus, meu Senhor e Salvador, detentor de todo conhecimento, dedico este trabalho, por me conceder graça, sabedoria e intelecto, necessários para toda minha vida acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me sustentar durante toda minha vida e toda minha graduação, por me conceder a graça e os conhecimentos necessários para chegar até aqui, por permanecer ao meu lado e me sustentar em especial nos momentos em que não me julguei capaz.

Em segundo lugar, agradeço aos meus pais e avós, por todo apoio, dedicação e por nunca terem medido esforços para me proporcionar um ensino de qualidade durante todo o meu período escolar, o que também me deu a base para alcançar novos horizontes.

Em terceiro lugar, agradeço ao meu orientador! Ele foi fundamental para o desenvolvimento deste trabalho, agradeço a paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo o seu vasto conhecimento de forma ágil e prática.

Também agradeço por todos aqueles que oraram por mim durante a execução do meu trabalho e pelos amigos que fiz na UFMA, que foram extremamente importantes em diversos momentos durante minha graduação!

“A cultura está para um grupo
como que a personalidade ou
caráter está para um indivíduo.”

Edgard Schein, 2009.

RESUMO

Este trabalho investigou a importância dos treinamentos internos voltados para a cultura organizacional da Dexo Recursos Humanos, uma consultoria especializada em soluções de RH. A problemática central envolveu compreender como esses treinamentos contribuem para o alinhamento dos colaboradores aos valores da empresa e para a consolidação de uma cultura organizacional forte. O objetivo geral desta pesquisa é investigar esse fenômeno, explorando de que maneira as práticas de treinamento influenciam a percepção e o comportamento dos colaboradores contribuindo para o alinhamento destes à cultura organizacional da empresa. O estudo foi conduzido por meio de uma pesquisa explicativa e exploratória, utilizando o método de estudo de caso e abordagem qualitativa. Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas realizadas com quatro líderes e três colaboradores da Dexo Recursos Humanos, que foram realizadas através do Google Meet e analisadas por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados evidenciaram que os treinamentos realizados internamente são fundamentais para disseminar os valores organizacionais e alinhar os colaboradores à cultura da empresa. Os líderes desempenham um papel estratégico, mas foram identificadas oportunidades de melhoria, como a diversificação dos conteúdos abordados e a presença de facilitadores externos. Constatou-se que os objetivos da pesquisa foram alcançados, contribuindo para uma compreensão mais aprofundada sobre a integração entre treinamentos e cultura organizacional. Concluiu-se que os treinamentos internos fortalecem os pilares culturais da Dexo, impactando positivamente o engajamento e desempenho dos colaboradores. Estudos futuros podem investigar a relação entre os treinamentos e resultados financeiros, utilizando indicadores de retorno sobre investimento.

Palavras-chave: Treinamentos internos; Cultura organizacional; Liderança.

ABSTRACT

This study investigated the importance of internal training focused on the organizational culture of Dexo Recursos Humanos, a consultancy firm specializing in HR solutions. The central issue involved understanding how these trainings contribute to aligning employees with the company's values and consolidating a strong organizational culture. The objective of the research was to analyze the role of these trainings in this alignment, with an emphasis on the participation of leaders, and to investigate their impacts on the perception and behavior of employees. The study was conducted through explanatory and exploratory research, using the case study method and a qualitative approach. Data were collected through semi-structured interviews conducted with four leaders and three employees of Dexo Recursos Humanos, which were conducted through Google Meet and analyzed using the content analysis technique. The results showed that internal trainings are essential to disseminate organizational values and align employees with the company's culture. Leaders play a strategic role, but opportunities for improvement were identified, such as diversifying the content covered and the presence of external facilitators. It was found that the research objectives were fully achieved, contributing to a deeper understanding of the integration between training and organizational culture. It was concluded that internal training strengthens Dexo's cultural pillars, generating positive impacts on employee engagement and performance. Future studies may investigate the relationship between training and financial results, using return on investment indicators.

Keywords: Internal training; Organizational culture; Leadership.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 9
2 REFERENCIAL TEÓRICO 10
2.1 Cultura organizacional 10
2.2 Treinamentos internos 11
2.2.1 Avaliação da eficácia dos treinamentos 12
2.3 Alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional, o papel dos treinamentos internos e dos gestores 13
3 METODOLOGIA 15
4 A EMPRESA CASO: DEXO RECURSOS HUMANOS 17
5 RESULTADOS E DISCUSSÃO 18
5.1 Percepções da liderança e gestores 18
5.1.1 Percepção da cultura organizacional segundo líderes 18
5.1.2 Análise dos treinamentos internos pela ótica da liderança 18
5.1.3 Impactos e avaliações segundo a liderança 19
5.2 Percepções dos colaboradores 19
5.2.1 Percepção da cultura organizacional de acordo com os colaboradores 19
5.2.2 Análise dos treinamentos internos pela ótica dos colaboradores 19
5.2.3 Impactos e avaliações segundo os colaboradores 19
5.3 Discussão 20
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 21
REFERÊNCIAS 22
APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com colaboradores 25
APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com líderes 26
ANEXO A – Autorização para uso acadêmico das informações 27
ANEXO B – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido empregado 27

PAPEL DOS TREINAMENTOS INTERNOS NO ALINHAMENTO DOS COLABORADORES À CULTURA ORGANIZACIONAL: um estudo de caso na empresa Dexo [1]

Marcele Cristine Lima Neves [2]
Ademir da Rosa Martins [3]

1 INTRODUÇÃO

O alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional é uma estratégia essencial para o sucesso das empresas na atualidade. A cultura organizacional, definida como o conjunto de valores, crenças e práticas compartilhadas, orienta a identidade corporativa e as ações de seus membros. Nesse contexto, os treinamentos internos emergem como ferramentas fundamentais para alinhar colaboradores aos valores e objetivos estratégicos das organizações, promovendo tanto o desenvolvimento técnico e comportamental quanto a internalização da missão, visão e valores empresariais.

No contexto da Dexo Recursos Humanos, a promoção de treinamentos internos é uma prática recorrente e essencial para a disseminação de sua cultura organizacional. A empresa investe continuamente em processos de capacitação, tendo em vista a importância de garantir que todos os colaboradores estejam alinhados com os objetivos estratégicos e os valores que orientam suas atividades. Assim, surge a questão central deste estudo: "Como os treinamentos internos promovidos pela Dexo Recursos Humanos contribuem para o alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional da empresa?".

Como objetivo geral, esta pesquisa se propõe a investigar esse fenômeno, explorando de que maneira as práticas de treinamento influenciam a percepção e o comportamento dos colaboradores contribuindo para o alinhamento destes à cultura organizacional da empresa, sem se restringir a uma resposta simplista, mas buscando entender as múltiplas dimensões desse processo.

Especificamente, este trabalho busca: revisar conceitos e teorias sobre treinamentos e cultura organizacional; identificar elementos culturais trabalhados nos treinamentos da Dexo; analisar a percepção dos colaboradores sobre a eficácia dessas práticas; e validar os impactos dos treinamentos no engajamento e alinhamento cultural consequentemente, nos resultados dos colaboradores na empresa.

A relevância da pesquisa está na crescente necessidade de organizações em alinhar colaboradores à sua cultura para alcançar melhores resultados em engajamento, produtividade, retenção de talentos e resultados positivos. Estudos apontam que práticas consistentes de treinamento podem reforçar valores organizacionais, influenciar comportamentos e fortalecer a identidade coletiva. A partir de um estudo de caso único, com abordagem qualitativa, serão analisados documentos internos, entrevistas e formulários qualitativos aplicados na Dexo Recursos Humanos.

