

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA
ETEC VASCO ANTONIO VENCHIARUTTI
CLASSE DESCENTRALIZADA
E.E. DR. ANTENOR SOARES GANDRA
TÉCNICO EM RECURSOS HUMANOS

ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA GESTÃO DE
PESSOAS

Catarina Alves De Mira Rodrigues¹

Rebeka Moda²

Luiza Vitória Moul Milheiro Lemes³

Professora Orientadora: Marlene Pereira Malatesta⁴

RESUMO - A cultura organizacional é um conjunto de crenças e objetivos de uma empresa, impactando em sua história de hábitos e a maneira de ser de todos os setores. A presente pesquisa foi elaborada a fim de responder e colaborar para a melhora organizacional, trazendo análises, identificação de fatores internos e externos, que influenciam a cultura organizacional, baseado em referências bibliográficas e dados coletados por meio de uma pesquisa de campo, onde foi obtido 78 (setenta e oito) respostas. O resultado desse estudo, evidencia os atuais erros em empresas e traz possíveis soluções e explicações para a cultura organizacional, aonde a mesma exerce grande influência sobre os demais resultados esperados estatisticamente, e impactos vitais como a saúde de seus empregados.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura. Cultura Organizacional. Empresa. Pesquisa.

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um dos estudos mais aplicados e de relevância no atual cenário do trabalho, especificamente na gestão de pessoas no âmbito de Recursos Humanos. Tal conhecimento sobre sua ação direta nesse setor, fica notório suas diversas esferas aplicadas no atual ramo empresarial. O **objetivo geral** demonstra os problemas enfrentados por todos quando não se tem uma boa cultura interna. Essa

¹E-mail: alvescaterina498@gmail.com

² E-mail: rebekamoda365@gmail.com

³E-mail: luizavitoriamoul@gmail.com

⁴E-mail: Professora Orientadora Marlene Pereira Malatesta: marlene.malatesta@etec.sp.gov.br

pesquisa traz consigo a devida visibilidade para o assunto e as possíveis soluções viáveis para entendimento de quem os usufruir, levando em consideração as problemáticas de uma gestão aplicada de forma errada, que acarreta em complicações nos valores, visões e interligações de uma gerência levando a própria a uma alta sabotagem. Essa pesquisa visa sondar todos os meios de uma boa gestão e seus ocasionais. A relevância de adotar uma boa convivência pode ser levada através dessa pesquisa, aonde o **objetivo específico** deseja trazer uma solução, após a análise da cultura organizacional, sendo ela um modelo a se seguir de bons exemplos que traga visibilidade para o desconforto do dia a dia dos colaboradores que não são levados à risca, como os resultados em decadência, que já são realidade, assim a contribuição da análise dessa cultura é a interconexão de diversos setores, e uma boa convivência que gera bons resultados no ambiente de trabalho e no desempenho empresarial. A **problematização** dessa pesquisa está no próprio resultado de empresas que estão em conflito por sua própria escolha e decisões, aonde na maior parte das vezes, os conflitos gerados em um ambiente empresarial são enraizados muito antes da história organizacional na empresa, podendo existir um gestor que não apenas permite, mas não traz a devida importância para a visão de seus colaboradores no ambiente de trabalho, desse modo acarretando em um clima organizacional desarmônico e a baixa produtividade institucional, a gestão tem a maior parte e responsabilidade pelo desacato nessa modalidade, principalmente quando são integrados em partes da política organizacional ou gerência, essa é a importância de um melhor mediador, evitar e resolver essas questões que afetam os custos operacionais da empresa e elevam a baixa produtividade, absenteísmo, falta de motivação de concentração, assim cometem erros no serviço e prejudicam os resultados esperados. Com isso a proposta oferecida é um modelo de exemplo que auxilia em uma melhor organização. Ao analisar a fundo a cultura organizacional de empresas, fica notório que prejudica todos os setores de uma organização. Ao tomar conhecimento desse problema que desde sempre está instalado no cotidiano de diversas instituições, é trago uma visibilidade para gestão rígida e negativa que muitas vezes acredita que esse comportamento é a melhor forma de liderar uma equipe, mostrando a importância de uma gestão equilibrada e positiva para uma cultura organizacional leve e positiva, para que as empresas sejam cada vez mais sustentáveis e continuem a ter sucesso e relações saudáveis, logo a **justificativa** é o compartilhamento de um modelo favorável de ideias corporativas mais compreensivas, com isso o conhecimento dos problemas cotidianos que são

