

Larissa Fernanda Damasceno

larissa.damasceno@fatec.sp.gov.br

Leonardo Machado Xavier

leonardo.xavier6@fatec.sp.gov.br

Andreia de Oliveira Machado

andreia.machado01@fatec.sp.gov.br

RESUMO

Este artigo analisa como a cultura organizacional e a comunicação interna influenciam na aceitação das políticas de Tecnologia da Informação (TI) dentro de uma organização. Observa-se que falhas na comunicação e desalinhamentos culturais dificultam a adesão às normas de TI, impactando negativamente o desempenho e a integração entre os setores. A pesquisa, de natureza quantitativa e descritiva, será realizada por meio de um questionário de clima organizacional aplicado aos colaboradores da empresa onde o estudo se desenvolve. O objetivo é identificar percepções, resistências e oportunidades de melhoria relacionadas à aplicação das políticas de TI. A relevância do estudo está em evidenciar como a gestão adequada da cultura e da comunicação pode favorecer a aceitação de normas internas, otimizar processos e fortalecer a governança de TI. Os dados obtidos servirão como base para propor ações práticas de melhoria na comunicação e no alinhamento estratégico entre pessoas, processos e tecnologia.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Comunicação Interna. Políticas de TI. Clima Organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes how organizational culture and internal communication influence the acceptance of Information Technology (IT) policies within a company. It is observed that communication failures and cultural misalignments hinder adherence to IT norms, negatively affecting performance and integration among departments. The research, with a quantitative and descriptive approach, will be conducted through an organizational climate survey applied to employees of the studied company. The objective is to identify perceptions, resistance, and opportunities for improvement related to the implementation of IT policies. The relevance of the study lies in highlighting how proper management of culture and communication can enhance the acceptance of internal guidelines, optimize processes, and strengthen IT governance. The collected data will serve as a basis for proposing practical actions aimed at improving communication and strategic alignment between people, processes, and technology.

Keywords: Organizational Culture. Internal Communication. IT Policies. Organizational Climate.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional pode ser compreendida como o sistema de valores, crenças, práticas e normas compartilhadas que orientam o comportamento dos membros de uma organização e moldam suas interações internas (SCHEIN, 2010). Essa cultura atua como um elemento estruturante, influenciando diretamente a motivação dos colaboradores, o clima organizacional, a tomada de decisões e a forma como as políticas internas, incluindo as de Tecnologia da Informação (TI) e são interpretadas e implementadas. No contexto corporativo atual, a cultura organizacional assume papel estratégico, pois interfere diretamente na capacidade da empresa de se adaptar às transformações digitais e às demandas por inovação (MOURA; CUNHA; ARAÚJO, 2020).

A comunicação interna, por sua vez, emerge como um fator essencial nesse processo, pois é por meio dela que os valores culturais são reforçados e as políticas são transmitidas de maneira clara e eficaz. Especificamente na área de TI, onde as normas impactam todos os setores e exigem alto grau de padronização e segurança, a integração entre cultura e comunicação torna-se vital para o sucesso da governança e para a eficiência dos processos organizacionais.

Apesar da crescente valorização da cultura organizacional no meio corporativo, muitas empresas ainda enfrentam sérias dificuldades na aceitação e cumprimento das políticas internas de TI. Tais dificuldades, muitas vezes, decorrem de falhas na comunicação, resistência por parte dos colaboradores, falta de envolvimento da liderança ou ausência de um alinhamento cultural que favoreça a compreensão e o engajamento com as diretrizes estabelecidas. Nesse sentido, a problemática central deste estudo consiste em investigar de que forma a cultura organizacional, aliada à comunicação interna, impacta a aceitação das políticas de TI, interferindo diretamente na eficiência dos processos e na integração entre os setores da empresa. Segundo Albertin (2015), a ausência de alinhamento entre políticas de TI e cultura organizacional é uma das principais causas de resistência às mudanças tecnológicas.