Com isso, espera-se gerar *insights* valiosos para aprimorar os processos de treinamento, não apenas na Dexo, mas também em outras empresas, contribuindo para a literatura acadêmica e para práticas mais eficazes de gestão de pessoas.

---

[1] Artigo apresentado para a disciplina de TCC II do Curso de Administração da UFMA e defendido como Trabalho de Conclusão de Curso perante banca examinadora em sessão pública no semestre acadêmico de 2024.2, na cidade de São Luís/MA.

[2] Aluna do Curso de Administração/UFMA. Contato: neves.marcele@discente.ufma.br;

[3] Professor Orientador. Dr. em .Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração DECCA/CCSo/UFMA. Contato: ademir.martins@ufma.br.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional

A cultura organizacional é um elemento essencial para compreender o funcionamento e a identidade das organizações, influenciando diretamente a forma como elas operam. De acordo com Chiavenato:

> A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas que é compartilhado por todos os membros de uma organização. Refere-se ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que faz seus negócios, a maneira com que trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e colaboradores da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (Chiavenato, 2014, pg. 154).

A partir dessa definição, observa-se que a cultura organizacional transcende os aspectos visíveis da organização, sendo fundamental para consolidar sua identidade, alinhar comportamentos e promover a coesão entre colaboradores e líderes. Além disso, a cultura atua como um diferencial estratégico, impactando diretamente o modo como a organização é percebida tanto interna quanto externamente.

A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um dos principais elementos que moldam o comportamento dos indivíduos dentro das empresas, influenciando diretamente o desempenho organizacional. Ela pode ser entendida como o conjunto de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que caracterizam o ambiente interno de uma organização. Santos (2021) define a cultura organizacional como uma força invisível, porém poderosa, que orienta as ações dos colaboradores, influenciando suas decisões e comportamentos diários. Essa perspectiva ressalta que a cultura organizacional é construída ao longo do tempo, sendo um reflexo das práticas de gestão, das relações interpessoais e das estratégias organizacionais. Ela não apenas fornece um senso de identidade para os membros da organização, mas também desempenha um papel fundamental na determinação de como os objetivos organizacionais são alcançados.

O estudo da cultura organizacional tem sido enriquecido por diversas teorias, entre as quais se destacam as propostas por Edgar Schein. O modelo de Schein, conforme discutido por Gomes et al. (2017), aborda a cultura organizacional como composta por três níveis: artefatos, valores compartilhados e pressupostos básicos. Os artefatos representam os elementos visíveis da cultura, como normas, comportamentos e estruturas organizacionais. Os valores compartilhados refletem as crenças e prioridades que orientam a tomada de decisão, enquanto os pressupostos básicos são as crenças inconscientes que moldam as percepções dos colaboradores sobre a realidade organizacional. Este modelo é amplamente utilizado para compreender a complexidade da cultura organizacional e como ela influencia as dinâmicas internas.

A relação entre a cultura organizacional e o desempenho organizacional é um tema amplamente discutido na literatura. Santos (2021) argumenta que uma cultura organizacional bem definida e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa pode ser um fator determinante para o sucesso organizacional. Ela não apenas estabelece diretrizes claras para os colaboradores, mas também cria um ambiente propício à inovação, engajamento e produtividade. De acordo com Gomes et al. (2017), uma cultura organizacional que promove valores como colaboração, flexibilidade e abertura ao novo pode facilitar a adoção de práticas inovadoras, contribuindo

para a competitividade da organização. Nesse sentido, a cultura organizacional se torna um ativo estratégico que influencia diretamente a capacidade da empresa de atingir seus objetivos.

Atualmente, a cultura organizacional é reconhecida como um pilar fundamental para o sucesso empresarial. Na América Latina, a pesquisa da Gartner (2024) destacou que o desenvolvimento da cultura organizacional é a prioridade número um para líderes de RH em 2025. Esse foco reflete a urgência de alinhar comportamentos organizacionais aos valores institucionais, além de enfrentar barreiras como a falta de aplicação da cultura pelos gestores, mencionada por 57% dos entrevistados.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na consolidação dos valores e comportamentos esperados dentro de uma empresa. No entanto, conforme identificado pela pesquisa da Gartner (2024), muitas organizações enfrentam desafios significativos nesse aspecto. Entre eles, 57% dos líderes de RH apontaram que os gestores não aplicam a cultura desejada em suas equipes, e 53% destacaram que os líderes não assumem a responsabilidade de demonstrá-la. Esses dados reforçam a necessidade de criar mecanismos que promovam o alinhamento entre os comportamentos de liderança, colaboradores e os valores organizacionais.

Além disso, o impacto da cultura organizacional sobre o desempenho organizacional também pode ser observado no nível individual. Paz et al. (2020) destacam que a cultura organizacional tem um papel mediador na promoção do bem-estar pessoal e da qualidade de vida no ambiente de trabalho. Quando os valores organizacionais estão alinhados às necessidades e expectativas dos colaboradores, é mais provável que eles experimentem maior satisfação no trabalho, o que, por sua vez, pode levar a um aumento no comprometimento e na produtividade. Essa interação entre cultura e bem-estar reflete a importância de cultivar uma cultura organizacional que não apenas atenda às demandas estratégicas da empresa, mas também leve em consideração as necessidades de seus colaboradores.

A cultura organizacional, embora permita algum grau de diversidade individual, funciona como um parâmetro para alinhar pensamentos, sentimentos e ações dentro do ambiente de trabalho. De acordo com Xavier (2006, p. 42), “A cultura poderá admitir um certo nível de divergência individual, mas havendo uma diferença acentuada entre conduta, sentimentos, pensamentos e ações do indivíduo e os definidos culturalmente, isso seguramente é fonte de rejeição e de tensões”. Esse cenário evidencia que, quando há um descompasso significativo entre os valores individuais e os valores culturais da organização, podem surgir conflitos que comprometem tanto o engajamento quanto o desempenho do colaborador. Dessa forma, a cultura organizacional deve ser constantemente comunicada e reforçada para minimizar essas divergências e promover um ambiente de coesão e pertencimento.

2.2 Treinamentos internos

O treinamento é um elemento estratégico para o desenvolvimento organizacional, pois permite que os colaboradores contribuam de forma mais eficaz para os resultados do negócio. Como destaca Chiavenato:

> Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e consequentemente aos clientes. Enriquece o patrimônio humano das organizações e é o responsável pela formação do capital intelectual das organizações (Chiavenato, 2014, 310).

Além de ser uma ferramenta de valorização e desenvolvimento do capital humano, o treinamento atua como um mecanismo de integração, alinhando os colaboradores às diretrizes organizacionais. De acordo com Chiavenato (2014), grande parte dos programas de treinamento é para transmitir informações essenciais sobre a organização, incluindo políticas, missão, visão,

produtos, serviços, clientes e concorrentes. Essas informações são indispensáveis para orientar o comportamento dos colaboradores, tornando-o mais eficaz e alinhado aos objetivos estratégicos da empresa. Nesse sentido, o treinamento não apenas desenvolve competências técnicas, mas também fortalece o alinhamento cultural e estratégico, contribuindo diretamente para o desempenho organizacional.