normalizados, levam a empresa a ter menos contato com seus colaboradores, evitando um contato direto e um crescimento favorável para todas as áreas, aumentando ainda mais esse obstáculo.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores, comportamentos e práticas que integram uma organização. Tal modo influencia como os colaboradores conversam entre si e com o ambiente de trabalho, sendo este positivo, aumenta a motivação e a produtividade, e ajuda na retenção de talentos. É importante que a cultura organizacional esteja em conjunto com a missão e os objetivos da empresa, por isso pode impactar diretamente em seu sucesso.

É fundamental para o sucesso de qualquer negócio, a interação e comunicação entre todos na organização: funcionários, clientes, fornecedores e mais. “A cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo” – Edgard Schein (2009)

A cultura em uma empresa se iguala à personalidade ou caráter para nós, indivíduos. A personalidade é um conjunto de características do ser humano, e diz muito sobre como ele toma suas atitudes, pensa e sente. O caráter diz sobre a índole do ser, sua moral, e são essas as igualdades feitas com a cultura da organização, onde a cultura vai mostrar exclusivamente a essência da instituição, quais são as ideias que levam aos valores e crenças.

Para ter uma conversa eficaz com o público e os colaboradores, é essencial que a gestão procure entender e acompanhar as devidas práticas para o sucesso de qualquer negócio.

Geralmente, a cultura organizacional cresce com a empresa, partindo dos comportamentos dos fundadores, colaboradores e primeiros clientes, de forma natural e não pensada. Esses valores e crenças moldam o comportamento de colaboradores da organização e cria o que chamamos de cultura organizacional. A cultura, além de impactar a atmosfera da empresa, também traz um papel central na forma de trabalho de organização, contribuindo para decisões estratégicas do negócio, em um todo e não

apenas de um ou outro departamento, logo, mesmo que os líderes da empresa não percebam, a cultura define como o negócio será conduzido.

Logo, com uma relevância cada vez mais central para as organizações de todos os âmbitos e portes, as empresas tendem a buscar controlar melhor os aspectos envolvidos no planejamento e implementação da cultura organizacional. Desse modo, desenvolver uma cultura com crenças que contribuam para o crescimento da empresa, está relacionado ao fato de toda empresa possuir uma cultura própria, podendo ser positiva ou negativa.

Quando a organização não consegue uma rotina de resultados positivos, há diversos itens que atrapalham o crescimento e a evolução empresarial, entre eles:

1.1 BAIXA PRODUTIVIDADE

É a falta de resultados satisfatórios de eficiência e desempenho em relação as metas estabelecidas no trabalho, motivada pelo desânimo e sobrecarga dos colaboradores, e a falta de planejamento e má comunicação da empresa.

1.2 ABSENTEÍSMO

É a falta de pontualidade ou assiduidade no cumprimento de uma obrigação trabalhista, quando o colaborador não respeita as regras instituídas sobre chegada, saída ou comparecimento.

1.3 FALTA DE MOTIVAÇÃO DA EQUIPE

É quando os empregados não estão motivados o suficiente em seu trabalho, refletindo nos resultados da empresa e atrapalhando o clima organizacional gestão rígida e negativa.

1.4 GESTÃO RÍGIDA E NEGATIVA

A gestão rígida e negativa é uma gestão organizacional sem comunicação e com erros grotescos na ligação com o funcionário, confundindo rigor com rigidez.