Segundo Harvard Business Review (2018), empresas que investem em estratégias comunicacionais bem estruturadas e em uma cultura forte e compartilhada apresentam melhores indicadores de desempenho, engajamento e inovação.

Dessa forma, o objetivo geral desta pesquisa é analisar como a cultura organizacional e a comunicação interna influenciam a aceitação das políticas de TI em uma empresa do setor de serviços. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) identificar os principais fatores culturais e comunicacionais que impactam na adesão às políticas de TI; (2) avaliar o nível de compreensão e engajamento dos colaboradores em relação às diretrizes tecnológicas; (3) propor ações para melhorar o alinhamento entre cultura, comunicação e governança de TI.

A relevância da pesquisa se dá em três dimensões: técnica, científica e social. Tecnicamente, o estudo contribui para a melhoria da governança de TI nas organizações, fornecendo insights práticos para gestores e equipes de TI. Cientificamente, o trabalho avança nas discussões sobre a integração entre cultura organizacional e políticas tecnológicas, oferecendo um recorte ainda pouco explorado na literatura. Socialmente, a pesquisa tem potencial para promover ambientes de trabalho mais colaborativos, transparentes e eficientes, ao incentivar práticas comunicacionais que respeitem e valorizem a cultura interna das organizações.

A escolha do tema surgiu da vivência do pesquisador no ambiente organizacional, onde foi possível observar, na prática, as consequências de uma comunicação deficiente e de uma cultura com grande resistência às políticas de TI. Para melhor compreender esse cenário, será realizada uma pesquisa de clima organizacional com os colaboradores da empresa, a fim de mapear percepções, dificuldades e oportunidades de melhoria. Esse contexto real serve como base para o aprofundamento teórico e prático da temática, evidenciando a necessidade de se investigar com mais profundidade os impactos que a cultura e a comunicação exercem sobre a eficiência dos processos de TI e, consequentemente, sobre o desempenho organizacional como um todo.

2 DESENVOLVIMENTO

As políticas internas de TI são instrumentos essenciais para padronizar processos, garantir a segurança da informação, e assegurar a eficiência das operações tecnológicas nas organizações. No entanto, quando essas diretrizes são introduzidas em um ambiente onde a cultura organizacional não favorece o cumprimento de normas ou não estimula a inovação, a resistência torna-se evidente (ALBERTIN, 2015).

Segundo levantamento realizado pela McKinsey & Company (2020), empresas que alinham suas políticas de TI com a cultura organizacional alcançam uma melhoria de até 25% na produtividade dos colaboradores e redução de até 30% nos custos operacionais, demonstrando a importância de integrar os elementos culturais às diretrizes tecnológicas. Ainda, conforme o relatório da Harvard Business Review (2018), organizações com forte cultura de comunicação e tecnologia bem estruturada têm 3 vezes mais chances de superar metas financeiras.

A comunicação entre setores é um dos pilares para que as políticas de TI sejam compreendidas, aceitas e efetivamente aplicadas. Barreiras culturais, entretanto, podem resultar em falhas comunicacionais significativas, impactando o entendimento e o cumprimento das normas internas. Segundo Marchiori (2010), a comunicação interna não deve ser apenas

informativa, mas também formativa e estratégica, promovendo o engajamento e o alinhamento entre todos os níveis hierárquicos.

Quando inexistem canais de comunicação eficientes, a implementação das políticas de TI torna-se fragmentada, contribuindo para o surgimento de conflitos, sobreposição de tarefas, retrabalhos e insegurança operacional. A construção de uma cultura organizacional que valorize a comunicação clara e objetiva é, portanto, essencial para o sucesso das políticas internas. Conforme Marchiori (2010), falhas comunicacionais podem gerar conflitos, ruídos e desentendimentos entre os setores, impactando a eficiência dos processos.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional pode ser compreendida como o conjunto de valores, crenças, hábitos e normas que orientam o comportamento dos membros de uma organização. Para Schein (2010), a cultura atua como uma força invisível, porém poderosa, que influencia diretamente as percepções, ações e interações dentro das empresas. Ela representa o modo como a organização interpreta e responde aos desafios, moldando seu funcionamento interno.

