

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
EXTENSÃO EMEB EDUCADOR PAULO FREIRE
ETEC TRAJANO CAMARGO
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS**

**COMO ALCANÇAR RESULTADOS POSITIVOS ATRAVÉS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

**IZABELA FRANCISCO DA ROCHA RAMOS
JEFERSON BARBOSA OLIVEIRA
MARIA EDUARDA ALVES DOS SANTOS**

COSMÓPOLIS - SP

2023

**IZABELA FRANCISCO DA ROCHA RAMOS
JEFERSON BARBOSA OLIVEIRA
MARIA EDUARDA ALVES DOS SANTOS**

**COMO ALCANÇAR RESULTADOS POSITIVOS ATRAVÉS DA CULTURA
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso
Apresentado ao Curso Técnico em
Recursos Humanos da ETEC Trajano
Camargo, orientado pelo Prof. Erandi Lucas
Brito, como requisito parcial para obtenção
do título de técnico em Recursos Humanos.

COSMÓPOLIS - SP

2023

RESUMO

O presente trabalho tem o intuito de abordar o alcance dos resultados de forma significativa através da cultura organizacional, demonstrando de forma teorizada e evidenciando de forma relevante o que é a cultura organizacional, tal como, a influência exercida pelos líderes da organização sobre seus liderados, bem como, a motivação e a cultura organizacional são parceiras no desenvolvimento de profissionais e os retornos que eles proporcionam. Teve como propósito destacar a importância de uma cultura organizacional forte e as consequências benéficas ao ter a aplicabilidade correta. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica de artigos publicados com enfoque na descrição e aplicação da cultura. Como resultado, pode-se assegurar que uma boa cultura organizacional pode atizar nos empregados um senso de pertencimento da empresa, de responsabilidade quanto ao cumprimento da missão e firmar um bom trabalho, ao mesmo tempo, uma cultura ruim, desencadeia uma piora no desempenho e na produtividade da empresa. Concluindo-se que o objetivo de demonstrar a importância do alinhamento da cultura com a os valores dos colaboradores, para que esta influencie indubitavelmente na produtividade deles, foi auferido.

Palavras-chave: Cultura; motivação; liderança; gestão.

ABSTRACT

The present work aims to address the achievement of results in a significant way through organizational culture, demonstrating in a theorized way and evidencing in a relevant way what organizational culture is, such as the influence exerted by the leaders of the organization on their subordinates, as well as motivation and organizational culture are partners in the development of professionals and the returns they provide. It aimed to highlight the importance of a strong organizational culture and the beneficial consequences of having the correct applicability. The methodology used was the bibliographic review of published articles with a focus on the description and application of culture. As a result, it can be ensured that a good organizational culture can instill in employees a sense of belonging to the company, responsibility for the fulfillment of the mission and establishing a good job, at the same time, a bad culture triggers a worsening in the company's performance and productivity. It was concluded that the objective of demonstrating the importance of aligning the culture with the values of the employees, so that it undoubtedly influences their productivity, was achieved.

Keywords: Culture; motivation; leadership; management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	6
1.1.	Objetivo	7
1.2.	Justificativa	8
1.3.	Metodologia	9
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1	Cultura organizacional e a sua relevância	10
2.2	A influência dos líderes na cultura organizacional	11
2.3	A motivação e a cultura organizacional	14
2.4	A implementação da cultura organizacional	15
2.5	Modelos de gestão	17
2.6	Recursos humanos integrado à Gestão de Pessoas	18
3.	CONCLUSÃO	21
4.	REFERÊNCIAS	22

1. INTRODUÇÃO

O meio corporativo vem passando por recentes e grandiosas transformações relacionadas a área da tecnologia e de gestão de pessoas, o que traz à tona os indícios de uma geração que não aceita e muito menos irá se submeter a enfrentar os mesmos obstáculos que seus antepassados viveram, com isso reforça a ideia de que para a empresa se manter firme nos negócios e alcançar sucesso no mercado, é necessário que haja um investimento dentro de sua organização, tal como a cultura organizacional, que tem como base alinhar os funcionários com a missão, visão e valores estabelecidos pela empresa.