Os treinamentos de integração, por sua vez, têm como principal objetivo integrar novos colaboradores à cultura da organização. Feitosa (2019) enfatiza que esse tipo de treinamento é crucial, pois facilita a adaptação dos funcionários às normas e valores da empresa, contribuindo para o engajamento inicial e reduzindo a rotatividade. Por meio de programas de integração, os novos colaboradores são introduzidos aos princípios e práticas organizacionais, o que fortalece o alinhamento entre suas atitudes e os objetivos da empresa. A importância de cada tipo de treinamento está no impacto direto que eles têm no desenvolvimento das competências necessárias para os colaboradores cumprirem suas funções de maneira mais eficiente e alinhada com a missão e os valores da organização.

A importância dos treinamentos no contexto organizacional vai além do simples aprimoramento técnico dos colaboradores. De acordo com Barboza e Valadares (2021), o treinamento interno também tem um papel significativo na qualidade do desenvolvimento organizacional, pois contribui para a formação de uma cultura organizacional sólida e alinhada com os objetivos estratégicos da empresa. Ramos et al. (2023) acrescentam que o conceito de educação corporativa, relacionado à gestão do conhecimento organizacional, também desempenha um papel fundamental nesse processo, pois, ao integrar o aprendizado contínuo ao cotidiano da organização, favorece a construção de uma cultura organizacional forte e resiliente. Além disso, Galioni (2024) destaca que, em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico e competitivo, as organizações que investem em treinamentos internos são mais capazes de se adaptar às mudanças e de manter um time altamente qualificado e motivado.

Nesse sentido, os treinamentos internos não se limitam apenas à transmissão de conhecimentos técnicos ou comportamentais; eles também têm um papel estratégico na construção e manutenção de uma cultura organizacional forte. A realização de treinamentos contínuos e bem estruturados é um dos principais fatores que contribuem para o alinhamento dos colaboradores aos valores e objetivos da organização. A partir do momento em que os treinamentos são incorporados à estratégia da empresa, a organização consegue alinhar sua força de trabalho, melhorando tanto o desempenho individual quanto coletivo.

Os treinamentos internos têm se mostrado uma ferramenta estratégica para alinhar colaboradores à cultura organizacional e desenvolver lideranças preparadas para o futuro. A pesquisa da Gartner (2024) revelou que 69% dos líderes de RH acreditam que as organizações não desenvolvem a média liderança de forma eficaz, e 61% reconhecem lacunas no desenvolvimento de líderes seniores. Esses números evidenciam a importância de programas de capacitação contínuos, especialmente para preparar líderes para desafios como gestão de mudanças.

2.2.1 Avaliação da eficácia dos treinamentos

Segundo Marras (2009, apud Mota, 2021) “treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimento, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”. A avaliação de treinamentos é uma etapa crucial para garantir que os programas de capacitação alcancem os resultados esperados, tanto no nível individual quanto organizacional. Conforme destaca Mota (2021), o treinamento não apenas capacita os colaboradores para suas atividades, mas também impacta diretamente a cultura organizacional ao reforçar comportamentos e valores alinhados aos objetivos da empresa. Nesse sentido, os processos de medição e avaliação de treinamentos são fundamentais para verificar a eficácia das ações realizadas.

O modelo de Kirkpatrick, destacado por Chiavenato (2014), apresenta uma abordagem sistemática e abrangente para a avaliação da eficácia dos treinamentos. Esse método propõe cinco níveis de análise que permitem avaliar os treinamentos desde a experiência imediata dos participantes até o impacto nos resultados organizacionais e no retorno financeiro. O primeiro nível, Reação, busca medir a satisfação dos participantes, avaliando aspectos como a atratividade do treinamento e a qualidade da experiência proporcionada. Já no nível de Aprendizado, o foco é verificar se os colaboradores adquiriram novos conhecimentos, habilidades e atitudes como resultado direto do treinamento.

No terceiro nível, Impacto no Desempenho, a avaliação se aprofunda, analisando as mudanças comportamentais no ambiente de trabalho. Essa etapa destaca a importância do suporte gerencial e de um clima organizacional favorável para sustentar as mudanças desejadas. No nível seguinte, Impacto nos Resultados da Organização, o modelo analisa os efeitos do treinamento em indicadores organizacionais, como redução de custos, aumento da produtividade ou fortalecimento da competitividade. Por fim, o quinto nível, Retorno do Investimento (ROI), introduz uma perspectiva financeira, avaliando se o treinamento proporcionou retorno significativo em relação aos recursos investidos.

Marras[4] (2009, apud Mota, 2021) ressalta que: "[...] a avaliação é a última etapa do processo de treinamento, onde tem por finalidade aferir os resultados conseguidos comparativamente àquilo que foi planejado e esperado pela organização". Ao adotar o modelo de Kirckpatrick, é possível garantir que os treinamentos contribuam de forma mensurável para o desenvolvimento dos colaboradores e o fortalecimento da cultura organizacional, gerando impacto positivo nos resultados empresariais.

2.3 Alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional, o papel dos treinamentos internos e dos gestores

O alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional é um fator crucial para o sucesso de uma empresa, pois reflete diretamente na harmonia interna, na performance coletiva e na capacidade de atingir os objetivos estratégicos estabelecidos pela organização. Esse alinhamento envolve a adequação entre os valores, crenças e comportamentos dos colaboradores e os princípios, missão e visão da empresa. Quando esse processo é eficaz, cria-se uma sinergia que potencializa o desempenho organizacional e fortalece o ambiente de trabalho, contribuindo para a sustentabilidade a longo prazo da organização.

No entanto, o alinhamento cultural não ocorre de maneira espontânea; ele precisa ser cultivado por meio de ações sistemáticas e bem planejadas para garantir que todos os colaboradores compreendam, compartilhem e internalizem os valores organizacionais. Nesse processo, os treinamentos internos surgem como uma ferramenta fundamental, sendo uma das principais estratégias para facilitar a construção e o fortalecimento desse alinhamento. Segundo Chiavenato:

> Não se deve confundir treinamento com uma simples questão de realizar cursos e proporcionar informação. Ele vai muito mais longe. Significa atingir o nível de desempenho almejado pela organização por meio do desenvolvimento contínuo das pessoas que nela trabalham. Para tanto, é preciso criar e desenvolver uma cultura interna favorável ao aprendizado e comprometida com as mudanças (Chiavenato, 2014, pg. 316).

Ferreira (2019) aponta que a gestão do conhecimento, especialmente por meio de programas de treinamento contínuos e direcionados, é uma abordagem eficaz para promover o

[4] MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. Cidade: São Paulo: Saraiva, 2009.

alinhamento entre os colaboradores e a cultura organizacional. Ao fornecer treinamentos claros, objetivos e bem estruturados, a empresa transmite, de forma direta e eficaz, seus valores, expectativas e práticas desejadas, criando uma linha de comunicação aberta e transparente entre a organização e seus colaboradores. Além disso, a autora enfatiza que a implementação de treinamentos internos, como os de integração e os comportamentais, permite que os colaboradores se sintam mais confiantes e motivados, pois percebem que estão sendo preparados para lidar com os desafios da organização e para se alinhar às suas metas e diretrizes estratégicas.