Nesse sentido, organizações com culturas flexíveis, inovadoras e abertas ao diálogo tendem a apresentar maior capacidade de adaptação às mudanças tecnológicas e à implantação de políticas internas, sobretudo na área de Tecnologia da Informação (TI). Em contrapartida, culturas organizacionais com estruturas hierárquicas rígidas ou baseadas em vínculos pessoais/familiares costumam resistir a mudanças, o que pode prejudicar o alinhamento entre os objetivos estratégicos e os recursos tecnológicos disponíveis (MOTTA, 2011).

2.2 GESTÃO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

A Gestão da Tecnologia da Informação (GTI) é o processo de administração eficiente e estratégica dos recursos tecnológicos de uma organização, incluindo hardware, software, redes, dados e capital humano, com o objetivo de gerar valor para os negócios. Seu papel é alinhar os objetivos de negócio com os investimentos em tecnologia, garantindo competitividade, inovação e eficiência operacional.

De acordo com Laudon e Laudon (2019), a GTI trata da “administração dos recursos de TI de forma a atingir os objetivos estratégicos das organizações”. Isso significa que não basta investir em tecnologia; é necessário geri-la com planejamento, controle e alinhamento com as metas organizacionais.

Rezende (2005) complementa essa visão ao afirmar que a GTI compreende um conjunto de práticas voltadas para planejar, desenvolver, operar e manter os recursos tecnológicos, com foco em agregar valor aos processos e apoiar a tomada de decisão.

A importância da GTI nas empresas contemporâneas reside principalmente no seu papel estratégico. Em um cenário de transformação digital acelerada, empresas que adotam boas práticas de gestão em TI conseguem ser mais ágeis, inovadoras e resilientes. A tecnologia passa de suporte a protagonista na geração de vantagem competitiva, conforme explica Weill e Ross (2006), ao argumentarem que “as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que conseguem alinhar sua governança de TI com seus objetivos estratégicos”.

Além disso, a Gestão de TI é fundamental para a segurança da informação, eficiência dos processos internos, redução de custos e suporte à inovação. Ela também proporciona meios para analisar grandes volumes de dados (Big Data), melhorar a comunicação interna e externa e facilitar a tomada de decisões baseadas em evidências.

3 METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, com abordagem quantitativa voltada para compreender como a cultura organizacional e a comunicação interna influenciam na aceitação das políticas de Tecnologia da Informação (TI). A investigação foi conduzida por meio da aplicação de um questionário estruturado de clima organizacional, baseado em modelos consolidados como os de Chiavenato (2014) e Souza (2011), utilizando escalas de avaliação do tipo Likert.

A amostra é composta por colaboradores de uma empresa do setor de serviços, abrangendo áreas administrativas, operacionais e técnicas, garantindo diversidade de percepções. Para resguardar a integridade da pesquisa, o nome da organização não é divulgado, mantendo-se apenas a caracterização de seu porte e segmento.

Com o intuito de enriquecer a análise e oferecer um parâmetro comparativo, os resultados serão discutidos também à luz de dados secundários de outra empresa de porte semelhante, identificada na literatura como exemplo de práticas mais maduras de comunicação e alinhamento cultural. Essa comparação permite observar de que maneira diferentes abordagens impactam a aceitação das políticas de TI, sem a necessidade de identificar nominalmente as organizações.

Os participantes da pesquisa foram colaboradores da organização onde o estudo foi conduzido. A amostra foi composta por colaboradores que atuam em diferentes áreas da empresa,

sendo 50 a 100 participantes de diversos setores. Todos os participantes deveriam ter pelo menos seis meses de experiência na empresa, para garantir que possuam conhecimento suficiente das práticas e políticas de TI que são implementadas no ambiente de trabalho.