Diante deste cenário que demanda a valorização de pessoas e a elaboração de estratégias para se manter atualizado diante dos concorrentes, a cultura organizacional surge como aliada de ambos os lados, sendo capaz de promover engajamento, retenção de talentos, *Employer branding*, *Fit* cultural na realização dos processos seletivos e proporcionar um clima organizacional positivo, de fato são inúmeros os benefícios que podem ser agregados quando a empresa decide desenvolver de forma estratégica sua cultura organizacional, além de oferecer qualidade de vida para os membros desta organização.

Dando ênfase nos indícios que a futura geração vem apresentando, é essencial dar desenvolvimento em questões do meio corporativo, que são capazes de reinventar toda uma estrutura arcaica, que priorizava somente o resultado e não os geradores deste resultado.

1.1. Objetivo

Demonstrar qual a relevância de se investir na cultura organizacional, e quais as vantagens e benefícios que esse investimento pode acarretar.

- Apontar o que a cultura organizacional é capaz de causar dentro do ambiente corporativo, de forma que ela seja vista como essencial para se alcançar resultados positivos;
- O que é necessário para que a cultura organizacional seja efetiva e gere lucros para a empresa e motivação para os colaboradores;
- Como desenvolver uma cultura organizacional estratégica e mantê-la;
- Quais os benefícios que ela dispõe para a organização;
- Evidenciar como o gestor tem influência dentro da cultura organizacional e o seu papel na disseminação dela, baseando-se no setor de recursos humanos, que é o protagonista nas empresas sendo responsável pelo principal ativo no mundo corporativo: as pessoas.

1.2. Justificativa

A cultura organizacional exerce influência no gerenciamento da empresa, seu impacto molda as estratégias, as necessidades de mudanças e a sobrevivência no mercado. Com o cenário atual das organizações buscando o desenvolvimento contínuo de maneira efetiva e estratégica, mantendo seu padrão de qualidade e principalmente visando o aumento dos resultados lucrativos, fica claro qual é a relevância de se desenvolver uma cultura organizacional forte e consistente, ou seja, que gere benefícios tanto para o empregador quanto ao empregado.

Chiavenato (2010, p. 29) expõe que:

[...] cultura organizacional [...] deixou de privilegiar as tradições antigas e passadas e passou a concentrar-se no presente, fazendo com que o conservantismo e a manutenção do *status quo* cedessem lugar a inovação e mudança de hábitos e de maneiras de pensar e agir.

Para que essa cultura possa ser de fato desenvolvida, disseminada e conservada é necessário que não somente o CEO da empresa, mas principalmente os gestores estejam aptos e receptivos para corrigir algumas ações e posicionamentos que causam desconforto entre os funcionários, que acabam herdando hábitos e costumes indevidos dentro da organização, tornando o ambiente desfavorável, o que acarreta em absenteísmo e presenteísmo entre os colaboradores, que gera a baixa na produtividade, e acaba contaminando toda a equipe que se sente desmotivada e insatisfeita com o trabalho que é exercido, e com isso impactando diretamente nos resultados da empresa.

“Fala-se não apenas em qualidade no trabalho, mas também em qualidades de vida dos empregados. Isso significa que os empregados precisam ser felizes. Para que sejam produtivos, devem sentir que o trabalho que executam é adequado a suas habilidades e que são tratados como pessoas”. Gil (2009, p. 46).

1.3. Metodologia

O vigente trabalho irá empregar-se de fontes bibliográficas descritivas e exploratórias e artigos publicados. De acordo com Freitas (1991, p. 18), “A cultura organizacional pode ser vista como um mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.” Perante as organizações do mundo todo, fica tangível descrever o fator determinante para que indivíduos e empresas interajam entre si, dentro da necessidade de cada um, conciliando a busca por emprego agregado a qualidade de vida e a busca por ter um negócio de sucesso com o principal ativo desde a era da sociedade: capital humano, correlacionando a uma cultura organizacional estrategicamente forte e consistente.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Cultura organizacional e a sua relevância

O conjunto de hábitos, costumes, valores e clima são os fatores determinantes para se compreender a cultura organizacional que permeiam as organizações existentes, é através dela que se torna evidente o porquê algumas empresas obtêm resultados além da média e outras, acabam por ir mal nos negócios.

