

Etec “PROFA. ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”

Técnico em Recursos Humanos

Eduarda Ferreira dos Santos

Gabriel Leonardo de Faria

Maria Jose Silva

Michele da Cruz

Tabita Campos Alves

Tainá Cristina Pereira da Silva

**CULTURA E SUA PARTICIPAÇÃO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

**Araraquara
2019**

Eduarda Ferreira dos Santos

Gabriel Leonardo de Faria

Maria Jose Silva

Michele da Cruz

Tabita Campos Alves

Tainá Cristina Pereira da Silva

**CULTURA E SUA PARTICIPAÇÃO NO CONTEXTO
ORGANIZACIONAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a ETEC "Prof.^a Anna de Oliveira Ferraz", do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, como requisito para a obtenção do título de Técnico em Recursos Humanos sob a orientação do Professor Emerson Aparecido Augusto e da Professora Gabriela Messias da Silva.

**Araraquara
2019**

Eduarda Ferreira dos Santos
Gabriel Leonardo de Faria
Maria Jose Silva
Michele da Cruz
Tabita Campos Alves
Tainá Cristina Pereira da Silva

Cultura e sua participação no contexto organizacional.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Etec Profa. Anna de Oliveira Ferraz como exigência parcial para obtenção do título de **Técnico em Recursos Humanos**.

Aprovado em ____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora:

Prof. Orientador: Emerson Aparecido Augusto

Profa. Orientadora: Gabriela Messias da Silva

Profa. Avaliadora: Eliana Maria Marques Sgobi Cazal

Dedicamos esta obra aos nossos familiares e a nós mesmos pelo esforço e superação.

AGRADECIMENTO

Aos Professores Emerson e Gabriela, nossos orientadores,

À Etec Profª Anna de Oliveira Ferraz,

Aos nossos familiares e amigos que nos acompanharam,

Aos participantes que contribuíram para a construção desse TCC.

Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco sociedade muda.

PAULO FREIRE

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo compreender a influência da cultura no ambiente organizacional, sob a ótica dos trabalhadores. Faz-se importante o presente trabalho visto que é crescente a preocupação de tais preceitos, os possíveis benefícios proporcionados às comunidades organizacionais de forma geral. Realizou-se inicialmente um levantamento bibliográfico sobre o tema, no qual pesquisou-se acerca dos conceitos e aspectos de cultura organizacional e a maneira como esta pode ser observada nas empresas. Ao longo desta apresentação foram destacadas algumas formas de se construir e implementar a cultura no ambiente organizacional, de acordo com o perfil da empresa e seu modelo de gestão. Também são apresentados os possíveis benefícios que a cultura organizacional pode proporcionar, tanto às empresas quanto aos funcionários. A fim de compreender e analisar quantitativamente a percepção dos trabalhadores quanto a relevância da cultura no local de trabalho, utilizou-se a modalidade de pesquisa denominada Estudo de Caso. Através da aplicação de um Questionário com perguntas fechadas, foi possível verificar qual a percepção que os participantes tem acerca do que é cultura organizacional, o que envolve, fatores que motivam a prática, fatores que influenciam negativamente, quais aspectos estão envolvidos na construção da cultura de uma empresa. Relacionando os resultados obtidos através do questionário ao levantamento bibliográfico é possível apontar pontos nos quais as empresas que queiram não apenas desenvolver de maneira assertiva sua cultura, mas que também consigam disseminá-la da melhor maneira possível, destacando-se das demais de seu segmento e tornando-a atrativa para potenciais talentos.

Palavras-chave: Cultura organizacional. Contexto. Participação. Recursos humanos.

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo comprender la influencia de la cultura en el ambiente organizacional, bajo la óptica de los trabajadores. Se hace importante el presente trabajo ya que es creciente la preocupación de tales preceptos, los posibles beneficios proporcionados a las comunidades organizacionales de forma general. Se realizó inicialmente un levantamiento bibliográfico sobre el tema, en el cual se investigó acerca de los conceptos y aspectos de cultura organizacional y la manera como ésta puede ser observada en las empresas. A lo largo de esta presentación se destacaron algunas formas de construir e implementar la cultura en el ambiente organizacional, de acuerdo con el perfil de la empresa y su modelo de gestión. También se presentan los posibles beneficios que la cultura organizacional puede proporcionar, tanto a las empresas y al personal. A fin de comprender y analizar cuantitativamente la percepción de los trabajadores en cuanto a la relevancia de la cultura en el lugar de trabajo, se utilizó la modalidad de investigación denominada Estudio de Caso. A través de la aplicación de un cuestionario con preguntas cerradas, fue posible verificar cuál es la percepción que los participantes tienen acerca de lo que es cultura organizacional, lo que implica, factores que motivan la práctica, factores que influyen negativamente, cuáles aspectos están involucrados en la construcción de la cultura de una empresa. En el caso de las empresas que quieran no sólo desarrollar de manera asertiva su cultura, sino que también puedan diseminarla de la mejor manera posible, destacándose de las demás de su segmento y, lo que la hace atractiva para potenciales talentos.

Palabras clave: Cultura organizacional. Contexto. Participación. Recursos humanos.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Conhecimento sobre Cultura Organizacional.....	38
Gráfico 2 – Em que a cultura organizacional se baseia.....	39
Gráfico 3 – A importância da história da empresa para a formação de sua cultura.....	40
Gráfico 4 – Fator mais importante para que uma empresa construa sua cultura.....	41
Gráfico 5 – A melhor forma de motivar a cultura de uma empresa.....	42
Gráfico 6 – A influência das pessoas que compõem a empresa na definição da cultura organizacional.....	43
Gráfico 7 – A importância que a cultura organizacional tem em uma empresa.....	44
Gráfico 8 – Fatores que podem afetar negativamente a cultura da empresa.....	45
Gráfico 9 – A cultura organizacional interfere na rotatividade dos funcionários em uma empresa.....	46
Gráfico 10 – A empresa aonde trabalha dissemina seus valores.....	47
Gráfico 11 – A forma como é definida e disseminada a cultura organizacional interfere no desenvolvimento da empresa e seus funcionários.....	48

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 ORIGEM E CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	12
1.1 Formas de disseminar e adaptações	13
2 NÍVEIS DE CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES	16
3 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	18
4 BENEFÍCIOS	20
4.1 Nível de engajamento	20
4.2 Conceito de motivação e clima organizacional	21
4.3 Influência na produtividade	23
4.4 Influência no turnover e absenteísmo	24
5 CONSTRUÇÃO DE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES	26
5.1 Planejamento organizacional	28
6 CULTURA ORGANIZACIONAL: NA TEORIA X NA PRÁTICA	30
6.1 Cultura organizacional e a captação de talentos	31
7 TENDÊNCIAS PARA CULTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS	33
8 ESTUDO DE CASO	37
CONSIDERAÇÕES FINAIS	50
REFERÊNCIAS	52
APÊNDICE A – Questionário	54
ANEXO A – Termo de autorização de divulgação	57
ANEXO B – Declaração de autenticidade	58

INTRODUÇÃO

Devido as mudanças cada vez mais frequentes no cenário econômico, as empresas tem vivenciado a exigência de apresentar diferenciais que as destaquem frente as concorrentes em seu ramo de atuação.