Ademais, os treinamentos internos têm o poder de moldar comportamentos e atitudes que estejam em consonância com os objetivos estratégicos da organização. Gelenske (2020) observa que empresas que promovem treinamentos focados no alinhamento cultural não apenas aumentam a compreensão dos colaboradores sobre a missão e visão da organização, mas também reforçam as expectativas sobre como essas diretrizes devem ser incorporadas nas práticas cotidianas. Em muitos casos, programas de treinamento são utilizados para adaptar a força de trabalho à cultura organizacional, resolvendo conflitos de valores e criando um ambiente de trabalho mais coeso. Quando bem aplicados, esses programas também ajudam na resolução de conflitos que possam surgir devido a diferentes interpretações dos valores organizacionais e na promoção de uma cultura mais inclusiva e colaborativa.

De Barros e Santos (2019) discutem como o alinhamento organizacional é fundamental para a implementação de estratégias empresariais, salientando que a falta de alinhamento entre os colaboradores e a cultura organizacional pode resultar em resistência a mudanças, baixa motivação e adaptação insuficiente às novas direções estratégicas. Quando a cultura organizacional é bem comunicada, compreendida e internalizada pelos colaboradores, o processo de implementação de novas estratégias tende a ser mais fluido, uma vez que os funcionários, já alinhados aos valores da organização, compreendem a importância dessas mudanças e estão mais dispostos a aderir a elas. A internalização da cultura facilita a adaptação aos novos rumos da empresa, já que os colaboradores, ao entenderem a missão e visão da organização, sabem como suas ações individuais e coletivas contribuem para o alcance desses objetivos.

Os gestores, por sua vez, desempenham um papel fundamental na criação, manutenção e fortalecimento da cultura organizacional. Eles atuam como exemplos vivos dos valores e práticas que devem orientar a conduta de todos os colaboradores. Como destaca Chiavenato:

> A cultura organizacional é importante na definição dos valores que orientam a organização e seus membros. Os líderes assumem um papel importante em criar e sustentar a cultura organizacional por meio de decisões e ações, comentários que fazem e visões que adotam (Chiavenato, 2014, pg. 59).

Nesse sentido, a liderança influencia diretamente o comportamento organizacional ao transmitir, por meio de suas atitudes, a essência da cultura empresarial.

Além disso, os gestores precisam garantir que os valores organizacionais sejam compreendidos e incorporados por toda a equipe. Isso pode ser alcançado por meio de treinamentos eficazes, os quais não apenas desenvolvem competências técnicas, mas também reforçam os princípios culturais da organização. De acordo com Chiavenato (2014, p. 314), o sucesso de qualquer programa de treinamento depende diretamente do apoio da alta administração. O autor afirma que "sem ele, qualquer programa de T&D se transforma em tempo, esforço e dinheiro jogados fora. O apoio deve ser real e constante e deve ser comunicado e enfatizado a toda a organização. A maneira mais eficaz é a participação ativa dos executivos nos programas de treinamento." Essa participação ativa reforça o compromisso organizacional com o aprendizado e com o alinhamento cultural.

Conforme Ricardo Xavier (2006), o gestor também desempenha um papel crucial ao criar um ambiente que valorize a competência e a responsabilidade dos colaboradores. Ele afirma que “O gestor precisa fazer com que cada um e a equipe tenha um compromisso com um nível de empenho demandado pelo mundo atual, criar uma cultura de trabalho e resultados” (Xavier, 2006, p. 14). Essa abordagem demanda que os gestores promovam engajamento e clareza nos objetivos organizacionais, integrando os colaboradores aos processos e às metas da organização.

Adicionalmente, Xavier (2006, p. 126) destaca que “o gestor tem de atuar sempre como agente de comunicação, ajudando a empresa a criar uma cultura de competência.” Isso significa que os líderes não apenas precisam implementar treinamentos, mas também comunicar e reforçar continuamente os valores, práticas e objetivos organizacionais. Tal postura garante que os colaboradores compreendam o propósito de suas funções dentro do contexto organizacional, fortalecendo a coesão entre os objetivos individuais e organizacionais.

Portanto, o papel dos gestores vai além da simples administração de equipes. Eles são peças-chave para alinhar os treinamentos à cultura organizacional, garantindo que as práticas diárias reflitam os valores e as metas estratégicas da empresa. Através de uma liderança ativa, engajadora e comunicativa, os gestores contribuem para a formação de uma cultura sólida, capaz de impulsionar resultados e promover o desenvolvimento contínuo dos colaboradores.

Com a cultura organizacional sendo apontada como a principal prioridade para líderes de RH na América Latina em 2025 (Gartner, 2024), os treinamentos internos surgem como uma estratégia essencial. Eles desempenham um papel crucial ao capacitar gestores e colaboradores para incorporar os valores e comportamentos desejados no ambiente de trabalho, promovendo um alinhamento efetivo entre práticas organizacionais e objetivos estratégicos.

Portanto, o alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional é um processo contínuo e estratégico, que exige a aplicação de ações e treinamentos sistemáticos, claros e bem estruturados. Quando bem executado, esse alinhamento não só fortalece o desempenho organizacional, mas também cria um ambiente de trabalho positivo, saudável e colaborativo, essencial para o sucesso da empresa no longo prazo.

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa classifica-se como explicativa e exploratória, pois tem como objetivo compreender e explicar como os treinamentos internos realizados pela Dexo Recursos Humanos auxiliam no alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional, sendo baseados em fundamentos teóricos sobre treinamento e cultura organizacional, além de analisar os efeitos práticos dessas ações na percepção e nas atitudes dos colaboradores. Segundo Vergara (2013, pg. 42), “A investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. Segundo Farias Filho e Arruda Filho (2013), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com um problema, tornando-o mais claro ou permitindo a construção de hipóteses. Para alcançar esse objetivo, são utilizados métodos como levantamentos bibliográficos e entrevistas com profissionais que têm experiência prática no tema investigado. Esse tipo de abordagem é fundamental para estudos que desejam revelar as causas e relações subjacentes de um determinado contexto, como o impacto dos treinamentos internos na consolidação da cultura organizacional na Dexo Recursos Humanos.

Quanto aos meios, adotou-se o método de estudo de caso, permitindo uma investigação detalhada e profunda de uma única organização, o que possibilitou a análise das práticas específicas de treinamento no contexto da Dexo. O estudo de caso é amplamente reconhecido como um método de pesquisa que permite explorar fenômenos de maneira detalhada e

contextualizada, especialmente em cenários específicos. Como aponta Yin (2001, p. 21), "Como esforço de pesquisa, o estudo de caso contribui, de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos". Essa abordagem é particularmente relevante no contexto deste trabalho, pois possibilita uma análise aprofundada das práticas de treinamento interno na Dexo Recursos Humanos. Por meio da coleta e interpretação de dados diretamente ligados à realidade da empresa, o estudo de caso oferece *insights* valiosos sobre o impacto dos treinamentos no alinhamento à cultura organizacional e na consolidação dos valores institucionais.

A abordagem qualitativa foi escolhida para o desenvolvimento da pesquisa, uma vez que busca interpretar as percepções e experiências dos participantes, fornecendo uma visão abrangente e detalhada sobre o fenômeno estudado. Para a coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, que ofereceram flexibilidade para explorar diferentes aspectos relacionados aos treinamentos internos, bem como às percepções sobre sua eficácia. Segundo Minayo[5] (2009, apud Rodrigues, 2021) "a abordagem qualitativa se aprofunda no mundo dos significados. Entre elas há uma oposição complementar que, quando bem trabalhada teórica e praticamente, produz riqueza de informações". No contexto de estudos organizacionais, como no caso da Dexo Recursos Humanos, a abordagem qualitativa é essencial para explorar as percepções subjetivas dos colaboradores e líderes sobre os treinamentos e seu impacto na cultura organizacional.