O que vale ressaltar, é que a cultura organizacional não se cria, ela simplesmente se desenvolve através de seus gestores e é repassada aos funcionários de forma perceptível, como a fala, o comportamento e através das tomadas de decisões. No cotidiano de todo ser humano, as atitudes sofrem influências, das percepções familiares, do círculo de amigos, das tecnologias que possuem acesso, da empresa em que trabalham, e tantas outras intervenções. No meio profissional as pessoas são influenciadas pela cultura das organizações.

Segundo Gil (2009, p. 43): “[...] “Cabe considerar, no entanto que as empresas que promovem seu ajustamento cultural em relação às mudanças ambientais apresentam melhores condições para desenvolver-se quando comparadas às mais rígidas em relação aos estímulos externos.” A cultura organizacional tem como foco principal promover a identidade da organização, definindo de que maneira o negócio será conduzido e como os recursos serão executados.

A relevância da cultura organizacional se dá quando ela vira um símbolo de atração e retenção de talentos, que normalmente é notório através dos próprios empregados da empresa, demonstrando engajamento e alta produtividade na execução de suas tarefas e alta busca dos indivíduos externos por uma oportunidade dentro da organização.

De acordo com Schein (2010, p.37) “a cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos”.

2.2 A influência dos líderes na cultura organizacional

A cultura organizacional tem influência no modo em que a empresa é conduzida, no clima organizacional, nas estratégias e na liderança. O líder exerce diretamente um papel de influência em sua equipe, onde a cultura tem seu principal compartilhamento feito por ele sob sua equipe, além disso através de sua gestão, seu papel pode contribuir para manter os aspectos culturais da empresa.

Toda empresa tem a necessidade de possuir líderes engajados a buscar a melhoria de sua equipe, por sua vez este tem o papel de conduzir sua equipe para o caminho a ser seguido e facilitar o modo com que as coisas vão acontecendo, e para que isso aconteça é necessário que o líder trabalhe de forma influente em sua equipe para que seja possível alcançar o objetivo final.

Dentro da operação o líder presencia várias situações, e em cada uma, ele deve encontrar uma solução para que a equipe consiga alcançar a meta estabelecida, com o intuito de fortalecer o engajamento entre os colaboradores, deverá abordar uma nova estratégia.

É necessário que a cultura esteja enraizada na equipe para que os membros dessa forma, desempenhem da melhor maneira sua função, sendo assim o líder deve ter a capacidade de gerenciar essa equipe, tendo a missão de desenvolvê-la, portanto será fortalecido e melhorada a cultura.

De acordo com Gimenes et al. (2015, p. 2):

A Liderança é a capacidade de gerenciar um grupo de pessoas, fazendo com que esse grupo gere lucratividade para a organização em trabalho em equipe. O líder tem um importante papel para o desenvolvimento de uma empresa, ele é o espelho do ambiente, um líder com um bom conhecimento e atitude ajuda no progresso da organização.

Desta forma, podemos entender que o líder tem a responsabilidade de desenvolver sua equipe, para conseqüentemente ter alcance de melhores resultados, levando em consideração que o líder se torna exemplo, conhece bem a operação, executa boas ações, e principalmente tem uma boa interação com sua equipe, visto que ele é o espelho da sua equipe e precisará dar bom exemplo que irá influenciar nas atitudes de sua equipe.

A cultura é um conjunto de hábitos, valores, aspectos e ações que uma equipe adquiriu por mera influência em seu local de trabalho, essa influência tem sua contribuição principal vinda da liderança que compartilha conhecimento ao passar informações como as normas e regras da empresa, desta maneira cada membro da equipe responde à cultura que lhe foi ensinado.

Os membros da equipe é influenciado pelo modelo de gestão que é passada a equipe, o líder tem o potencial para encontrar formas de motivar a equipe e alcançar o desempenho desejado, isso só é capaz quando um líder se empenha em desenvolver sua equipe, a resposta a esse estímulo do líder tem maior visibilidade nos período com maior demanda, onde a equipe realiza a tarefa esperada, outro modelo de gestão é a motivação da equipe para ter um alcance no que inicialmente se espera, o alcance das metas estipuladas na empresa.