Sendo assim, tem-se percebido cada vez mais a necessidade de que a empresa desenvolva uma personalidade que esteja alinhada a aspectos como qualidade de vida de seus colaboradores, fazer com que eles se sintam parte da empresa e das decisões que impactam no processo produtivo e no produto que desenvolvem. Essa personalidade é chamada de Cultura organizacional.

Para isso, fatores como Missão, Visão e Valores devem estar bem delineados, de forma que quando colocados aos colaboradores, estes sejam capazes de entender, compreender e de colocar em prática.

A cultura de uma organização, quando bem disseminada, é capaz de proporcionar resultados importantes, não apenas para a finalidade lucrativa da empresa, mas também quando se pensa nas relações interpessoais no trabalho. Possibilita ao colaborador perceber-se enquanto membro importante na constituição da empresa.

Mas quando a cultura de uma organização não é disseminada e posta em prática, pode resultar em situações nas quais o colaborador não se identifique com a empresa e seus propósitos, acarretando diversas situações negativas que atingem os processos produtivos e de relações interpessoais.

Acredita-se que a cultura de uma organização precisa ser reforçada o tempo todo, seja com exemplos vindos dos gestores e líderes, seja através de comunicados feitos em eventos promovidos.

No processo de recrutamento e seleção é possível identificar se aquele candidato possui valores semelhantes aos que a empresa pratica, mas este é apenas um dos vários papéis que o responsável (ou a equipe) de Recursos humanos pode desempenhar.

É preciso estar atento ao clima organizacional, e para conseguir identificar possíveis pontos de melhorias, o setor de Recursos humanos lança mão de pesquisas de clima (entre outros) e através de estudos e observações de como a

comunicação é feita nos diversos setores da empresa, planeja estratégias para que as informações alcancem seus colaboradores.

Visto a necessidade de compreender a importância que a cultura pode ter em uma empresa, este trabalho busca apresentar quais aspectos estão envolvidos, de que maneira é possível analisá-los, seus possíveis impactos e quais as tendências para cultura organizacional e recursos humanos.

1 ORIGEM E CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Marras (2011) a cultura está diretamente ligada ao conjunto de valores das pessoas que a formam e a coerência de um hábito tido como cultural só pode ser analisado segundo o sistema ao qual ele pertence. Sendo assim, não é possível analisar aspectos culturais fora do meio ao qual faz parte.

Marras (2011) afirma que “Não há grupos de trabalho sem cultura ou sem um mínimo de resquício (seria apenas um agrupado de indivíduos e não um grupo), assim como não há que se falar em cultura fora da observação grupal”.

De acordo com o mesmo autor, a cultura organizacional se forma de maneira consensual, conforme os membros do grupo vão encontrando respostas adequadas ao padrão do grupo ao qual pertence e, ao aceitar essa solução, não apenas a adotam, mas também a difundem para os demais membros, tornando-se o “padrão ideal” para obter a resposta desejada para aquele tipo de problema.

A cultura organizacional se dá através de ciclos de repetição dessa prática de buscar soluções mais assertivas, também chamado de “looping”, e então cria-se o conjunto de valores e crenças que a compõem.

Esse conjunto precisa ser mutável e dinâmico para responder as mudanças dos cenários que permeiam o meio interno e o externo da empresa.

Em um artigo consultado, a equipe do SEBRAE (2017) coloca que a cultura se inicia através da mentalidade de seus fundadores e a visão que tinham inicialmente, sobre o que faz aquela empresa ser especial e diferente das demais de seu ramo de mercado. Sendo assim, é impossível empregar a cultura de uma empresa em outra.

De acordo com a equipe do SEBRAE, a cultura organizacional é definida por quem fica na empresa e também por quem vai embora, delineando os valores e os hábitos que são valorizados e aceitáveis, e também aqueles que não são.

Marras (2011) diz que cultura é a expressão do modo de encarar as coisas, o mundo.

Sobre o conceito de cultura organizacional, Closs (2017) afirma que

A cultura organizacional é a essência da empresa, expressada pela maneira como ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização.

1.1 Formas de disseminar e adaptações

No artigo pesquisado, a equipe do SEBRAE (2017) cita Rigonatti (2017), consultor em investimentos, que diz

A cultura torna-se palpável na linguagem que as pessoas usam, nos rituais que elas participam (reuniões, eventos), nos símbolos adotados (logos, decoração do escritório, personalidades admiradas), nos tipos de recompensas (dinheiro, viagens, elogios) e naqueles que os recebem (os heróis, comumente conhecidos como os “queridinhos”).

A empreendedora Velez (2017) também é citada neste mesmo artigo, afirmando que

O empreendedor molda a cultura de sua organização por meio de sua própria personalidade. Aquela velha história de “faça o que eu digo e não o que eu faço” quase nunca funciona, pois o tamanho da influência é muito maior do que o empreendedor imagina, na maioria das vezes.

A cultura de uma empresa depende de quão definidos estão a Missão, Visão e Valores, pois estes são considerados pilares.

- Missão – Razão de ser/existir da empresa;
- Visão – Aonde a empresa quer chegar (seus objetivos);
- Valores – São suas crenças, no que acredita.

Mas só isso não basta, é preciso que seja uma verdade praticada por cada membro da equipe.

Em seu artigo, Closs (2017) diz que para que a cultura organizacional seja posta em prática é fundamental que esta seja divulgada para todos da empresa e a comunicação interna é a ferramenta utilizada para isso. É necessário divulgar frequentemente os valores que são tidos como importantes.

Closs (2017) afirma que

Quando a empresa divulga comportamentos esperados, como por exemplo, “como tratar um cliente” ou “como dar feedback”, ela estará promovendo esses comportamentos entre os colaboradores. Se a empresa quer promover uma cultura com foco em resultados, deverá divulgar itens e indicadores voltados a resultados. Se a empresa pretende promover hábitos saudáveis ou uma cultura solidária, pode divulgar costumes, práticas e campanhas associadas ao tema.

Mas não basta apenas a comunicação interna para divulgar a cultura organizacional, é preciso que esse discurso seja reforçado e praticado pelos líderes e gestores, pois através de exemplos passa a fazer mais sentido.

A fim de promover a comunicação interna, pode-se utilizar murais, redes sociais, intranet, e-mail, TV corporativa, jornais ou informativos internos. Mas é preciso identificar qual o meio que causa maior impacto e será melhor recebido pelos colaboradores, ou ainda, se utilizar de mais de um meio para divulgar a mesma informação e causar uma repercussão maior.

Closs (2017) apresenta alguns aspectos que devem ser observados para que a comunicação interna seja feita da melhor maneira possível.

Conheça seus colaboradores

É preciso conhecer e identificar quem são os ouvintes, compreender cada setor e entender a maneira com a qual se comunicam entre si; entender os desafios que os colaboradores sentem ao receber uma informação e se ela faz sentido para o trabalho que realizam. A pesquisa é uma ferramenta que pode ajudar a entender se a comunicação está gerando resultados, se os colaboradores entendem quem são seus líderes e se eles têm sugestões para otimizar a forma com a qual a comunicação é realizada.

Quando os colaboradores conseguem estabelecer uma relação do trabalho que realizam com os objetivos da organização estes se sentem motivados. Se tem então o porquê é tão necessário que a comunicação funcione e a cultura seja disseminada entre todos.