Em uma cultura voltada para a melhor organização os colaboradores são encorajados a ter uma mentalidade mais proativa acerca do gerenciamento, reconhecendo a importância de seu processo, da forma mais adequada possível. A gestão de Recursos Humanos, conforme descrito por Ulrich (1997), envolve uma série de práticas e processos destinados a maximizar o desempenho dos funcionários e a atingir os

objetivos organizacionais. Ulrich propõe que o papel do RH deve ir além da administração de pessoal, abrangendo funções estratégicas, como o desenvolvimento de talentos e a gestão da mudança aumentando a ideia de organização e trazendo uma oferta de uma comunicação melhor e também uma cultura mais organizada e respeitosa nas empresas.

Assim, a comunicação sobre, exerce uma notória percepção, partindo do gerenciamento em uma empresa.

Uma cultura que valoriza a transparência e a conscientização, reflete uma maior atenção aos detalhes, criando um ambiente melhor.

Quando os valores da empresa estão alinhados com uma abordagem de gerenciamento, os colaboradores se sentem encorajados a relatar potenciais preocupações, permitindo que as empresas tornem, efetivamente os problemas em soluções.

2 COMO MELHORAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

Para o melhoramento de uma cultura organizacional, e necessários diversos itens que complementam o funcionamento de uma empresa, ocorrendo de forma contínua e multifacetado, que recorram, completem e otimizam áreas de pouca atenção e que possivelmente são as razões para as dificuldades do dia a dia e de seus resultados.

Um dos pilares para a manutenção é a comunicação nos diversos níveis da organização.

Há a necessidade de todos os funcionários estarem cientes da importância e relevância que a cultura representa dentro da organização. O modo de trabalhar de uma organização será determinado pela forma de pensamento dos seus idealizadores. “Os precursores influenciam a configuração dos valores iniciais de qualquer empreendimento, baseados em seus sistemas de valores pessoais” como próprio dito, SILVA; ZANELLI (2004).

Pontos importantes como:

- Missão, valores e visão são os principais para que as ações da empresa sejam sempre lineares;

- Funcionários alinhados com a cultura organizacional – para a manutenção da cultura organizacional, é importante o Recrutamento e Seleção, contratar candidatos que sejam e/ou estejam de acordo com a cultura da empresa;
- Deixar claro para todos os funcionários as necessidades internas da empresa de acordo com sua cultura;
- Cuidar dos funcionários para que os mesmos se sintam motivados dentro da organização e assim disseminando a cultura organizacional para seus pares;
- Efetuar anualmente pesquisa de clima organizacional, para entender as necessidades dos funcionários/lideranças e tomar as devidas providências quando necessário;

Neste cenário, o papel do RH na cultura organizacional é criar junto às lideranças, o planejamento estratégico da empresa, disseminando conceitos e processos importantes entre os colaboradores. A liderança exemplar traz líderes que devem ser os primeiros a incorporar os valores da empresa em suas ações e decisões. Eles devem inspirar e motivar os colaboradores, criando um ambiente de confiança e respeito; A liderança deve estar aberta ao diálogo e ao *feedback*, e pronta para reconhecer e recompensar o bom desempenho.

Assim trazer a comunicação aberta e transparente para a empresa e praticamente involuntário, e acontece de modo direto, principalmente quando a eficiência na comunicação e atitudes dos líderes estão em alinhamento com os propósitos e missões da empresa. Incentivando a comunicação em todos os níveis da organização, criando canais de diálogo abertos e acessíveis e garantindo que as informações relevantes sejam compartilhadas de forma clara e oportuna.

Conforme Fredjoger se a empresa deseja alterar sua cultura organizacional, a mesma deve disseminar através de suas lideranças, que deverão dar o exemplo e praticar incansavelmente a nova cultura. Quando os valores não são colocados em prática, não há como efetuar ações de melhoria que realmente tragam melhoras, logo caindo novamente em erros que se fazem rotineiros pela falta de propósito e organização dentro de uma liderança, logo dando exemplos práticos, vivendo aquela cultura no dia a dia, acreditando nela e se empenhando para fazer acontecer. A teoria sai do papel e se mostra nas situações cotidianas.