Gonçalves et al. (2015, p. 91) descreve que: “[...] o líder transacional motiva os subordinados para o desempenho esperado, o líder transformacional normalmente inspira seguidores a fazer mais do que o inicialmente esperado”.

Há diferentes formar de gestão, desde foco no desenvolvimento padronizado da equipe, até no foco em motivar os funcionários para que eles alcancem resultados além do esperado, o modo em que o líder age para com seus liderados, gera influência nos resultados da empresa e isso leva a empresa a ter lucros, pois a gestão tem efeito positivo na equipe ou leva a empresa a ter custos quando a equipe não está engajada a atingir resultados.

A liderança pode ter um efeito positivo ou negativo na cultura da empresa, pois a forma de gestão exercida na empresa influencia na cultura, dessa forma gera impacto no comportamento dos membros da organização e na condução da empresa, portanto a cultura organizacional tem influência nas estratégias da empresa e nos resultados.

Segundo Certo (2003, p.345): “motivação é um conjunto psicológico (estado interno) de motivos e causas que faz com que o indivíduo se porte de modo que assegure a realização de alguma meta”. Um funcionário motivado tem uma elevada taxa de entrega de resultados, saber motivar a equipe é uma tarefa árdua, porém necessária para que as metas sejam alcançadas, de maneira que o gestor deve colocar com prioridade a motivação da equipe.

Para conseguir exercer influência sobre a equipe o líder deve conhecer e entender sua equipe, conhecer seus comportamentos. O modo que os líderes agem e passam as informações para a equipe irá surtir efeito nos resultados, levando a equipe a se adaptar ao modo de gestão de seu líder, que orientará sua equipe, visando melhorias para que a cultura ganhe força entre os membros da empresa.

Para que seja respeitado os prazos de entrega dos resultados, é necessário que os líderes e gestores realizem um planejamento, e tenham também a consciência de que é necessária uma estratégia para cada situação, muitos gestores encontram uma saída para alcançar suas metas, motivando os funcionários.

Um grupo de pessoas valorizam coisas com cultura, valores e hábitos, a cultura organizacional busca promover essas coisas que são fundamentais para a sobrevivência da organização.

Dessa maneira quando é adquirido a cultura dentro da equipe, os funcionários passam a conviver com aquilo que foi aprendido, de forma que o líder direcionará para um caminho na qual há um controle sobre a equipe, fazendo um fortalecimento da cultura e melhorias, sendo assim possibilitando melhor alcance dos resultados.

Segundo Spain; Groysberg, (2016, p. 5):

Compreender a percepção dos funcionários em relação ao próprio emprego, incluindo o plano e as condições de trabalho, a cultura organizacional e os pares. Isto pode ajudar os gestores a aumentar a motivação, eficiência, coordenação e eficácia dos funcionários.

Ter um bom relacionamento e diálogo com a equipe pode ser uma forma de motivação, tem uma performance cada vez melhor, entender a forma que a equipe enxerga a organização, ajudará os gestores a obter melhores resultados de sua equipe, e alcançar as metas de suma importância.

A maneira de influenciar a equipe, é fundamental para o desenvolvimento da cultura organizacional, pois se o líder estiver no caminho correto, a equipe terá um alcance de resultados com mais facilidade, porém se houver orientações erradas, os resultados não terão o alcance esperado, tendo impacto nos custos ao invés de lucro.

Portanto o papel desempenhado pelo líder tem uma importância considerável, pois ele terá como responsabilidade manter a cultura fixada na rotina de sua equipe,

controlando os comportamentos e procurar formas para que a equipe ter um bom desenvolvimento e seja motivada para uma melhor entrega dos resultados.

2.3 A motivação e a cultura organizacional

A motivação e a cultura organizacional são consideradas dentro de uma organização uma dupla que sempre andam de mãos dadas, tornando-se uma das forças internas mais poderosas de um negócio. As crenças e os comportamentos estabelecidos são ferramentas cruciais na predisposição do colaborador em produzir e possui influência ativa no trabalho em equipe, fazendo com que os colaboradores se sintam em sintonia com os valores da empresa. Elementos estes que provoca união em um todo e instiga a perseguição por algo em comum.

O engajamento e motivação da equipe colabora para o compartilhamento de ideias, melhora o clima no ambiente profissional e colabora para que haja retenção de talento.