Envolva a liderança

Os líderes são tidos como elos entre os colaboradores e a empresa, e possuem papel de influência no setor no qual atuam. Sendo assim, agem como promotores da cultura, facilitando a disseminação e garantindo que ela seja inserida

na rotina. Devem ser fontes de informação confiável para a equipe e de comunicação direta através de conversas face a face.

Visto isso, é imprescindível haver conversas entre os líderes e gestores da empresa, questionar como a comunicação ocorre e comparar as respostas com os colaboradores, para se ter uma visão mais ampla do cenário.

Desenvolva e alinhe seus canais: para identificar qual ou quais canais serão utilizados para propagar a cultura organizacional, é necessário avaliar e analisar os dados levantados com os passos anteriores, fazer um balanço dos meios que já são utilizados, analisar quais possuem maior receptividade pelos colaboradores e buscar entender o porquê.

O grande desafio é comunicar de forma que a mensagem, além de ser constantemente reforçada, seja compreendida e entendida por todos. A maneira com que a mensagem é apresentada e comunicada é crucial, então utilizar recursos atrativos, segmentar e personalizar as informações de acordo com o setor e o perfil do colaborador é fundamental.

Em seu artigo, Closs (2017) afirma que a comunicação é essencial para o sucesso de qualquer organização, soluciona problemas, otimiza processos e promove conexões entre todos.

2 NÍVEIS DE CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

Em seu artigo, Closs (2017) cita Tavares (2017), apresentando uma comparação de cultura com as camadas de uma cebola – na primeira camada se tem o mais visível e que pode ser imitado, os valores e crenças estão mais próximos do centro e quanto mais próximo, mais difícil de ser mudado (Suas estratégias, hábitos, rotina e maneira de trabalhar).

Pinto (2006) elenca três níveis, nos quais ele coloca o envolvimento de fatores tangíveis e intangíveis.

Fatores tangíveis, também conhecidos como artefatos, são características percebidas, visíveis como seu organograma e hierarquia, a arquitetura dos prédios, as tecnologias de gestão e processos, o estilo do vestuário predominante na empresa, o visual e leiaute de seus diferentes setores, assim como artefatos materiais, produtos e serviços criados pela empresa.

É considerado o primeiro nível de uma cultura organizacional, pois são os mais superficiais e perceptíveis, com isso podemos dizer que artefatos são as coisas concretas que cada um consegue ver dentro de uma organização, como produtos, serviços e padrões que indicam visualmente e auditivamente como é a cultura organizacional de uma empresa, como exemplo são símbolos, heróis, rituais, histórias e cerimônias.

Fatores intangíveis, ou também conhecidos como crenças e valores, são os símbolos, marcas, costumes, crenças, ideias preestabelecidas, regras e tabus que se estabelecem na forma de modelos mentais, nos vínculos afetivos que produzem um modo de encarar, interpretar e se adaptar ao mundo.

Os valores compartilhados são considerados o segundo nível da uma cultura de uma empresa, são importantes para saber a razão pela qual os colaboradores fazem o que fazem, com isso os valores podem ser definidos desde os fundadores do negócio.

Personalidade coletiva, ou também chamada de pressupostos, está impressa na forma como as pessoas se relacionam, como confraternizam, na maneira como tomam as decisões, nos critérios mais valorizados para a progressão das carreiras e no jargão ou linguagem costumeiramente utilizada pelos indivíduos.

Este é o terceiro nível de uma cultura organizacional, são sentimentos, pressuposições e crenças inconscientes nas quais os colaboradores da empresa acreditam, assim a cultura de uma empresa consegue “prescrever” o modo de como as atividades são realizadas, principalmente por meio de pressuposições não escritas ou formalizadas.

3 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Na grande maioria das empresas, os gestores já ouviram falar em cultura organizacional, porém nem todos conhecem a fundo sua importância e benefícios de construí-la em sua organização, nem todos os gerentes conhecem os tipos de cultura organizacional amplamente classificados pelos estudiosos do tema, o que pode dificultar a clareza sobre o assunto e sua aplicação no dia a dia da empresa.

Em seu artigo o Blog Convenia (2018) cita os estudos do escritor e filósofo Charles Handy, apresentando quatro tipos de cultura organizacional, que se diferenciam em diversos aspectos:

Cultura do poder

As empresas regidas por essa cultura concentram a liderança em uma única pessoa, que geralmente é o dono ou gerente da organização. É bastante comum em empresas pequenas e, devido a grande possibilidade de conflitos internos, decorrentes do poder centralizado. Essas empresas podem ter seu crescimento limitado, principalmente por não permitirem o crescimento e desenvolvimento das habilidades de seu capital humano.

Cultura de papéis

Na cultura de papéis o foco fica nas regras, cargos e funções desempenhadas por cada um dos colaboradores. Devido aos níveis hierárquicos serem bem estabelecidos para cada funcionário e este apenas realizar as tarefas determinadas, ocorre a falta de flexibilidade na execução destas tarefas, o que não permite que os funcionários tenham espaço para opinar e propor melhorias nos processos e que pode causar lentidão em sua realização.

Closs (2017) afirma que comumente são empresas mais burocráticas e que não costumam assumir riscos

O Blog Convenia (2018) cita Handy ao afirmar que “Este tipo de cultura resulta em profissionais mais acomodados, que não se preocupam com seu crescimento dentro da organização.”

Cultura de tarefas

As empresas que aderem a essa cultura contam com profissionais específicos para a realização de determinados tipos de tarefas, agregando bastante conhecimento para a organização, onde o foco dos colaboradores está na solução de problemas, contando com profissionais preparados para lidar com os mais diversos tipos de situação.

O Blog Convenia (2018) cita a afirmação de Handy que diz

A cultura de tarefas costuma influenciar de maneira positiva no clima organizacional da empresa, já que valoriza e dá liberdade para que seus colaboradores deem ideias e proponham soluções – isso tem o grande poder de mantê-los motivados.

Cultura de pessoas

Como o próprio nome já indica, o foco é nas pessoas que fazem parte da organização. Nesse modelo valoriza-se o trabalho que os funcionários realizam, a integração da equipe e o crescimento profissional de cada um dos seus talentos. O funcionário é levado em consideração e pode expressar suas ideias e pontos de vista.

Aspectos como plano de carreira e retenção de talentos são bastante trabalhados pelos gestores.

A cultura organizacional deve primar pelo equilíbrio entre preocupar-se em promover e reter seus talentos, e outros aspectos que envolvem a gestão de finanças, infra-estrutura, por exemplo.

4 BENEFÍCIOS

Em seu artigo o Blog SAP (2014) afirma que a cultura organizacional de uma empresa é o DNA do seu negócio, e quando bem estruturada, ela define o que é, o que faz e para onde a empresa deseja caminhar. É o conjunto de valores que faz um negócio se diferenciar dos demais. Esse conceito não é uma exclusividade das grandes empresas, e quando pequenos empresários se dedicam a criar uma cultura para o seu negócio é possível ver grandes resultados: engajar a equipe, recrutar o perfil ideal, simplificar a tomada de decisões, trabalhar melhor sua marca e atrair mais clientes.

O Blog SAP (2014) apresenta vários benefícios. Cita que a cultura da empresa reflete sua personalidade e colabora com sua reputação na comunidade. Portanto, criar uma cultura positiva que busque não só o crescimento da empresa, mas do mercado como um todo, será uma forma de aumentar sua credibilidade diante dos parceiros e clientes.