A população do estudo incluiu colaboradores e líderes da Dexo Recursos Humanos, que atualmente conta com o total de 17 funcionários. A amostra foi composta por quatro líderes, representados pelos supervisores dos setores de comercial, recrutamento e seleção, treinamento e uma das sócias da empresa e três colaboradores (um do setor comercial, dois do setor de recrutamento e seleção). A seleção dos participantes foi intencional, considerando sua vivência direta com os treinamentos internos e sua relação com a cultura organizacional da empresa.

Além disso, foi desenvolvido um roteiro (Apêndice A e B) para orientar as perguntas e assegurar que os principais temas fossem explorados de maneira consistente em todas as entrevistas realizadas com os gestores. Para a condução das entrevistas, foi elaborado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (Anexo A), no qual cada participante autorizou, por meio de assinatura, o uso das informações fornecidas durante as entrevistas. O termo não incluiu a autorização para o uso de seus nomes no desenvolvimento do trabalho e na identificação de suas respostas às perguntas realizadas.

As entrevistas ocorreram de forma online de 25/01/2025 à 28/01/2025, utilizando a plataforma Google Meet, e foram gravadas e transcritas com o auxílio da ferramenta de inteligência artificial Fathom[6], ferramenta que possibilitou realizar *insights* importantes das falas dos entrevistados (cada entrevistado foi previamente avisado do uso da inteligência artificial para gravação e transcrição das entrevistas, sendo reforçado que sua imagem e seu nome não seriam identificados nem relacionados às suas respostas e que a ferramenta estava sendo utilizada exclusivamente para auxiliar no processo de análise do conteúdo). Durante as entrevistas, também foram feitas observações registradas manualmente por meio de anotações, complementando as informações coletadas. Para preservar a identidade de cada entrevistado, serão identificados na análise de resultados como Líder 1 a 4 e Colaborador 1 a 3.

Os dados obtidos foram analisados utilizando a técnica de análise de conteúdo, o que permitiu identificar padrões, categorias e temas semelhantes. Esse método possibilitou uma compreensão aprofundada sobre os impactos dos treinamentos na disseminação e fortalecimento da cultura organizacional, além de oferecer subsídios para avaliar sua eficácia dentro do contexto da Dexo Recursos Humanos.

---

[5] MINAYO, M. C. O desafio da pesquisa social. In: Minayo, M. C. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro, RJ: Vozes, 2009.

[6] https://fathom.video/

4 A EMPRESA CASO: DEXO RECURSOS HUMANOS

Segundo informações coletadas no site da empresa (Dexo, 2025), fundada em 2008, a Dexo Recursos Humanos é uma consultoria especializada em soluções estratégicas de Recursos Humanos, com o propósito de democratizar o acesso às melhores práticas da área. A empresa atua em diversos segmentos, oferecendo serviços como Recrutamento e Seleção, Treinamentos, Gestão de Estágio, Gestão de Benefícios, Consultorias e Outsourcing. Guiada por valores como foco no cliente, transparência e cultura de excelência, a Dexo tem como missão contribuir para o desenvolvimento das pessoas e apoiar o crescimento dos negócios de seus clientes.

Principais Serviços:

- Recrutamento e Seleção: A empresa adota uma metodologia baseada em entrevistas por competências e avaliações de perfil, garantindo a adequação dos candidatos às vagas disponíveis.
- Treinamentos: Focados no desenvolvimento de competências essenciais, os treinamentos visam melhorar as habilidades dos colaboradores, promovendo trabalho em equipe e crescimento contínuo.
- Gestão de Estágio: Por meio da Dexo Talent, a empresa facilita o processo de contratação de estagiários como agente de integração.
- Consultoria Organizacional: Atua no diagnóstico e melhoria dos processos internos das empresas, utilizando dados objetivos para propor soluções estratégicas.
- Outsourcing: Oferece serviços especializados para atividades não centrais, permitindo que os clientes concentrem esforços em suas operações principais.

A missão da Dexo é contribuir para o desenvolvimento das pessoas e apoiar o crescimento organizacional de seus clientes, sempre com o objetivo de transformar histórias e impactar positivamente a vida de empresas e indivíduos.

A visão da empresa acredita no papel estratégico do RH como uma área eficiente e integrada às estratégias do negócio.

Seus valores incluem:

- Foco no cliente: Estratégias direcionadas às necessidades dos clientes.
- Cultura de excelência: Busca contínua pela melhoria das práticas organizacionais.
- Visão sistêmica: Atuação integrada e alinhada às metas da empresa.
- Transparência nos processos: Práticas conduzidas de forma ética e responsável.
- Orientação para resultados: Disciplina e comprometimento com as entregas e os compromissos.
- Atitude de dono: Paixão e defesa ética do propósito da empresa.
- Cultura Organizacional e Treinamentos Internos:

A Dexo Recursos Humanos reconhece que sua cultura organizacional é um diferencial estratégico, sendo continuamente reforçada por meio de ações estruturadas. Para tanto, a empresa dedica os sábados de cada mês ao desenvolvimento de seus colaboradores, com foco no fortalecimento da cultura e no alinhamento aos valores organizacionais. As principais iniciativas incluem:

- Training Day: Treinamento voltado para reforçar os valores fundamentais da empresa e fomentar a coesão entre os membros da equipe.
- Dexo Academy: Capacitação focada em aprofundar a compreensão sobre a visão de negócios e metodologias da empresa.

- All Hands: Reunião para compartilhar atualizações relevantes, celebrar conquistas e reconhecer contribuições dos colaboradores.

Essas ações são conduzidas, na maior parte, pelos supervisores de cada setor, o que ressalta o papel estratégico da liderança na propagação da cultura organizacional. De acordo com a visão da Dexo, os líderes desempenham um papel essencial na consolidação dos valores da empresa, atuando como exemplos e incentivando o alinhamento dos colaboradores. Esse compromisso com a formação cultural através da execução de treinamentos internos, garante que os colaboradores internalizem os valores e objetivos organizacionais, promovendo uma cultura organizacional sólida e sustentável.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Percepções da liderança e gestores

5.1.1 Percepção da cultura organizacional segundo líderes

As entrevistas com os líderes da Dexo Recursos Humanos evidenciaram o papel central da liderança na promoção e disseminação da cultura organizacional. De acordo com os participantes, os líderes não apenas reforçam os valores da empresa, como atitude de dono, foco no cliente e orientação para resultados, mas também servem como exemplos práticos que inspiram comportamentos alinhados à cultura da organização. O Líder 2 exemplificou o valor "transparência nos processos", como ênfase em práticas éticas, como evitar táticas de vendas enganosas para atingir metas, como de suma importância para repassar a todos os colaboradores. Segundo ele, os líderes devem incorporar e reforçar valores como transparência em todos os processos

A liderança em cascata foi destacada pelo Líder 1 como uma prática fundamental para garantir que uma cultura organizacional seja realizada e aplicada em todos os níveis da empresa, e enfatizou o treinamento interno como uma ferramenta-chave para a comunicação eficaz e alinhamento dos membros da equipe. Segundo ele: "A comunicação é o processo-chave para a transmissão cultural". Outros líderes enfatizaram que os gestores devem compreender profundamente a cultura para transmitir uma forma eficaz às suas equipes. Essa perspectiva é reforçada pelo envolvimento direto dos líderes no planejamento e execução dos treinamentos, uma estratégia fundamental para garantir o alinhamento cultural.