Por vez, os gestores devem enfrentar o desafio de fortalecer valores que estimule seus profissionais a ter um engajamento profissional. As regras não devem ser o único conjunto arbitrário existente, deve se ater aos pontos que são capazes de exercer uma influência positiva sobre os colaboradores.

Há dois pontos importantes nesse meio, onde uma coisa leva a outra. Primeiro a cultura organizacional forte gera e motiva a execução de seus pilares, sem haver necessidade de um acompanhamento aproximado do Recursos Humanos, por outro lado, a capacidade de motivação é um dos critérios para avaliar as crenças e os comportamentos já estabelecidos.

Para Litwin e Stringer (1968, apud SANTOS, 1999, p. 29), o clima é compreendido como “Um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebidas direta ou indiretamente pelos indivíduos que vivem e trabalham neste ambiente e que influencia a motivação e o comportamento dessas pessoas”.

Entre vários desafios, a maior questão se refere a como motivar a nova geração de trabalhadores. Diferentemente de gerações que antecederam, em que se buscava a estabilidade profissional e uma remuneração que agregasse satisfação, as gerações Y e

Z possuem pretensões mais audaciosas, onde os desafios e o desejo da realização pessoal e profissional, sejam motivos para os colaboradores das últimas gerações não estarem em busca apenas de um emprego, levando-os a desejarem muito mais.

Buscando um trabalho onde é possível o aprimoramento de talentos, ganho de uma boa remuneração e a promoção de mudanças sociais positivas. Para os gestores de pessoas, é necessário a criação de mecanismos diferenciados para manter o profissional alinhado com os objetivos da empresa.

Abraham Maslow, um dos principais teóricos desenvolveu a teoria da pirâmide das necessidades. A tese por ele defendida, demonstra que a motivação nasce da busca pela satisfação das necessidades pessoais, sendo elas:

- Fisiológicas;
- De Segurança;
- De Relacionamento;
- De Estima;
- De Autorrealização.

2.4 A implementação da cultura organizacional

Para que a organização colha resultados positivos, será preciso investir na sua cultura organizacional, tendo uma ótima linha de comunicação, pois essa terá um papel fundamental na implementação e efetividade na relação entre os funcionários, tendo como base dessa estruturação os líderes, que serão considerados influenciadores de pessoas.

Na criação da cultura organizacional, é essencial que seja definido qual a intenção da empresa, como ela pretende ser vista no ambiente interno e externo, e a partir dessa questão, iniciar a introdução dos valores que a organização quer disseminar, sendo realizado o alinhamento da empresa com os colaboradores, influenciando fortemente no processo de recrutamento e seleção, que irá ter como foco a contratação de candidatos compatíveis com os valores da organização.

Temos dentro de um setor privado, como base as empresas, uma pirâmide que configura os níveis de cargos existentes, sendo separados por três níveis, tais como:

estratégico, tático e operacional, onde sua influência começa sempre pelo topo e se dissemina pelos prestadores da mão-de-obra.

Com isso, os ocupantes do cargo de nível estratégico possuem uma alta relevância sobre os demais níveis, sendo observados como referência em relação ao comportamento e ação, sugerindo a disseminação desses fatores, se faz necessário que a missão, visão e valores sejam transmitidos como espelho para o nível tático e operacional, devendo seguir a cultura que deseja se construir, fazendo assim, o direcionamento de todos os colaboradores.

Uma das maneiras de se implementar a cultura organizacional, é definindo o uniforme a ser seguido por todos os funcionários, que se enquadre como a marca da empresa, podendo ser definido por uma cor, desenho, costura ou um mero bordado que seja, em conjunto com uma calça jeans, sapatos fechados e camiseta, é uma forma de deixar a empresa padronizada e atrair visibilidade para a mesma, estipulando o horário para entrada, almoço e saída, evitando que os funcionários não entrem em exaustão pelo excesso de carga horária.

Estabelecer uma comunicação formal, eventos corporativos e comemorativos que tenham o intuito de demonstrar que, o papel de uma empresa não se concentra em apenas lucrar em cima do empregado, mas sim promover um ambiente de troca, onde haja acolhimento e oportunidades para todos, faz com que o funcionário esteja saudável mentalmente, gerando mais engajamento e retenção do mesmo perante a organização.