MASCI Consultoria Júnior (2018) aborda que o fortalecimento de uma cultura introduzida em uma organização tem por consequência um melhor desempenho e união dos colaboradores, o que torna o ambiente de trabalho mais agradável. Um ambiente no qual os funcionários se sentem confortáveis e possuem autonomia para se comunicar com seus pares e líderes, favorecendo a produtividade e o alcance de metas.

4.1 Nível de engajamento

De acordo com Blog Creditoo, engajamento e cultura organizacional são as forças internas mais poderosas de uma empresa. Isso porque influencia diretamente as relações entre negócios e pessoas, e são cruciais na tomada de decisões e na lucratividade da empresa.

Há uma relação direta entre a cultura organizacional e o engajamento de uma equipe. Através de uma cultura organizacional bem estabelecida e

engajamento, é possível ajudar na retenção de talentos e ainda contribuir para o crescimento da organização.

O Blog Creditoo afirma em seu artigo que o engajamento gera motivação, que é uma força que move cada ser humano na direção de suas metas e seus objetivos pessoais e profissionais.

Quando se fala em motivação e engajamento a empresa tem um papel muito importante, porém cada ser humano tem que trazer dentro de si a motivação.

O blog ainda afirma que engajamento e a motivação nascem da busca pelo contentamento das necessidades pessoais e profissionais, que envolvem aspectos como segurança, reconhecimento, estima relacionamento e auto realização.

Pode se afirmar que o engajamento não está relacionado apenas ao salário mensal. Mesmo que seja um fator relevante, não é o mais importante e, de acordo com o Blog Creditoo “Um ambiente propício ao desenvolvimento pessoal e sadio nas relações interpessoais está intimamente ligado a um alto engajamento individual e coletivo”.

De acordo com o Blog Creditoo, os seguintes fatores relacionados ao engajamento favorecem uma boa cultura organizacional:

- Comunicação interna eficiente;
- Bom relacionamento com a liderança;
- Inovação;
- Existência de plano de carreira;
- Autonomia de trabalho.

Pode-se dizer que uma cultura organizacional bem estabelecida e que é compartilhada pelos funcionários os engaja, e através do engajamento os funcionários também são agentes de disseminam a cultura na empresa.

4.2 Conceito de motivação e clima organizacional

A palavra motivação vem da palavra “mobil” que significa mover e “ção” que significa ação, os motivos que levam as pessoas a determinadas ações.

É um estado do comportamento humano, algo que estimula uma pessoa a perseguir um determinado objetivo, durante um certo tempo (curto ou longo), dificilmente explicado apenas pelos seus conhecimentos, experiências e habilidades.

A motivação não pode ser observada diretamente, mas somente através de seus efeitos e pode ser medida indiretamente, pelas qualidades produzidas por um indivíduo motivado.

A cada objetivo alcançado o ser humano continua em estado de renovação e, muito raramente o homem se classifica como puramente satisfeito consigo, e com seu nível de realização profissional e pessoal.

O termo motivação é geralmente utilizado como sinônimo de forças psicológicas, desejos, impulsos, instintos, necessidades, vontades e intenção, esses termos em conjunto tem a conotação de movimento e ação.

Pereira (2011) destaca dois tipos de motivação:

- **Intrínseca:** É aquela em que ação é um fim de si mesmo, vem de dentro do ser humano
- **Extrínseca:** Surge de fatores externos do dia a dia

A motivação é um fator chave na busca pelo sucesso de qualquer negócio. Todavia, apesar da motivação ser uma ação geradora do desenvolvimento humano, nem sempre ela é encontrada no ambiente de trabalho, criando insatisfação e baixa produtividade.

Cada vez mais os gestores buscam entender e trabalhar a motivação, identificando as forças e os motivos que influenciam o desempenho das pessoas em trabalhos realizados internamente nas organizações.

A maneira como as relações interpessoais ocorrem, de que maneira as tarefas são executadas, quais as posturas que a empresa adota com relação ao que permeia seu ambiente é passível de mensuração, para verificar quais os pontos que estão atendendo às expectativas e estão de acordo com o que se deseja, e quais os pontos a serem melhorados.

Pereira (2011) cita os autores Friedman, Hatch e Hunker (2000), que dizem que se por um lado sabe-se que o trabalho em si é um fator extremamente

importante para a saúde de muitas pessoas, pois promove a realização do indivíduos em seus vários níveis de necessidades, por outro pode ser um fator que desencadeia diversos problemas psíquicos.

Chiavenato (1999), citado por Pereira (2011) afirma que o clima organizacional é reflexo do modo como ocorre a interação entre as pessoas na empresa, com fornecedores e qual o nível de satisfação com o contexto ao qual fazem parte.

Pereira (2011) complementa a ideia acima citando Luz (1995), ao dizer que “O clima retrata o grau de satisfação material e emocional das pessoas no trabalho”.

Pereira (2011) afirma que a manutenção de um clima organizacional agradável é um fator imprescindível, não apenas para atrair, mas também para manter consigo profissionais talentosos, que estejam constantemente motivados e satisfeitos.

O autor comenta que o clima organizacional influencia intimamente a produtividade do indivíduo, e por consequência da empresa como um todo. Tendo isso em vista, é preciso motivar e promover o interesse dos indivíduos, além de proporcionar uma boa relação com a empresa. Isso deve ocorrer desde o ingresso de um novo funcionário na empresa, e ser trabalhado e mantido enquanto ele estiver compondo a equipe.

4.3 Influência na produtividade

Conforme Jaber (2018) coloca em seu artigo, o sentimento de pertença e engajamento que a cultura organizacional proporciona às equipes de trabalho, possibilitam o aumento da produtividade na empresa. Essa é uma característica visível e mensurável da consequência de se ter uma cultura bem estabelecida, com impacto direto na rentabilidade de um negócio.

Entretanto, atualmente se tem tido cada vez mais a consciência de que para se ter colaboradores mais produtivos, a empresa precisa manter sua equipe motivada e oferecer condições para que ocorra a alta performance, tão desejada pelos gestores.

Jaber (2018) diz que dentre os principais fatores para que se ter tais condições, pode-se destacar a estrutura, as ferramentas de trabalho que estão a disposição dos trabalhadores, os treinamentos oferecidos, o relacionamento interpessoal, a organização do ambiente e o clima organizacional.

4.4 Influência no turnover e absenteísmo

Caroline (2017) afirma que os indicadores de turnover (rotatividade de pessoal) e absenteísmo podem ser uma fonte importante para entender os custos, o clima e quais os ganhos quanto aos resultados financeiros e sociais. Mas se controlados de maneira simplista e operacional, esses indicadores perdem sua importância a nível estratégica na gestão do capital humano da organização.

De acordo com o Blog Creditoo, o termo turnover é usado para nominar a métrica usada para acompanhar a rotatividade de pessoal no quadro de funcionários da empresa. Trata-se da quantidade de desligamentos que são realizados em um determinado mês, por exemplo. E o clima e a cultura organizacional estão intimamente relacionadas a essas ocorrências.

Como já comentado anteriormente, a maneira como ocorrem as relações interpessoais e o que se tem estabelecido como certo e errado influenciam na percepção que se tem da organização. Se essa percepção ocorrer de maneira negativa, o funcionário sairá da empresa na primeira oportunidade que tiver.