5.1.2 Análise dos treinamentos internos pela ótica da liderança

Os líderes reconheceram os treinamentos internos, como Dexo Academy e Training Day, como ferramentas estratégicas para disseminar a cultura organizacional e alinhar os colaboradores aos valores da empresa. As sessões regulares de treinamento foram vistas como momentos importantes para promover comportamentos esperados e criar uma compreensão sobre os objetivos organizacionais comuns. Os entrevistados ressaltaram que os líderes participam tanto da preparação quanto da execução das sessões de treinamento. Eles contribuem para a criação de conteúdo e revisam materiais.

No entanto, algumas sugestões de melhoria foram apontadas, como a necessidade de implementação de metodologias mais dinâmicas e participativas. A introdução de dinâmicas interativas, jogos e simulações foi sugerida para aumentar o engajamento e garantir uma experiência de aprendizado mais ativa. Além disso, foi destacada a importância de uma abordagem personalizada para cada setor da empresa, com treinamentos técnicos mais específicos.

5.1.3 Impactos e avaliações segundo a liderança

Os líderes relataram diversos impactos positivos resultantes dos treinamentos internos. Entre os principais resultados observados, destacam-se o aumento da confiança e segurança dos colaboradores no desempenho das suas funções alinhadas aos objetivos, missão, visão e valores da empresa, melhorias na atenção aos detalhes e uma comunicação mais assertiva com clientes e colegas de trabalho.

Por outro lado, os líderes 1,2 e 3 ressaltaram que a eficácia dos treinamentos depende tanto da preparação do treinador quanto da receptividade dos colaboradores ao treinamento. Como estratégia para melhoria dos resultados, foi sugerido um sistema contínuo de feedback e avaliação através de KPIs (Key Performance Indicators), permitindo um monitoramento mais preciso dos resultados de aprendizado e alinhamento cultural.

5.2 Percepções dos colaboradores

5.2.1 Percepção da cultura organizacional de acordo com os colaboradores

Os colaboradores da Dexo Recursos Humanos destacaram que a empresa possui uma cultura organizacional bem específica, visível desde a integração de novos funcionários. Valores como foco no cliente, orientação para resultados e visão sistêmica foram apontados como frequentemente observados nas atividades diárias. No entanto, um ponto relevante levantado foi a necessidade de uma maior estruturação das ações de RH para garantir uma comunicação consistente dos valores organizacionais.

O Colaborador 1 ressaltou que a cultura da Dexo facilita a adaptação dos colaboradores, enquanto o Colaborador 2 destacou que a ausência de um profissional dedicado à gestão da cultura impacta sua manutenção. Já o Colaborador 3, mencionou que a empresa enfatiza fortemente o desenvolvimento de jovens profissionais, a partir do momento em que se preocupa com a disseminação da cultura, refletindo um ambiente colaborativo e transparente.

5.2.2 Análise dos treinamentos internos pela ótica dos colaboradores

Os treinamentos internos, como Training Day, Dexo Academy e All Hands, foram extremamente valorizados pelos colaboradores. Os entrevistados destacaram que essas iniciativas ajudaram a alinhar os funcionários com os valores organizacionais e específicos para uma visão mais abrangente da empresa.

O Colaborador 3 afirmou que os treinamentos combinam teoria com atividades práticas, como os estudos de caso que são utilizados ao final dos treinamentos, o que proporciona melhores resultados de aprendizagem. O Colaborador 1 destacou que esses treinamentos são cruciais para que novos funcionários compreendam as expectativas da empresa e se alinhem com a cultura organizacional. O Colaborador 2 sugeriu a necessidade de maior frequência e diversidade de conteúdos, além de maior planejamento com profissionais externos.

5.2.3 Impactos e avaliações segundo os colaboradores

Os colaboradores relatam mudanças comportamentais positivas após os treinamentos, como melhoria no trabalho colaborativo, maior compreensão das expectativas da empresa e fortalecimento do alinhamento com os valores organizacionais. O Colaborador 1 destacou que o ambiente colaborativo se intensificou, enquanto o Colaborador 3 destacou que os treinamentos influenciam na padronização de processos e comportamentos entre as equipes.

Entre as sugestões de melhoria, os colaboradores apontaram a necessidade de treinamentos técnicos mais específicos, além da introdução de metodologias mais dinâmicas e

conteúdo específico para as demandas de cada setor. A presença de especialistas externos também foi sugerida para aumentar a transferência de conhecimento especializado.

5.3 Discussão

Ao realizar comparações entre as respostas dos colaboradores e líderes da Dexo Recursos Humanos, revelaram-se muitos pontos de convergência e, também, divergências significantes, proporcionando uma visão abrangente sobre a percepção dos treinamentos internos e sua relação com a cultura organizacional. De modo geral, ambos os grupos consideraram a importância estratégica dos treinamentos, como o Training Day, Dexo Academy e All Hands, na divulgação dos valores organizacionais e no alinhamento das equipes aos objetivos da empresa. Essa percepção reforça o argumento de Maemura, segundo ela:

> O treinamento precisa estar conectado à cultura organizacional. Portanto, para identificar que o treinamento é conveniente, fundamental e prioritário, os líderes devem se preocupar com a avaliação minuciosa das necessidades a partir da análise organizacional, de tarefas e pessoas (Maemura, 2016, pg. 48).

As entrevistas com colaboradores e líderes confirmaram que a Dexo Recursos Humanos tem uma cultura organizacional bem estabelecida, refletida em valores como foco no cliente, cultura de excelência e atitude de dono. Esse alinhamento é fundamental, conforme Chiavenato (2014), que aponta que os líderes assumem um papel estratégico na expansão da cultura organizacional, atuando como agentes exemplares que reforçam os valores e práticas da empresa. Segundo o autor, o apoio da alta liderança é fundamental para garantir a eficácia dos treinamentos. Essa visão é reforçada pela participação ativa dos líderes da Dexo nos treinamentos, evidenciada nas entrevistas.

No entanto, todos os colaboradores destacaram a necessidade de maior variedade de conteúdos, apontando uma abordagem que combina treinamentos técnicos e comportamentais. Os resultados dos treinamentos foram percebidos com certeza por ambos os grupos, com relatos de melhorias no ambiente colaborativo, maior alinhamento aos valores organizacionais e aumento da segurança no desempenho das atividades. O Colaborador 1 destacou que os treinamentos ajudaram os funcionários a se alinharem com as expectativas da empresa, enquanto os líderes enfatizaram que os treinamentos são momentos estratégicos para fortalecer os valores fundamentais. Além disso, a presença de especialistas externos foi citada como uma forma de enriquecer as sessões de treinamento e ampliar o repertório técnico dos participantes, enquanto a necessidade de profissionais externos não foi mencionada pelos líderes.