Ouvir a opinião de todos é outro fator crucial, para que a empresa passe por uma autoavaliação e possa identificar quais os pontos que pode melhorar ou desenvolver, tanto estruturalmente para melhorias de acesso quanto no comportamento dos funcionários.

Ter um documento com o código de ética da empresa definido para que todos tenham uma orientação, principalmente a empresa, facilitando o controle sobre as atitudes a serem tomadas e evitadas, onde todos os pontos por mínimo que seja, devem ser esclarecidos para que não haja dúvidas, confusões ou duplo entendimento.

Desta forma, a organização deixa claro a todos a sua missão, aumentando as chances de que os interessados a fazer parte da rede se sintam compatíveis, buscando o mesmo crescimento e desenvolvimento que é oferecido. A empresa que é bem-vista

por todos, gera uma motivação e atração para futuros candidatos, e para quem já atua, é sinônimo de retenção e valorização.

2.5 Modelos de gestão

Antes de seguir os passos para definir e criar qual ser a cultura da empresa, é importante que primeiro tenha ciência dos tipos que possuem, analisar e conhecer como cada funciona, a gestão, e com base no que mais se adaptaria em suas ideias, mergulhar no projeto de criação, com planejamento estratégico para que tenha como foco o objetivo.

De acordo com o site Poder360, 69% das lideranças empresariais, mesmo com o cenário de incerteza devido a covid-19, tiveram maior capacidade de se adaptar à realidade e tiveram grandes resultados devido aos valores e ao ambiente interno. Com isto, podemos identificar que a cultura que a empresa exerce à deixa preparada para enfrentar diversas situações, podendo aderir até mais de uma, conforme alguns modelos de gestão:

- ❖ **Gestão autocrática** - É um modelo utilizado para auxiliar em adaptações e desenvolvimento profissional, principalmente quando é novo na função ou recém-formado. Nessa função a decisão referente a atividades a serem feitas ou metas é concentrada no gestor.
- ❖ **Gestão democrática** - Nele as decisões são tomadas em consenso e com participação dos funcionários, o gestor tem o papel de preparar o ambiente deixando a todos familiarizados para a participação, equilibrando as ideias sendo possível que seja um ambiente com baixo índice de retrabalho obtendo funcionários mais produtivos.
- ❖ **Gestão por resultado** - Nesta gestão é preciso ter cautela, pois ocorre da empresa focar apenas nos resultados independente de qualquer coisa, mas deixa a equipe cansada e desmotivada.
- ❖ **Gestão por meritocracia** - Essa gestão precisa sustentar o foco, é um modelo que gera melhores resultados pois consiste no reconhecimento seja individual ou em grupo e recompensá-los. Mas também é necessário agir com cuidado para que não cause competições assim, aumentando o turnover.

- ❖ **Gestão por processos** - Focando nos processos para que sejam realizados da melhor forma possível, esse modelo resulta numa entrega com excelência para os consumidores finais ou clientes, mas com baixa inovação.
- ❖ **Gestão por cadeia de valor** - Este modelo coloca em evidência as dores da sociedade, dos clientes e os propósitos e, desta forma, encontram soluções rápidas.

Alguns modelos de gestão são utilizados por determinado tempo para resolver situações, como a de recuperar uma empresa prestes à falência e, assim que alcançado o ponto esperado é alterado para um mais compatível a situação atual da empresa, para que possa se manter e evoluir.