Como proposições para diminuir o turnover (rotatividade), o Blog Creditoo apontou algumas dicas acerca do marketing de incentivo; desenvolvimento de lideranças; investimento nos profissionais e desenvolvimento da visão, missão e valores da empresa.

Caroline (2017) afirma que a rotatividade de pessoal pode indicar o “grau de oxigenação” da empresa, e que é necessário manter o equilíbrio entre manter as pessoas e captar pessoas novas e de diferentes contribuições. Isso deve ocorrer de maneira que seja possível manter a cultura organizacional ao mesmo tempo em que se somam inovações.

Para o Blog Software Avaliação, quando o turnover ocorre com muita frequência é sinônimo de que algo errado está acontecendo e que os gestores não

estão se importando em contratar novos funcionários, mesmo sabendo que devido a algum fator ligado a cultura da empresa, eles não irão permanecer por muito tempo.

Ainda de acordo com o blog acima citado, a alta rotatividade fará com que a empresa não consiga uma equipe que esteja de fato integrada e comprometida com os objetivos e metas.

Caroline (2017) se atenta ao fato de que desligamentos podem desencadear o aumento de custos se não forem bem geridos e elenca demissões, admissões, treinamentos, processos trabalhistas, perda de conhecimento, dentre outras condições que podem ocorrer. Em casos onde as demissões são necessárias existem os programas de demissão voluntárias, que são normalmente usados para reduzir custos. Porém, ao contrário do que se pensa, podem aumentar as despesas e causar perdas irreparáveis, caso não sejam bem planejados.

Outra questão relevante a cultura e ao clima organizacional é o absenteísmo, ao qual Caroline (2017) define como ausências no trabalho, que não estão no planejamento da empresa ou no setor/equipe a qual ela faz parte.

De acordo a autora, o absenteísmo é um dos fatores que causam a queda na produtividade. Impacta em produtos e/ou serviços que não são realizados ou na queda da qualidade destes, no tempo que se necessita para providenciar um substituto para o funcionário ausente, na necessidade se se supervisionar de maneira mais atenciosa, em custos com treinamento, demanda maior de horas extras, o não comprometimento e no estresse dos demais funcionários.

Esse cenário de desgaste, segundo a autora acima citada, tem relação com a motivação, a saúde e com o compromisso dos funcionários, e também com a competência do setor de gestão de pessoas.

Caroline (2017) afirma que

Esses índices caminham paralelamente: altos índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal podem indicar problemas nas relações, nos salários, nos benefícios, no desenvolvimento ou nas condições de trabalho que, por sua vez, podem ser fatores geradores de acidentes do trabalho, doenças ocupacionais, reclamações trabalhistas, greves, perda de talentos, perda de clientes, perda de mercado, etc.

5 CONSTRUÇÃO DE CULTURA EM ORGANIZAÇÕES

As organizações tem percebido a importância de construir e fomentar uma cultura e, para isso, elas precisam se adaptar e se transformar de acordo com as exigências do mercado cada vez mais competitivo.

Muitos autores entendem que esse processo é muito complexo, e alguns acreditam que é impossível fazê-los com resultados completamente satisfatórios.

Em seu artigo no site Gestor de Si, Ronchi cita Morgan (1996) ao dizer que a mudança organizacional está atrelada a mudanças culturais. Tais mudanças tem ocorrido nas estratégias, estruturas e tecnologias utilizadas pela empresa, e atualmente também está ocorrendo em sua cultura.

Segundo Ronchi cita Motta (2001), existem seis perspectivas a serem consideradas, de acordo com as teorias e enfoques de mudança organizacional:

- Estratégia;
- Estrutural;
- Tecnológica;
- Humana;
- Cultural;
- Política.

Quanto ao aspecto cultural, para mudar uma organização é preciso substituir o que ele chama de programação coletiva, e haver coletivamente a busca de um novo sentido de identidade. Dessa maneira, a mudança age sobre elementos que alteram valores, crenças, hábitos, ritos, mitos, símbolos, linguagem e interesses comuns.

Ronchi cita Schein (2001) ao afirmar a existência de três possibilidades de desenvolvimento da cultura organizacional.

- A evolução em empresas jovens;
- A transformação nas empresas de meia-idade;

- É um processo de desaprendizagem e nova aprendizagem em empresas maduras.

Para o autor citado, “Nas empresas jovens a mudança cultural é mais uma questão de evolução e esforço dos elementos culturais”. Estas encontram-se em processo de construção e seus líderes buscam moldar a cultura de acordo com seus próprios valores e crenças.

Em empresas de meia-idade, Ronchi cita Schein (1985, 2001) ao afirmar existirem três desafios no que cerne a mudança cultural:

- A manter elementos que permanecem coerentes com o ambiente organizacional atual;
- Identificar e abandonar os elementos incoerentes;
- Integrar e alinhar as diversas subculturas existentes na organização.

O autor afirma ainda que a transformação cultural em empresas maduras é a tarefa mais árdua, pois precisam desaprenderos elementos culturais que outrora foram importantes para o sucesso passado, mas que hoje já não fazem mais sentido.

Ronchi afirma ser preciso que a organização entenda que a vantagem competitiva de hoje pode não ser tida como vitória final, mas como um processo infundável de conquista.

Morgan (2002) é mencionado por Ronchi ao dizer que qualquer organização que almeje manter uma vantagem competitiva precisa estar consciente de que seus sucessos poderão se tornar seus pontos fracos.

Complementando esta afirmação, Ronchi cita Schein (2001) ao colocar que a cultura que resultou em sucesso também pode tornar difícil que a organização reconheça a necessidade de mudanças e novas respostas.

Ronchi coloca, embasando-se na fala de Morgan (2002), que a cultura é algo evolutivo e que se auto-organiza. Entretanto, é algo que não possui atributos altamente definidos e que possam ser real e totalmente gerenciados.

Ao colocar que as culturas precisam evoluir de acordo com as mudanças das tarefas, Ronchi menciona Handy (1994), e acrescenta que um grande problema

se dá pelo fato de tentar fazer as coisas sempre da mesma forma, e não perceber e relutar em mudar a cultura quando necessário.

Em seu artigo, Rochi ressalta a dificuldade das organizações devido a resistência a mudanças, e que é de extrema importância haver uma fonte na qual se aprenda, transmita e partilhe os preceitos culturais da organização.

O autor diz ainda que cultura é algo que se adquire conforme a aprendizagem socialmente condicionada, e não é algo que seja transmitido via herança biológica ou genética.

Lindsay (2002) é citada por Ronchi ao concluir que o grande problema não está na mudança da cultura em si, mas sim nas mudanças dos modelos mentais dos membros envolvidos e que cooperarão para o crescimento das organizações.

5.1 Planejamento organizacional

Pinto (2006) afirma que a cultura de uma empresa é resultado de um processo social complexo, que envolve a interação de fatores tangíveis e intangíveis.

No Blog Software Avaliação, três fatores são elencados como importantes na definição e construção de uma cultura organizacional e para que este se mantenha saudável:

Transparência

Os objetivos da organização devem ser de conhecimento dos colaboradores desde o momento do recrutamento, assim como a forma com a qual estão ligados ao sucesso da empresa. Reuniões periódicas devem ser organizadas para informar e discutir com os colaboradores os progressos (ou não) da empresa. Quando o colaborador compreende que a empresa “joga abertamente” não há espaço para fofocas.