Sendo assim, uma instituição com valores bem delimitados e comunicados de forma efetiva, aumentam o alinhamento em relação ao comportamento esperado dos

colaboradores. Uma cultura organizacional transforma o ambiente trazendo tópicos como:

O Investimento no desenvolvimento dos colaboradores:

- Oferecendo oportunidades de treinamento e desenvolvimento profissional.
- Incentivando o aprendizado contínuo e a aquisição de novas habilidades.
- Criando um ambiente que valorize o crescimento e o desenvolvimento pessoal.

O Alinhamento da cultura com a estratégia da empresa:

- A cultura organizacional deve estar alinhada com os objetivos e a estratégia da empresa.
- Ela deve apoiar a inovação, a criatividade e a busca por resultados.
- A cultura deve ser adaptável e flexível, capaz de acompanhar as mudanças no mercado e no ambiente de negócios.

Recrutamento e seleção alinhados com a cultura:

- Durante o processo de recrutamento e seleção, avalie se os candidatos compartilham dos valores da empresa e se encaixam na cultura

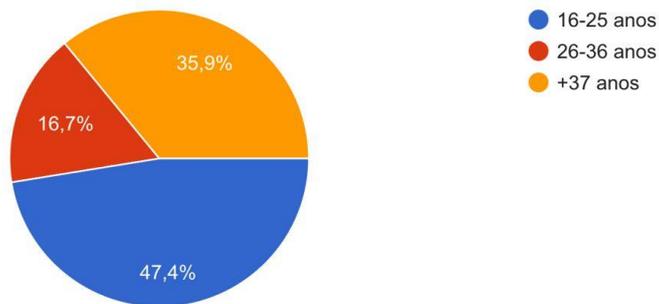
Em suma, destacasse a importância de compreender os elementos que compõem a cultura organizacional e os fatores que influenciam sua evolução. Fica evidente que a implementação de práticas de liderança participativa, comunicação eficaz e valorização dos colaboradores são essenciais para promover mudanças positivas. Além disso, reforça-se que a cultura organizacional não é estática, mas um processo dinâmico que requer atenção contínua e estratégias alinhadas aos valores e objetivos da organização. Assim, investir na construção de uma cultura sólida e adaptável é fundamental para o sucesso sustentável da organização.

3 PESQUISA DE CAMPO

Foi conduzido uma pesquisa pelo *google forms* com o objetivo de identificar pontos negativos que precisam ser melhorados nas práticas de gestão, além de ressaltar os aspectos positivos que contribuem para uma administração eficaz dentro da empresa. Foi criado um formulário, que sucedeu uma análise onde ocorreu uma observação sobre a cultura organizacional. Ao todo, 78 pessoas responderam o formulário, e com base nos gráficos gerados, foi possível realizar um estudo das respostas obtidas. Observe os gráficos a seguir:

Qual a sua idade?

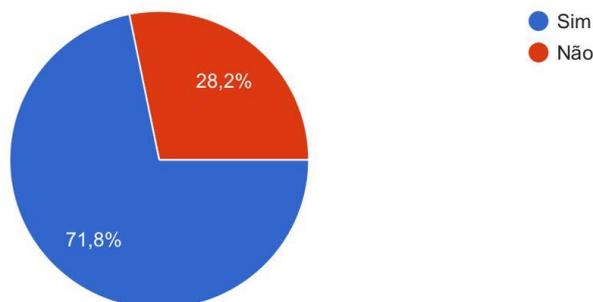
78 respostas



Desenvolvido pelos autores

Você sabe o que é a Cultura Organizacional na sua empresa?