2.6 Recursos humanos integrado à Gestão de Pessoas

A área de Recursos Humanos tem como base realizar a parte estratégica e burocrática das organizações, exercendo controle sobre todos os setores que compõem a empresa, desde o operacional até o nível estratégico, buscando extrair o melhor de cada colaborador e humanizar a organização, se tornando responsável por compreender o que é necessário para garantir que o ambiente seja agradável, a comunicação seja efetiva entre líder e liderado, a motivação seja presente e constante, pois quando ela não é, os primeiros impactos refletem diretamente na produtividade do funcionário. Outra questão, está relacionada ao controle e redução de custos, é necessário que todo investimento realizado em treinamentos e bonificações, sejam revertidos em resultados e lucratividade para a empresa. A realidade da relevância da Gestão de Pessoas, se dá quando é possível extrair de dentro da empresa um colaborador, conhecido como uma pessoa responsável por vestir a camisa da empresa, que atinge uma performance acima da média. O foco da área de Recursos Humanos em conjunto com a Gestão de Pessoas está em reter talentos e motivá-los, de maneira a desenvolver toda a estruturação da empresa, estabelecendo a missão, visão e valores como prioridade a serem atingidas dentro da organização, este processo se inicia desde a contratação, sendo necessário fazer um processo de recrutamento e seleção assertivo e transparente, tendo como base

o alinhamento do perfil esperado do candidato, definindo quais serão os requisitos indispensáveis e os desejáveis do perfil selecionado. O processo de recrutamento e seleção, está passando por transformações, iniciando pelo novo nome, como “atração e seleção”, atualmente o mercado de trabalho enfrenta uma grande concorrência e instabilidade, onde são os candidatos que selecionam a empresa que desejam atuar, fato que isso não se aplica a todos, porém, um registro feito em maio de 2023, aponta que cerca de 15,1 milhões de pessoas decidiram abrir um MEI no Brasil, o que impacta diretamente na dificuldade que os recrutadores tem encontrado para encontrar profissionais especializados em nichos específicos.



Figura 1: Processos básicos de Gestão de pessoas.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Pontos a serem considerados, de uma gestão eficiente:

➤ **Retenção de Talentos**

- A ação de reter, traz o efeito de permanência, o que somente se torna possível, quando o talento é evidenciado e aperfeiçoado.

➤ **Clima Organizacional**

- Com o foco direcionado a uma gestão positiva e efetiva, é capaz de transformar um fator não tangível em algo notável, o ambiente de trabalho se encaixa nessa descrição, com isso, um ambiente harmônico e acolhedor, possui a capacidade de transformar o clima organizacional da organização, trazendo satisfação e motivação do colaborador.

➤ **Produtividade**

- Um funcionário alcança um nível de produtividade esperado pela gestão, quando ele se sente motivado, fator relevante é que um funcionário motivado, produz mais e melhor.

➤ **Redução de Custos**

- Quando o funcionário encontra a motivação, ele entrega melhores resultados, com isso, os erros são menores, o tempo é mais bem direcionado e as horas extras se tornam desnecessárias.

É bem mais barato administrar inteligência, do que tocar a empresa exclusivamente com a força de capital financeiro, que depende da força humana (CHIAVENATO, 2000).

Atualmente tem se tornado uma prática a busca por investir em pessoas, de modo que as organizações implementam melhorias nas relações e interações entre os funcionários, direcionando de que maneira determinados assuntos devem ser abordados, qual o comportamento seguir, a fim de evitar conflitos e compreendendo que cada funcionário é único, portanto não é possível deduzir os indivíduos apenas como recursos, visto que são dotados de conhecimento, habilidade, personalidade e sua própria história de vida.

3. CONCLUSÃO

O objetivo do presente estudo foi proporcionar uma análise sobre a cultura organizacional nas organizações, discorreu-se sobre como a gestão habituada na empresa tem influência sobre a cultura organizacional, a importância de ter uma e os impactos que uma gestão incorreta e uma adequada causa. O papel que a gestão junto ao RH tem em motivar os funcionários para resultar em uma ótima retenção de talentos e alta produtividade ou resultado. A pesquisa teve como abordagem predominantemente qualitativa, na forma de estudo bibliográficos.

Os resultados apontam formas hábeis para chegar de forma concisa em uma cultura organizacional que possibilite um crescimento significativo na valorização dada pelo colaborador à instituição. Através das análises, percebeu-se que uma equipe engajada e ciente da cultura organizacional desenvolve positivamente sua participação e colaboração na empresa.

Ao descrever a importância da participação do líder, foi identificado que ele tem total influência na colocação da cultura em evidência e prática no meio da equipe, quando o líder utiliza o diálogo e o relacionamento com a equipe, ele demonstra através da interação a importância da cultura da organização. Os hábitos, valores e práticas são pontos que podem de forma positiva gerar uma motivação dentro da organização, a teoria defendida por Abraham Maslow, demonstra que para um funcionário ser motivado a fatores a ser levados em consideração.