Critérios de Inclusão:

- Colaboradores com tempo mínimo de seis meses na empresa.
- Funcionários de qualquer área que interajam diretamente com sistemas de TI ou que sejam impactados por suas diretrizes.
- Colaboradores que concordem voluntariamente em participar da pesquisa.

Critérios de Exclusão:

- Estagiários e funcionários temporários com menos de seis meses de experiência.
- Colaboradores que ocupam cargos de alta gestão, como diretores ou coordenadores de TI, por não estarem diretamente envolvidos na operacionalização das políticas de TI, mas sim em sua implementação estratégica.

A coleta de dados respeitou os princípios éticos da pesquisa, garantindo anonimato e voluntariedade dos participantes. Os resultados serão apresentados em gráficos e tabelas, servindo de base para a análise crítica no capítulo de Resultados e Discussão.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados obtidos por meio do questionário aplicado indicam, em um primeiro momento, uma aparente aceitação das políticas de Tecnologia da Informação (TI) e uma percepção positiva acerca da comunicação interna. Entretanto, ao se considerar o contexto organizacional em que a pesquisa foi conduzida, faz-se necessária uma análise mais crítica dos resultados.

Ainda que o instrumento de coleta tenha assegurado o anonimato dos participantes, identificou-se um padrão de respostas excessivamente homogêneo e otimista, divergindo de práticas e comportamentos observados no cotidiano organizacional. Tal fenômeno pode ser compreendido à luz da teoria de Schein (2010), segundo a qual culturas organizacionais fortemente hierarquizadas ou personalistas tendem a restringir o posicionamento autêntico dos colaboradores, favorecendo o conformismo e a emissão de respostas socialmente desejáveis.

Essa discrepância entre o discurso (respostas) e a prática (vivência) pode estar associada ao medo de exposição ou de represálias, mesmo em ambientes onde a coleta de dados é anônima. De acordo com Marchiori (2010), a comunicação interna ineficaz gera ruídos que se perpetuam, inclusive, em processos de escuta organizacional como pesquisas de clima, criando uma cultura de silenciamento ou mascaramento da realidade.

Além disso, nota-se que muitos colaboradores demonstraram um entendimento superficial das políticas de TI, o que reforça a hipótese de que há falhas não apenas na comunicação vertical (entre gestão e base), mas também na própria cultura de valorização da tecnologia como eixo estratégico. Isso corrobora os apontamentos de Albertin (2015), segundo os quais a ausência de alinhamento entre cultura e políticas tecnológicas é uma das principais causas de resistência à transformação digital.

Ainda que os indicadores quantitativos apresentados nos gráficos a seguir, possam sugerir um ambiente funcional, a interpretação contextual e a vivência dos autores no local indicam a necessidade de reflexão mais profunda sobre a eficácia real da comunicação e sobre o quanto a cultura vigente favorece (ou impede) a aceitação de novas tecnologias.

Portanto, a discussão dos dados vai além da superfície numérica: ela exige considerar o pano de fundo cultural que molda as respostas e comportamentos dentro da organização. Assim, este trabalho propõe que eventuais resistências ocultas às políticas de TI não estão apenas nas ferramentas ou normas em si, mas enraizadas em um modelo cultural que precisa ser gradualmente transformado, com foco na escuta ativa, transparência e fortalecimento da confiança organizacional.

Pode-se ser afirmado de acordo com os dados obtidos através do questionário online realizado, onde muitos colaboradores alegam conhecer um pouco sobre as políticas de T.I. o que pode ser um fator agravante e relevante dentro de uma empresa no qual onde há muitos setores e os setores se comunicam e trocam muitos dados no decorrer do dia.