78 respostas



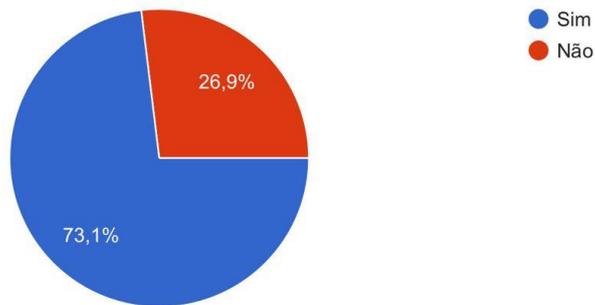
Desenvolvido pelos autores

No gráfico acima é representado a respostas da maioria dos funcionários (71,8%) tem a compreensão clara da cultura organizacional da empresa. Isso é um sinal

positivo, pois sugere que a empresa tem uma cultura organizacional bem definida e comunicada, e os funcionários estão alinhados com ela.

A empresa promove um ambiente de trabalho inclusivo e diversificado?

78 respostas

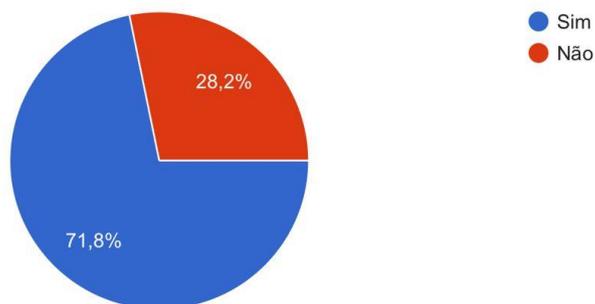


Desenvolvido pelos autores

Esse resultado é um sinal positivo, pois sugere que a empresa está fazendo um bom trabalho em promover a igualdade e a justiça no local de trabalho. A percepção positiva sobre a inclusão e a diversidade no ambiente de trabalho pode contribuir para a satisfação e o engajamento dos funcionários, além de melhorar a reputação da empresa e atrair talentos mais diversos.

A Cultura Organizacional da empresa incentiva a inovação e a criatividade?

78 respostas



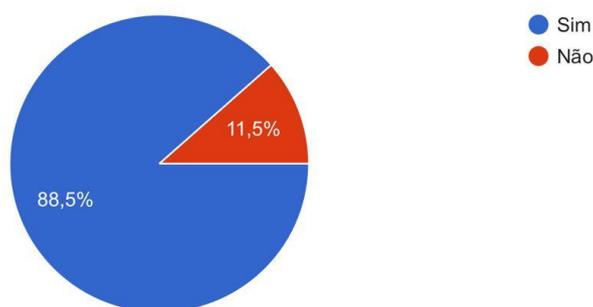
Desenvolvido pelos autores

A pesquisa revela que a maioria dos funcionários acredita que a cultura organizacional da empresa incentiva a inovação e a criatividade. Isso é um sinal positivo, pois sugere que a empresa está criando um ambiente que valoriza e apoia

a inovação e criatividade. Essa cultura de inovação pode levar ao desenvolvimento de soluções inovadoras e eficazes, o que é fundamental para a competitividade e o sucesso da empresa. Além disso, a inovação e a criatividade podem contribuir para melhoria contínua dos processos e produtos da empresa.

A Cultura Organizacional incentiva o trabalho em equipe?

78 respostas

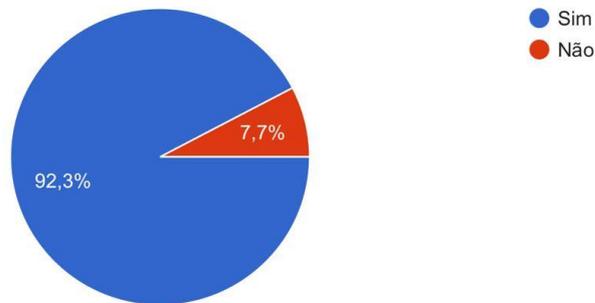


Desenvolvido pelos autores

A pesquisa revela que a maioria dos funcionários, acredita que a cultura organizacional da empresa incentiva o trabalho em equipe. Isso é um sinal positivo, pois sugere que a empresa está criando um ambiente que valoriza a colaboração e o trabalho em equipe. A cultura da colaboração é fundamental para o desenvolvimento de habilidade e competência dos funcionários, além de melhorar a produtividade e eficiência da empresa. Para manter e melhorar essa cultura, a empresa pode continuar a promover o trabalho em equipe, aumentar o apoio e os recursos para os funcionários que trabalham em equipe e reconhecer e recompensar aqueles que contribuem para a colaboração.