Valores

Uma cultura motivadora e saudável implica em uma equipe de trabalho engajada e motivada em seu crescimento pessoal, como grupo e no desenvolvimento da organização.

Capital humano

É fortalecido o trabalho em equipe para resolver problemas e superar as adversidades.

6 CULTURA ORGANIZACIONAL: NA TEORIA x NA PRÁTICA

De acordo com Closs (2017) a cultura está direta e intimamente ligada ao lado humano da empresa, mas nem sempre esta lhe dá a devida importância. É ela que guia atitudes, alinha os colaboradores com os objetivos da empresa, promove valores em comum e proporciona experiências únicas para eles. Quando comunicada e promovida pela empresa, gera o senso de pertencimento nos colaboradores e os famosos “vestir a camisa”, o “sentir-se parte importante” e “sentimento de ‘dono’ da empresa”.

Marras (2011) afirma que

...existe um grande número de organizações que não investe em programas de manutenção ou desenvolvimento de sua própria cultura, permitindo que uma série de disfunções e patologias atinjam a pirâmide empresarial, causando sérios danos ao ambiente e, principalmente, à produtividade e a qualidade dos resultados.

De acordo com Marras (2011), em empresas onde ocorrem atitudes de não integração ou não participação entre as áreas de trabalho podem sinalizar, a nível mais profundo, um resquício de contracultura ou de “contraculturação”, ou seja, a resistência em adotar os valores comuns para o atingimento de objetivos em comum.

Ainda de acordo com o autor acima citado, as empresas mais preparadas, com executivos sensíveis e com uma visão que ultrapassa o médio prazo, já perceberam a importância de se ter equipes afinadas, que conduzem energias em uma mesma direção, com ritmos e vontades homogêneas, para que possam alcançar os objetivos organizacionais. Mas para que essa harmonia ocorra se faz necessário tais princípios sejam apoiados, homologados e difundidos pelas diversas lideranças da empresa a todos os componentes da organização.

Em outras palavras, se por um lado é sabido que toda organização (enquanto sinônimo de grupo) carrega consigo traços culturais próprios que a definem, portanto, tem uma cultura, por outro, é comum observar que são poucas as organizações que externam essa cultura, aceitando-a formalmente, defendendo-a e difundindo-a a todos os seus empregados (MARRAS, 2011).

Marras (2011) diz que em empresas onde a cultura não é difundida é comum observar-se o sentimento de “esse é um problema do ‘seu’ setor, você que resolva” ou “dirija-se aquele setor, pois o problema é ‘deles, não meu”. Mas em empresas onde esta é difundida é nítida a sensação de estar em um ambiente mais harmônico, onde há menos ocorrência de divergências e, quando estas ocorrem entre as pessoas, os atritos são facilmente diluídos, a comunicação flui em todos os âmbitos com mais facilidade e o comprometimento no sentido de solucionar os problemas é assumido por todos. Nessas empresas os pontos de referência são claros e compartilhados entre todos, há um acordo implícito que remete ao lema histórico dos mosqueteiros de Dumas: “um por todos, todos por um”.

Em seu artigo o Blog Empregare.com (2018) coloca que o setor de Recursos Humanos deixou de ser um setor periférico e operacional e passou a ser um setor estratégico. Passou a influenciar nas decisões, ajudar a compor uma estrutura orgânica, como é a cultura organizacional, dando suporte a outras demandas de gestão de pessoas (treinamentos, plano de carreira, entre outros), mas também a desenvolver meios de captar os melhores talentos e construir uma marca empregadora que tenha relevância crescente no mercado.

6.1 Cultura organizacional e a captação de talentos

De acordo com Closs (2017), a cultura define o perfil de profissional que deverá ser contratado e quem de fato quer fazer parte da equipe. Através de um processo de recrutamento e seleção consonante aos valores da organização aumenta-se a probabilidade de acertar na contratação, pois atrai profissionais que compartilham dos mesmos ideais e valores, e os próprios colaboradores podem indicar talentos, pois talento atrai talento.

Segundo o artigo do Blog Software Avaliação, o setor de Recrutamento e Seleção precisa estar a par das mudanças na cultura da organização, para transmití-las no processo seletivo ao candidato.

De acordo com o artigo do blog acima citado, algumas perguntas podem auxiliar a identificar o profissional mais alinhado aos valores da empresa durante o processo seletivo:

- Qual o tipo de cultura organizacional você considera ideal?
- Quais os valores lhe atraem no ambiente de trabalho?
- Por que você quer fazer parte da empresa?
- Baseado no que você viu e pesquisou sobre a nossa empresa, como você descreveria nossa cultura organizacional?
- Quais práticas que você considera eficientes de outras empresas que você trabalhou que gostaria de implantar aqui?
- Você já trabalhou em uma empresa onde sentiu que não se encaixava na cultura? Como foi?

O Blog Empregare.com (2018) lembra que a empresa pode utilizar-se de testes de personalidade e perfis comportamentais cientificamente validados para conseguir detalhes sobre o candidato, algo que outras ferramentas de processos de seleção não possibilitam e permite destacar aspectos que talvez nem o próprio candidato saiba sobre si mesmo.

7 TENDÊNCIAS PARA CULTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

De acordo com Pinto (2016), pesquisas realizadas em meados de 1990 mostraram que o grau de envolvimento dos funcionários com as organizações as quais eles tem vínculo empregatício é um dos fatores responsáveis pelas vantagens competitivas. Quando o comportamento das pessoas está alinhado aos valores e crenças da organização, preserva-se o núcleo da cultura e ao mesmo tempo estimula-se o progresso, pode-se então torná-la forte/densa e, ao mesmo tempo adaptativa/flexível.

O autor também aborda a atual situação do mercado e das empresas, que com a internacionalização, entram em contato com diferentes culturas dos países de acolhimento, e dessa relação é gerado um conjunto de valores explícitos e implícitos que guiam modos de tratar clientes, fornecedores e colaboradores. Ele cita os programas de privatização, de expansão de mercado, fusões e aquisições e joint ventures como exemplo dessas situações.

Pinto (2006) conclui que

Portanto, a globalização dos negócios vem demandando ajustes e adaptações aos valores, crenças e regras de funcionamento dos países de acolhimento. A aculturação local e a hidridização dos produtos/serviços não podem anular os valores culturais do grupo, levando ao risco de as empresas perderem suas características específicas reconhecidas pelos clientes. Portanto, no processo de adaptação á cultura local devemos identificar e analisar os valores básicos (core values) que devem ser mantidos e aperfeiçoados, como os inerentes á personalidade da organização, e os que devem ser moldados á realidade globalizada.

O autor acima citado aponta algumas tendências de cultura empresarial:

- De organização rígida e centralizada → Para estruturas flexíveis;
- De modelos hierárquicos → Para organizações horizontais com uma filosofia igualitária;
- De orientação para tarefas e resultados → Para uma maior orientação para as pessoas;

- De uma estratégia de grupo centralizada → Para autonomia local e tomada de decisão pelos gestores locais.

Quanto ao setor de Recursos Humanos, a utilização da Tecnologia se mostra cada vez mais presente no dia a dia.