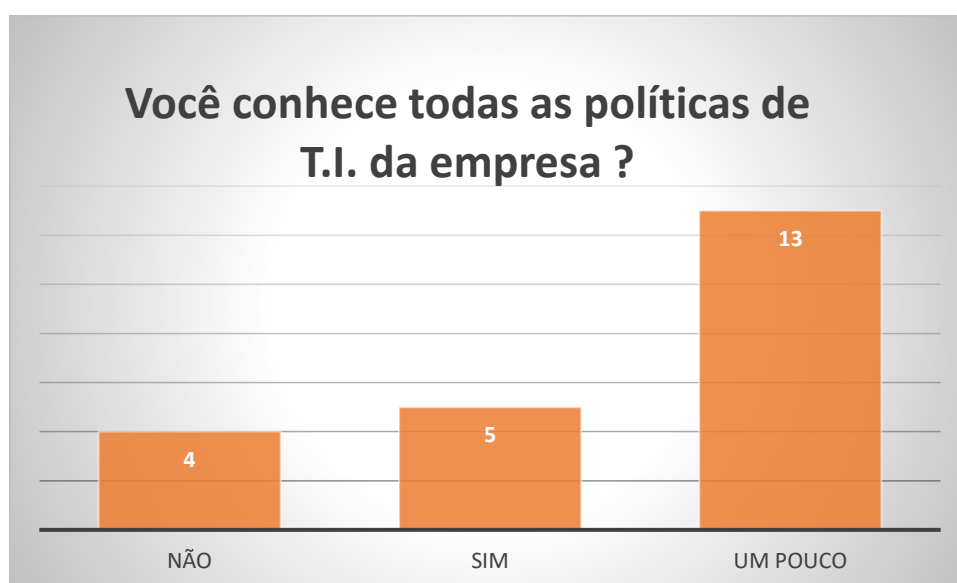


Gráfico 1: Larissa Fernanda e Leonardo Machado

Em contrapartida, como vemos no gráfico a seguir, os colaboradores confirmaram em suas respostas ao mostrar que seria ideal existir um meio de comunicação mais consistente e

que facilite a comunicação entre os setores e consequentemente ser mais aplicável a apresentação de todas as políticas que existem na empresa como também ter uma comunicação mais clara e objetiva sendo possível direcionar os assuntos para qual seu devido setor responsável, evitando menos conflitos.

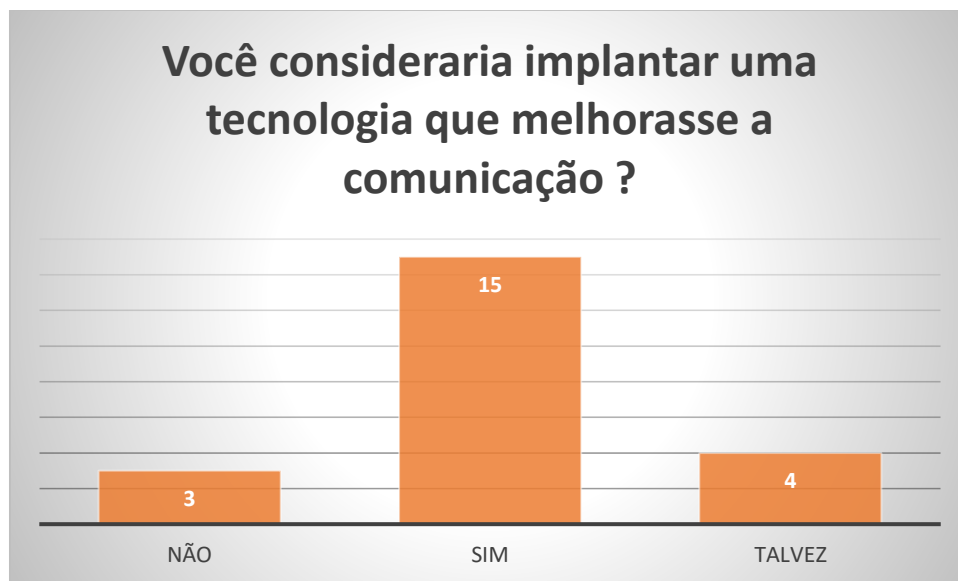


Gráfico 2: Larissa Fernanda e Leonardo Machado

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar de que maneira a cultura organizacional e a comunicação interna influenciam na aceitação das políticas de Tecnologia da Informação (TI) em uma empresa do setor de serviços. A partir da aplicação de um questionário de clima organizacional com abordagem quantitativa e descritiva, foi possível identificar percepções aparentemente favoráveis em relação às políticas tecnológicas e ao fluxo comunicacional da organização.