Quando a empresa oferece um ambiente saudável e motivador, você acredita que estes itens auxiliam os funcionários a alcançarem suas metas?

78 respostas

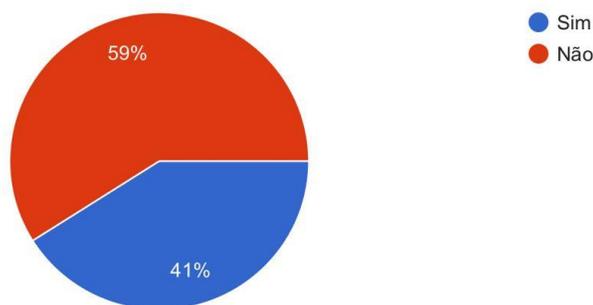


Desenvolvido pelos autores

A pesquisa mostra um sinal positivo, pois sugere que a empresa está criando um ambiente de trabalho que apoia o bem-estar e o sucesso dos funcionários. A empresa parece estar priorizando a saúde e o bem-estar dos funcionários, o que é fundamental para a motivação e a produtividade. Além disso, o ambiente motivador pode ajudar a aumentar a satisfação dos funcionários e alcançar as suas metas.

Você sente que seus desconfortos do dia a dia não são levados à risca pelo seu gestor?

78 respostas

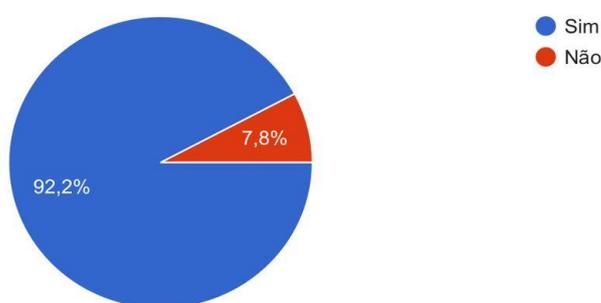


Desenvolvido pelos autores

Os resultados mostram um sinal de que a empresa precisa melhorar a comunicação entre os funcionários e os gestores. A falta de atenção aos desconfortos dos funcionários pode afetar negativamente a satisfação e a motivação no trabalho. Para melhorar essa situação, a empresa pode trabalhar para melhorar a comunicação, ouvir os funcionários e tomar ações concretas para abordar os desconfortos e melhorar o ambiente de trabalho.

No se entender, o seu gestor deveria dar mais importância para sua visão e a dos seus colegas no ambiente de trabalho?

77 respostas

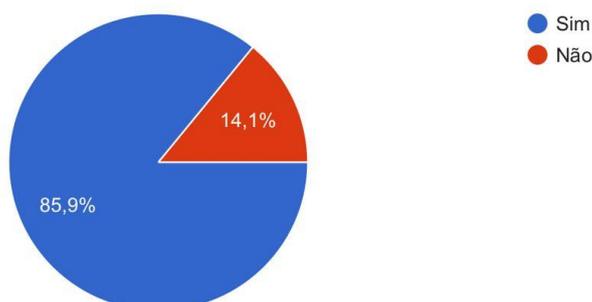


Desenvolvido pelos autores

A pergunta sugere que a empresa pode se beneficiar ao valorizar mais a opinião e a contribuição dos funcionários. Quando os funcionários sentem que suas opiniões são ouvidas e consideradas, eles tendem a estar satisfeitos e motivados. Além disso, a valorização da visão dos funcionários pode melhorar a colaboração e o trabalho em equipe, levando a resultados finais e resultados mais eficazes.