De acordo com o Blog Empregare.com (2018), a contratação On Demand diversifica as relações e possibilita a otimização da rotina produtiva. O trabalho remoto e a jornada flexível propiciam que empresas e funcionários se relacionem de forma mais dinâmica e produtiva.

Em empresas que trabalham por projeto com escopo fechado ou prazo determinado e responsabilidades específicas, a contratação On Demand mostra-se ainda mais interessante, pois reduz custos de Recursos Humanos, potencializa resultados de demandas específicas e a contratação de profissionais com conhecimentos especializados para times por meio de contrato temporário.

Outro desafio apontado pelo artigo do blog acima citado e que é tendência para o setor de RH está em proporcionar a experiência ao colaborador como um diferencial.

O Blog Empregare.com (2018) afirma que

A ideia é facilitar e incentivar, através de estratégias específicas, o contato entre os funcionários e equipes, a aprendizagem multifocal para a geração de novos diferenciais, as interações com base na confiança e nos valores da empresa, na cultura organizacional baseada na diversidade e outros conceitos atuais.

O artigo do Blog Xerpa (2018) apresenta alguns outros desafios para o setor de RH.

Retenção de talentos

Reter talentos não é novidade e continua sendo um desafio ao setor de RH, que necessita planejar estrategicamente maneiras de manter os funcionários motivados, e um dos fatores citados é a cultura organizacional.

A empresa precisa ter um propósito que transcenda o lucro e que, através de ações, processos de trabalho e exemplos das lideranças, ela demonstre comprometimento com a missão á qual se propôs.

Se a credibilidade da empresa diminui, o engajamento de seus funcionários deverá ser proporcional. Uma vez que o funcionário se sinta frustrado com a diferença do que lhe foi apresentando em sua contratação ao que ele vive no dia a dia da empresa, ele logo irá procurar uma oportunidade em outro lugar que esteja de acordo com suas expectativas.

Desenvolver um bom plano de carreira, ter uma política transparente de cargos e salários, promover o funcionário de acordo com as metas estabelecidas e realizar feedbacks (contínuos ou estruturados) são estratégias que reduzem as chances de perder um talento para a concorrência.

Ter benefícios ou premiações que sejam atrativos aos funcionários também pode ser um diferencial para reter talentos. Para isso, é interessante verificar com os próprios funcionários aquilo que lhes é mais relevante.

Introduza a gestão horizontal

Cada vez mais percebe-se que estruturas hierárquicas rígidas estão perdendo espaço para o modelo de gestão horizontal. Neste não há chefes e existe um entrosamento muito grande entre as equipes e cada profissional toma responsabilidade individual por suas entregas – também conhecido como “autogestão”.

Esse modelo exige muita disciplina e confiança na relação da empresa com seus funcionários, mas uma vez que a equipe seja composta por talentos obtém-se excelentes resultados na produtividade e no ambiente interno da empresa.

Flexibilidade de horário e local de trabalho

Se antes os funcionários almejavam trabalhar em uma mesma empresa por muitos anos e construir uma carreira estável, hoje em dia a prioridade é estar em uma empresa em que ele se sinta satisfeito e que possibilite equilibrar sua vida pessoal e profissional.

A tecnologia está diretamente ligada a essa mudança, pois através da internet, arquivos e projetos podem ser armazenados na nuvem, possibilitando que muitas profissões exerçam trabalho remoto.

Assim como a mudança em relação ao local de trabalho, os horários de trabalho que antes eram rígidos passaram a ser cada vez menos importante. O que

realmente interessa a empresa é que as entregas sejam feitas com qualidade e dentro do prazo determinado para o projeto.

Ao RH cabe a missão de se adaptar a essa nova realidade. Caso a empresa ainda não ofereça posições home-office em tempo integral, flexibilizar os horários e permitir que os funcionários possam resolver eventuais problemas pessoais, e até propor a possibilidade do trabalho remoto uma vez na semana, por exemplo. Medidas assim aumentam a qualidade de vida e, em decorrência disso, tem-se uma empresa com equipes mais produtivas.

8 ESTUDO DE CASO

Partindo das informações obtidas através de Pesquisa Bibliográfica e Pesquisas na Web, foi possível observar alguns aspectos aos quais este trabalho busca verificar, por meio de um questionário, cujas perguntas são fechadas.

O questionário foi respondido por 16 participantes de ambos os sexos, com idades que entre 17 a 49 anos e de várias profissões:

- Operador de Caixa;
- Mecânico Industrial;
- Costureira;
- Técnico de enfermagem;
- Analista de Desenvolvimento de software;
- Porteiro;
- Agile master (facilitadora de projetos em TI);
- Fiscal de loja;
- Agente educacional;
- Faxineira;
- Vigilante;
- Psicóloga.

Optou-se por profissionais de segmentos diferentes para verificar se há relação entre nível hierárquico – acesso a cultura organizacional.

Neste questionário buscou-se verificar se o participante tem conhecimento do que seja cultura organizacional, em que ele acredita que se baseia, se a história da empresa é importante para a formação desta cultura, qual o fator mais importante na construção desta, qual a melhor forma de motivar a cultura em uma empresa, se as pessoas que compõem o quadro da empresa a influenciam, qual a importância da cultura organizacional em uma empresa, os fatores que podem afetar negativamente esta cultura, se ela interfere na rotatividade dos funcionários, se a empresa aonde o participante trabalha dissemina seus valores e

se a forma como é definida a disseminada a cultura organizacional aonde ele trabalha interfere no desenvolvimento da empresa e dos funcionários.

Seguem abaixo as questões e as alternativas, por ordem decrescente de porcentagem de respostas:

1 - Você conhece ou já ouviu falar em cultura organizacional?

Não, nunca ouvi falar (31%)

Já ouvir falar e sei um pouco sobre (31%)

Já ouvi falar, mas não sei do que se trata (25%)

Sim e sei do que se trata (13%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quando perguntado se o participante conhece ou já ouviu falar em cultura organizacional, as respostas “Não, nunca ouvi falar” e “Já ouvir falar e seu um pouco sobre”, ambas com 31%, denotaram que ainda é um assunto pouco tratado dentro da maioria das empresas.

2 - Em sua opinião, em que se baseia uma cultura organizacional?

Em valores, crenças e princípios (37%)

Em um sistema de gestão empresarial (31%)

Em comportamentos favoráveis ou desfavoráveis para o crescimento da empresa (19%)

Em tradições e delineamento de processos (13%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Porém, mesmo tendo pouco conhecimento acerca do tema, a maioria dos participantes acredita que a cultura de uma empresa se baseia em “valores, crenças e princípios” com 37% das respostas. O que vai ao encontro com o que os autores pesquisados alegam.

3 - Em sua opinião, a história da empresa é importante para a formação da cultura da empresa?

Sim, a história da empresa foi considerada na formação da cultura da empresa e é vivida no dia a dia (50%)

Aparentemente a história foi levada em conta na formação da cultura da empresa (25%)

Desconheço se a história da empresa é levada em conta na cultura da empresa (13%)

A empresa onde trabalho não tem uma cultura definida (12%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Para 50% dos participantes a história da empresa é importante na formação da cultura organizacional e é vivida no dia a dia, ao que se pode traçar um paralelo ao que afirma Pinto (2006) quando fala de valores compartilhados. Estes são importantes para que os colaboradores saibam a razão pela qual eles fazem o que fazem, com isso os valores podem ser definidos desde os fundadores da empresa.