Outro ponto de divergência foi a percepção sobre a estrutura de RH da empresa. Enquanto os líderes enfatizaram seu papel estratégico na condução e planejamento dos treinamentos, um dos colaboradores destacou que a ausência de um profissional dedicado à gestão de RH como uma barreira para a manutenção e comunicação consistente da cultura organizacional. Essa lacuna reflete a importância de uma gestão estruturada de recursos humanos para sustentar ações de desenvolvimento contínuo e garantir a integração entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos colaboradores. A ausência de um profissional de RH dedicado, mencionada pelo Colaborador 2, impacta a comunicação e a manutenção da cultura, evidenciando a importância de uma gestão estruturada de RH. Como reforça Xavier (2006), a presença de gestores como agentes de comunicação é essencial para sustentar uma cultura de competência

Por outro lado, os líderes destacaram a importância de manter o foco no reforço dos valores culturais durante os treinamentos, evidenciando uma preocupação em consolidar uma identidade organizacional forte. Esse posicionamento encontra respaldo em Chiavenato (2014), que defende que a liderança desempenha um papel fundamental na promoção da cultura

organizacional e deve atuar como agente de mudança e exemplo de comportamento alinhado aos valores da empresa. Essa visão também é compartilhada por Xavier (2006), que aponta que os gestores são peças-chave na criação de uma cultura de competência e na comunicação eficaz dos objetivos organizacionais.

A comparação entre as respostas também evidenciou a relevância do envolvimento dos líderes nos treinamentos, uma prática que, segundo Chiavenato (2014), é fundamental para garantir a eficácia das ações de T&D. Enquanto os líderes puderam demonstrar consciência de seu papel estratégico, os colaboradores sugeriram a presença de profissionais externos para executar treinamentos, principalmente técnicos, diversificando conteúdos e proporcionando uma experiência de aprendizado mais dinâmica e envolvente. Essa sugestão reforça a necessidade de uma abordagem equilibrada que integre a expertise interna dos líderes com contribuições externas, garantindo uma formação mais abrangente e alinhada às demandas do mercado.

Em suma, a análise comparativa revelou que, embora exista um reconhecimento sobre a importância dos treinamentos internos para o fortalecimento da cultura organizacional, há desafios a serem superados, como a necessidade de diversificação dos conteúdos, implementação de uma gestão de RH mais estruturada, inovações na metodologia e execução dos treinamentos e equilíbrio entre treinamentos voltados para cultura e treinamentos técnicos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo abordou a importância dos treinamentos internos voltados para a cultura organizacional na Dexo Recursos Humanos. Essa temática revelou-se de grande relevância para a organização, considerando a necessidade de alinhar os colaboradores aos valores institucionais e promover um ambiente de trabalho coeso e alinhado à estratégia empresarial. A pesquisa contribuiu para compreender como os treinamentos impactam não apenas no desenvolvimento de competências, mas também no fortalecimento de comportamentos alinhados à cultura organizacional.

O principal objetivo da pesquisa foi investigar a importância e a eficácia dos treinamentos internos aplicados pelos líderes da Dexo Recursos Humanos, bem como analisar o papel desses treinamentos no alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional. Para isso, foi realizado um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando entrevistas semiestruturadas aplicadas a líderes e colaboradores.

Com base na análise dos dados coletados, foi possível afirmar que o objetivo da pesquisa foi plenamente alcançado. Os resultados demonstraram que os treinamentos, especialmente os programas Training Day, Dexo Academy e All Hands, são reconhecidos por ambos os grupos como fundamentais para disseminar os valores da empresa e alinhar as equipes à sua cultura. Ademais, constatou-se que os líderes desempenham um papel estratégico nesse processo, atuando como disseminadores da cultura e facilitadores dos treinamentos.

O confronto dos resultados com a literatura permitiu corroborar a visão de autores como Chiavenato (2014), Marras (2009), e Xavier (2006), que destacam a importância dos treinamentos para o fortalecimento da cultura organizacional e a necessidade de avaliação contínua para garantir sua eficácia. O estudo também evidenciou aspectos que podem ser aprimorados, como a necessidade de diversificação dos conteúdos abordados nos treinamentos e a presença de facilitadores externos para complementar as sessões conduzidas pelos líderes.

Além de contribuir para a melhoria das práticas de treinamento na Dexo, o presente estudo oferece *insights* relevantes para outras organizações que buscam alinhar seus colaboradores à cultura organizacional por meio de programas de treinamento. A pesquisa reforça a importância de uma abordagem integrada, onde os treinamentos não se limitam ao

desenvolvimento técnico, mas também atuam como um catalisador para o alinhamento cultural e a consolidação de valores.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a exploração de estudos comparativos entre empresas de diferentes portes e segmentos, investigando como cada uma adapta suas práticas de treinamento para atender às necessidades culturais específicas. Também seria interessante avaliar o impacto financeiro dos treinamentos na organização, adotando o nível de retorno sobre investimento (ROI) sugerido pelo modelo de Kirkpatrick.

Acredita-se que este estudo contribui para a literatura acadêmica e prática organizacional ao destacar a relevância dos treinamentos internos para a cultura organizacional, evidenciando que uma política consistente de treinamentos não apenas desenvolve competências, mas também fortalece os pilares culturais que sustentam a identidade das empresas.

REFERÊNCIAS

AMCHAM; HUMANIZADAS. **Pesquisa Panorama 2025**. São Paulo, 2024.

BARBOZA, Hernane Francisco; VALADARES, Luciano Pimenta. A gestão dos recursos humanos na qualidade do desenvolvimento organizacional. **Revista Científica Fetes**, v. 2, n. 1, p. 1-9, 2021. Disponível em: http://revista.fetes.edu.br/index.php/RevFetes/article/view/4. Acesso em: 26 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DE BARROS, Luís Alberto Monteiro; DOS SANTOS, Antonio Max Martins. Alinhamento organizacional para a implementação de estratégias. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, v. 7, n. 1, p. 1-26, 2019. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Luis-Monteiro-De-Barros/publication/334612287_Alinhamento_organizacional_para_a_implementacao_de_estrategias/links/5d35c7524585153e59181d96/Alinhamento-organizacional-para-a-implementacao-de-estrategias.pdf. Acesso em: 27 dez. 2024.

DEXO RECURSO HUMANOS. Site. 2025. Disponível em https://dexorecursoshumanos.com.br/. Acesso 10 jan. 2025.

FARIAS FILHO, M.C; ARRUDA FILHO, E.J.M. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Atlas, 2013)

FEITOSA, Raquel Libório. **Práticas de gestão de pessoas, comprometimento organizacional e seus consequentes**: satisfação no trabalho e intenção de rotatividade no contexto do comércio varejista. 2019. 225f. - Tese - Universidade Federal do Ceará, Programa de Pós-graduação em Psicologia, Fortaleza (CE), 2019. Disponível em: https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/45365. Acesso em: 27 dez. 2024.

FERREIRA, Talita da Silva. **Alinhamento técnico de colaboradores por meio da gestão do conhecimento**. 2019. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-18102019-124921/en.php. Acesso em: 27 dez. 2024.

GALIONI, Elcio. **A Revolução Ágil no Treinamento e Desenvolvimento**: MATCo®– Modelo Ágil de Treinamento Comportamental. Editora Dialética, 2024. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=3PzsEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=%E2%80%A2%09Defini%C3%A7%C3%A3o+de+treinamentos+internos+no+contexto+organizacional&ots=PPswALfbce&sig=T5HF9kvaub76tmXnNraHjYgt5yg. Acesso em: 23 dez. 2024.

GARTNER. **Prioridades Estratégicas de RH em 2025**. Sandro Araújo. Novembro, 2024. Apresentação.

GELENSKE, Thayssa Lamas. Alinhamento entre valores pessoais e organizacionais: um estudo de caso comparativo entre uma Unidade Operacional e uma Unidade Estratégica. 2016. 25 f. Monografia (Especialização em Gestão Empresarial) – Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento, Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/235/11555. Acesso em: 27 dez. 2024.