Você percebe que os resultados são prejudicados pela falta de uma boa gestão?

78 respostas



Desenvolvido pelos autores

O resultado mostra que a gestão é um fator crítico para o sucesso da empresa e que melhorias na empresa podem ter um impacto positivo nos resultados. A falta de uma gestão pode levar a problemas de comunicação, motivação e produtividade, o que pode afetar negativamente os resultados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante ao exposto, a análise de pesquisa dos fatores apresentados mostra a história da cultura organizacional em todos os seus âmbitos, assim para elucidar a visão da percepção de pesquisa dos fatores internos e externos de uma empresa, trazendo a problemática de uma gestão corrompida, que através de seus trabalhos trazem insatisfação nos colaboradores, nos resultados de um trabalho organizacional, um clima desarmônico e uma baixa produtividade e alto absenteísmo. Em vista disso, a pesquisa de campo foi avaliada conforme a resposta dos colaboradores, apontando uma satisfação com a atual vivência em seus trabalhos em tópicos como, o incentivo a inovação e criatividade e trabalho em equipe, embora há grande concordância em perguntas de aspecto pessoal, como, a cultura organizacional incentiva o trabalho em equipe, um ambiente saudável e motivador auxilia no alcance de metas, desconfortos do dia a dia são levados à risca pelo gestor, importância da visão dos colaboradores e, se os resultados são prejudicados pela falta de uma boa gestão, indicando que por mais que haja diversos setores de RH, a concordância sobre um ambiente de trabalho cooperativo e positivo e a melhor opção, para o conjunto e para o bem do crescimento da organização. Esse estudo de caso, evidenciou possíveis novas oportunidades de estudo para pesquisas futuras, em que se destaca, a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Kiko. Descubra a importância da cultura organizacional. Disponível em: <<https://poderdaescuta.com/descubra-a-importancia-da-cultura-organizacional/>> Acesso em: 24 Mar 2025.

CASTRO, Miguel Angel Rivera; SILVA, Lindomar Pinto da; SANTOS, Marcos Gilberto Dos. Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. **Scielo**. 31 out 2017.

LIMA, Karolayne Marques Braga. **Impactos da Gestão de Recursos Humanos nos Resultados Globais das Empresas**. Cruz das Almas, 2018. 76 pg. TCC (Graduação em Ciências Exatas e Tecnológicas) - Universidade Federal do Recôncavo da Bahia, Centro de Ciências Exatas e Tecnológicas.

MERLONE, Tiago. 9 exemplos reais de falhas de comunicação: como evitá-los. Disponível em: <<https://www.portaldorh.ms.gov.br/artigo-9-exemplos-reais-de-falhas-de-comunicacao-como-evita-los/>>. Acesso em: 16 abr. 2025.

PINTO, Renata De Jesus. A Importância da Missão, Visão e Valores de uma empresa na construção de uma identidade corporativa. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-importancia-da-missao-visao-e-valores-de-uma-empresa-na-construcao-de-uma-identidade-corporativa/2014227600>>. Acesso em: 26 fev. 2025.

SOUZA, Pâmela Thariele Silva. TEIXEIRA, Márcia Cristina. Resistência à Mudança Como Fator Restritivo ao Desenvolvimento Organizacional – Estudo de Caso em um Laboratório de Análises Clínicas. **Revista científica multidisciplinar núcleo do conhecimento**. 2016. Vol. 8., pp. 107- 143, Set 2016.

GOMES, Andressa Santos. Problemas e Desafios no Recursos Humanos na Administração Pública: Uma Análise Crítica. Fonte Revista Tópicos. Disponível em: <<https://revistatopicos.com.br/artigos/problemas-e-desafios-no-recursos-humanos-na-administracao-publica-uma-analise-critica>>. Acesso em 19 maio 2025.