Quando tratado sobre a gestão, é demonstrado alguns dos modelos mais apropriados para a se ter uma cultura organizacional eficaz, para o mesmo é identificado que a gestão de pessoas e os recursos humanos exercem responsabilidade sob o tema, identificando de forma efetiva a cultura que pode ser empregada e trabalhada em toda a organização.

Por fim, sugere-se que toda organização para ter um ganho significativo, faz-se necessário, estudar a cultura adequada, trabalhando com todas as vertentes de relevância, colocando em prática a capacitação de líder e liderados, promovendo crescimento, motivação e alinhado a importância que o próprio colaborador considera e sendo semeado por seus líderes importâncias que a empresa dá, alinhando os valores dos colaboradores com os valores da organização.

4. REFERÊNCIAS

Material da Internet

AppusRH. **Motivação e cultura organizacional: dupla de sucesso para a sua empresa.** Disponível em: <<https://www.appus.com/blog/gestao-de-pessoas/motivacao-e-cultura-organizacional/>>. Acessado em 28 out. 2023.

Convenia. **Como motivar a nova geração através da cultura organizacional?.** Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/cultura-organizacional-e-motivacao/>>. Acesso em 2 out. 2023.

Gupy. **Cultura organizacional: o que é, importância, tipos e exemplos.** Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/cultura-organizacional>>. Acesso em 20 mai. 2023.

GIMENES, A.M. et al. **A importância da liderança nas organizações.** Unesul, v. 33, n. 14, p. 1.14, 2015. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arg-idvol_41_1459808127.pdf>. Acesso em: 20 mai. 2023.

Gruposeres. **Como implementar uma cultura organizacional?: O RH e a cultura organizacional.** Disponível em: <<https://www.gruposeres.com.br/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 27 set. 2023.

IBC. Instituto Brasileiro de Coaching. **Entenda como fazer uma análise organizacional de uma empresa.** In: O que é análise organizacional. IBC,2020. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/entenda-como-fazer-uma-analise-organizacional-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 30 mar.2023.

Intelligenza. **Cultura organizacional e motivação dos colaboradores: entenda a relação.** Disponível em: <<https://intelligenzait.com/motivacao-e-cultura-organizacional/>>. Acessado em 28 out. 2023.

Poder360. Cultura organizacional é apontada por 69% das lideranças como aliada na pandemia, diz pesquisa. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/conteudo-patrocinado/cultura-organizacional-e-apontada-por-69-das-liderancas-como-aliada-na-pandemia-diz-pesquisa/>. Acessado dia 28 de set 2023.

OLIVEIRA, Hanna. 6 principais modelos de gestão que todo profissional de RH precisa saber. vocerh, 2021. Disponível em <https://vocerh.abril.com.br/lideranca/6-principais-modelos-de-gestao>. Acessado em 27 out 2023.

Livros:

CERTO, S. C.; **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G.L. Rosa, Ludmilla Teixeira Lima; revisão técnica José Antônio Demengi Rios. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CHIAVENATO. Idalberto. **Iniciação à Teoria das Organizações: Cultura Organizacional**. SP. Manole, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. RJ. Campus, 2010.

FREITAS, M. E. (1991) **Cultura organizacional: grandes temas em debates**. Revista de Administração de Empresas, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set.

GIL. Antônio Carlos. **Gestão de Pessoas: cultura organizacional**. Atlas, 2009.

GONÇALVES, Andressa et al. **A relação entre liderança e cultura organizacional: um estudo realizado em uma IES**. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 10, n. 2, p. 85-100, abr./jun. 2015.

SANTOS, N.M.B.F. *Clima Organizacional: Pesquisa e diagnóstico*. Lorena: Stiliano, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho humano nas empresas: como desenhar cargos e avaliar o desempenho**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÓLIDES. Modelos de gestão: o que é, quais os tipos e qual implantar. 2019. Disponível em: <https://blog.solides.com.br/tudo-sobre-modelos-de-gestao>. Acessado em 31 de out 2023.

SCHEIN, Edgar H. Cultura Organizacional e Liderança. São Paulo: Atlas, 2009.