Entretanto, ao se considerar o contexto cultural vivenciado dentro da empresa, marcado por estruturas hierárquicas rígidas, vínculos interpessoais e histórico de comunicação verticalizada, emergem indícios de que parte dos colaboradores pode ter respondido com receio ou reservas, mesmo diante do anonimato da pesquisa. Esse fenômeno levanta questionamentos sobre a autenticidade de determinadas respostas e evidencia a presença de uma cultura que, ainda que não explicitamente, desencoraja o posicionamento crítico e transparente dos membros da organização.

As análises apontam que, embora as políticas de TI estejam formalmente instituídas, sua aceitação plena é limitada por fatores culturais e comunicacionais. A compreensão superficial das diretrizes tecnológicas, aliada à falta de diálogo aberto entre os setores, contribui para a resistência velada à mudança, comprometendo o alinhamento entre pessoas, processos e tecnologia.

Dessa forma, conclui-se que a eficácia das políticas de TI não depende apenas de sua implementação técnica, mas também de um ambiente organizacional que promova a confiança, a escuta ativa e a valorização da comunicação horizontal. Recomenda-se, portanto, que a organização invista em estratégias de fortalecimento da cultura institucional, desenvolvimento de lideranças comunicativas e ações contínuas de sensibilização sobre a importância das práticas tecnológicas para o desempenho organizacional.

Como limitação do estudo, destaca-se a influência do contexto interno sobre a sinceridade das respostas, o que sugere que futuras pesquisas podem adotar metodologias mistas (quantitativas e qualitativas) ou entrevistas em profundidade para captar com maior riqueza as percepções e resistências presentes na cultura organizacional.

Por fim, acredita-se que os resultados deste trabalho possam contribuir para o aprimoramento da governança de TI e para a construção de um ambiente corporativo mais colaborativo, transparente e aberto à inovação.

6 REFERÊNCIAS

- ALBERTIN, Alberto Luiz. *Tecnologia da Informação: planejamento e gestão*. São Paulo: Atlas, 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- GIL, Antonio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. *The Impact of Culture on Digital Transformation*. HBR Analytics Services, 2018. Disponível em: <https://hbr.org/>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais*. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2019.
- MARCHIORI, Marlene. *Comunicação organizacional: princípios e práticas para a gestão da comunicação interna*. Curitiba: Intersaberes, 2010.
- McKINSEY & COMPANY. *The case for digital reinvention*. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com>. Acesso em: 15 abr. 2025.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 2011.
- MOURA, J. R. A.; CUNHA, M. A.; ARAÚJO, C. A. S. Cultura organizacional e tecnologia da informação: uma análise das relações entre valores organizacionais e a adoção de inovações tecnológicas. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 13, n. 2, p. 273–292, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/1983465940984>. Acesso em: 29 maio 2025.
- REZENDE, Denis Alcides. *Planejamento de sistemas de informação e informática: guia prático para planejar a tecnologia da informação integrada ao planejamento estratégico das organizações*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational Culture and Leadership*. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.
- SOUZA, Edson de Oliveira. *Clima organizacional: uma abordagem prática na gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 2011.
- VERGARA, Sylvia Constant. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- WEILL, Peter; ROSS, Jeanne W. *Governança de TI: como as empresas mais lucrativas gerenciam os investimentos em tecnologia*. São Paulo: M. Books, 2006.