GOMES, Giancarlo et al. Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 15, n. 1, p. 51-72, 2017. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/2737/273750689003.pdf. Acesso em: 02 jan. 2025.

MAEMURA, Márcia Mitie Durante. Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa. 1. ed. Rio de Janeiro: SESES, 2016.

MOTA, Érica de Oliveira. A importância dos processos de treinamento e desenvolvimento como ferramenta estratégica para a organização. 2021. 45 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Faculdade Pitágoras, Feira de Santana, 2021. Disponível em: https://repositorio.pgsscogna.com.br/bitstream/123456789/41265/1/ERICA_MOTA.pdf. Acesso em: 02 jan. 2025.

PAZ, Maria GT et al. Bem-estar pessoal nas organizações e qualidade de vida organizacional: o papel mediador da cultura organizacional. RAM. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 21, n. 1, 2020. DOI: https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMD200122. Acesso em: 02 jan. 2025.

RAMOS, Izabela Francisco da Rocha; OLIVEIRA, Jeferson Barbosa; SANTOS, Maria Eduarda Alves dos. **Como alcançar resultados positivos através da cultura organizacional**. 2023. 24f. Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Recursos Humanos) . Extensão EMEB- Paulo Freire - Cosmópolis. Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Escola Técnica Estadual - ETEC Trajano Camargo, Limeira. Disponível em: http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/handle/123456789/17057. Acesso em: 27 dez. 2024.

RODRIGUES, Tatiane Daby de Fatima Faria; DE OLIVEIRA, Guilherme Saramago; DOS SANTOS, Josely Alves. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, v. 2, n. 1, p. 154-174, 2021.

SANTOS, Neusa Maria Bastos F. **Cultura organizacional e desempenho**: pesquisa, teoria e aplicação. Saint Paul Editora, 2021. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=bHBKEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Cultura+Organizacional&ots=hlhKeb4TIA&sig=N2y0hCI3SOf_wQJIc2H0Xcq_TZI. Acesso em: 02 jan. 2024.

VERGARA, Silvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

XAVIER, Ricardo de Almeida Prado. **Gestão de pessoas na prática**. Editora Gente, São Paulo, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista com colaboradores

FOCO: Cultura Organizacional

1. Como você compreende a cultura organizacional da Dexo Recursos Humanos? Quais aspectos mais se destacam no seu ponto de vista?
2. Quais valores da empresa você percebe no seu dia a dia de trabalho?
3. Na sua percepção, qual a relação entre a cultura organizacional da Dexo e o ambiente de trabalho?

FOCO: Treinamentos Internos

4. Você já participou de treinamentos internos, como o Training Day, o Dexo Academy ou o All Hands? Como foi sua experiência?
5. De que forma os treinamentos ajudaram você a compreender e aplicar os valores organizacionais no seu trabalho?
6. Você acredita que os treinamentos contribuíram para o seu alinhamento com a missão, visão e valores da Dexo? Se sim, como?
7. De que maneira os treinamentos contribuíram para o seu alinhamento com a cultura organizacional?

FOCO: Impactos e Sugestões

8. Após participar dos treinamentos, quais mudanças você percebeu no seu comportamento ou na dinâmica de trabalho da equipe?
9. Em sua opinião, os treinamentos ajudam a promover um ambiente colaborativo e alinhado aos objetivos organizacionais? Por quê?
10. Que sugestões você daria para melhorar os treinamentos internos da Dexo, especialmente no fortalecimento da cultura organizacional?

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista com líderes

FOCO: Papel da Liderança

1. Qual é o papel dos líderes na promoção e disseminação da cultura organizacional na Dexo Recursos Humanos?
2. Como você incorpora os valores da Dexo, como "atitude de dono" e "orientação para resultados", na sua liderança diária?
3. De que forma você participa na organização e execução dos treinamentos internos, como o Training Day ou o Dexo Academy?

FOCO: Treinamentos Internos

4. Na sua percepção, como os treinamentos internos contribuem para o alinhamento dos colaboradores à cultura organizacional?
5. Você considera que os treinamentos internos voltados para a cultura organizacional são eficazes para preparar os colaboradores para os desafios da empresa? Por quê?
6. Em sua visão, os treinamentos realizados pela Dexo atendem às necessidades estratégicas da empresa? Por quê?

FOCO: Impactos e Avaliações

7. Quais resultados positivos você já observou na sua equipe ou na empresa como um todo após a realização de treinamentos internos?
8. Existe algum treinamento específico que você considera fundamental para fortalecer a cultura organizacional da Dexo? Se sim, qual?
9. Na sua avaliação, os treinamentos atuais atendem às necessidades da empresa? O que poderia ser aprimorado?
10. Que outras estratégias poderiam ser adotadas para reforçar ainda mais a cultura organizacional através dos treinamentos?
11. Como você avalia a eficácia dos treinamentos internos na promoção de um ambiente de trabalho alinhado aos valores organizacionais?

ANEXO A – Modelo de termo de consentimento livre e esclarecido empregado

Termo de consentimento livre e esclarecido

Você está convidado (a) a participar de uma entrevista sobre a importância dos treinamentos internos para a cultura organizacional da Dexo Recursos Humanos, que será realizada por Marcele Cristine Lima Neves, aluna do curso de Administração da UFMA, sob orientação do Professor Dr. Ademir da Rosa Martins. O objetivo desta é conhecer um pouco sobre os treinamentos internos e sua relação com a cultura organizacional da Dexo Recursos Humanos, a fim de utilizá-la como laboratório no Trabalho de Conclusão de Curso desta aluna.

A presente entrevista será realizada no dia **28 de janeiro de 2025**. Posteriormente ao momento da entrevista, serão analisadas as respostas para entender a importância dos treinamentos internos para a cultura da empresa. Os entrevistados poderão encerrar, interromper, recusar-se a participar ou a retirar-se, em qualquer fase da conversa, mantendo-se plena a garantia de liberdade ao participante da pesquisa.

Eu, _____, que exerço na empresa a função de _____, fui informado(a) dos meus direitos e dos objetivos desta entrevista de maneira clara e declaro que concordo participar. Também declaro que concordo que minha entrevista seja utilizada no desenvolvimento da pesquisa para fins acadêmicos.

_____

(Assinatura do entrevistado)

_____

(Assinatura do entrevistador)

São Luís-MA, 28 de Janeiro 2025.

ANEXO B – Autorização para uso acadêmico das informações

AUTORIZAÇÃO PARA USO ACADÊMICO DAS INFORMAÇÕES

Daniella da Mota Rabêlo Crisóstomo, cpf **007.409.903-57**, ocupante do cargo **Sócia e Diretora Executiva** na empresa **Dexo Recursos Humanos**, autorizo a divulgação do nome da empresa, bem como das informações levantadas durante a pesquisa acadêmica para a elaboração do TCC de **Marcele Cristine Lima Neves**, matrícula nº 2021042937, aluna do Curso de Administração (CAdm) da Universidade Federal do Maranhão.

São Luís – MA, 30 de Janeiro de 2025.

gov.br Documento assinado digitalmente
DANIELLA DA MOTA RABELO CRISOSTOMO
Data: 30/01/2025 10:20:38-0300
Verifique em https://validar.iti.gov.br

Daniella da Mota Rabêlo Crisóstomo
Sócia e Diretora Executiva
DEXO RECURSOS HUMANOS