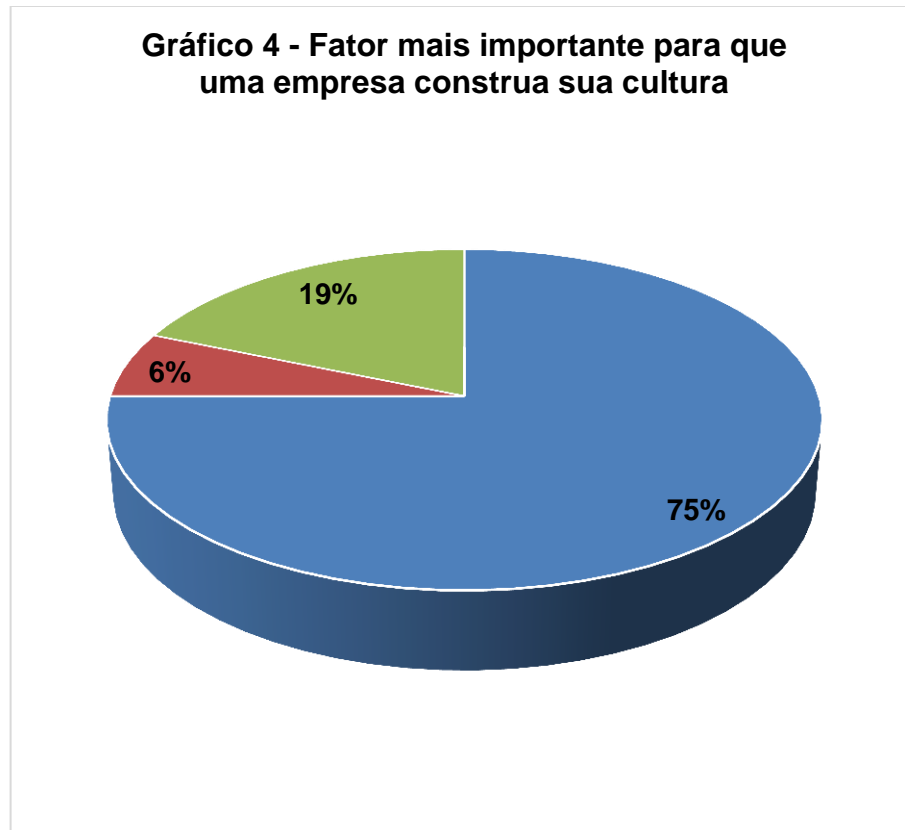
4 - Em sua opinião, qual fator é mais importante para que uma empresa construa sua cultura?

Ter bem definidas sua Visão, Missão e Valores (75%)

Ter diretrizes claras e processos definidos, informar constantemente seus funcionários sobre tudo o que está sendo feito e quais os planos para o futuro (19%)

Conhecer o ramo no qual está inserida e avaliar como pode ser diferente
(6%)

A cultura é 'manda quem pode, obedece quem tem juízo' (0%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

E, ainda de acordo com a ideia citada acima, pôde-se observar que de acordo com 75% dos participantes, os fatores apontados como mais importantes para que uma empresa construa sua cultura foram “Ter bem definidas sua Visão, Missão e Valores”, seguidos de “Ter diretrizes claras e processos definidos, informar constantemente seus funcionários sobre tudo o que está sendo feito e quais os planos para o futuro”, com 19%.

5 - Em sua opinião, qual a melhor forma de motivar a cultura de uma empresa?

Disseminando a cultura desde a integração dos funcionários, colocando em prática, tendo em vista que exemplos são fundamentais (88%)

Apenas falando com os funcionários (12%)

Líderes e gestores apenas disseminando entre si (0%)

Apenas distribuir um Manual que fala sobre cultura, mas não disseminar a prática e nem se ter exemplos de como deve ser (0%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Velez (2017) é citado no artigo do SEBRAE (2017), colocando que a cultura da uma empresa é moldada de acordo com a personalidade do empreendedor, e que ele não imagina quão grande é a influência que exerce sobre a postura dos demais membros que compõem a empresa. Tendo em vista essa afirmação, foi possível identificar que se ter exemplos é a melhor forma de motivar a cultura de uma empresa, e a resposta “Disseminando a cultura desde a integração dos funcionários, colocando em prática, tendo em vista que exemplos são fundamentais” com 87% das opiniões comprova isso.

6 - Você acredita que todas as pessoas que compõem o quadro da empresa influenciam na definição da cultura organizacional?

Todos participam e influenciam a cultura da empresa (69%)

A cultura da empresa geralmente é definida pelos gestores. Os funcionários têm pouca participação (25%)

Não, a cultura da empresa é definida apenas pelos gestores (6%)
 Não há cultura organizacional na empresa (0%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Segundo a opinião da maioria dos participantes, “Todos participam e influenciam a cultura da empresa”, com 69% das respostas. A partir disso é possível inferir que esses participantes em algum momento tiveram contato com empresas cujo o tipo de cultura era voltado a Pessoas ou a Tarefas, pois o voltado a pessoas valoriza o trabalho que os funcionários realizam e na integração da equipe, e o de tarefas influencia de maneira positiva no clima organizacional da empresa, valorizando e dando liberdade para que os funcionários deem suas ideias e proponham soluções.

7 - Em sua opinião, qual a importância da cultura organizacional em uma empresa?

Fazer com que aqueles que nela trabalham se sintam importantes e pertencentes, se sintam ‘donos’ dela e se empenhem para que ela obtenha sucesso (44%)

Ser a identidade da empresa, aquilo que a torna diferente das demais de seu segmento (31%)

Estabelecer regras de como se comportar e como os processos devem ser realizados (25%)

Nenhuma importância, porque o que se vê na teoria (Murais, Manuais, por exemplo) não se vive no dia a dia (0%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Perguntado sobre a importância da cultura organizacional em uma empresa, as respostas mais apontadas foram “Fazer com que aqueles que nela trabalham se sintam importantes e pertencentes, se sintam ‘donos’ dela e se empenhem para que ela obtenha sucesso” com 44% das opiniões, seguida de “Ser a identidade da empresa, aquilo que a torna diferente das demais de seu segmento” com 31%. Partindo destas respostas, é possível afirmar que faz sentido o que diz Marras (2011). Segundo o autor, em empresas onde a cultura organizacional é difundida fica nítida a percepção de se ter um ambiente mais harmônico, no qual todos partilham do lema dos mosqueteiros de Dumas “um por todos, todos por um”. Closs (2017) afirma que quando uma empresa comunica e promove sua cultura

entre os funcionários, ela alinha-os com os objetivos da empresa, proporciona experiências significativas para eles e os faz sentir-se importantes e pertencentes a esta organização

8 - Em sua opinião, quais os fatores que podem afetar negativamente a cultura da empresa?

Não disseminar os conceitos de cultura desde a integração do funcionário na empresa (56%)

Não ter um modelo claro e bem definido a ser seguido (19%)

Não ter exemplos de como praticar a cultura no dia a dia (19%)

Não advertir o funcionário para que ele possa estar de acordo com a cultura da empresa (6%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Quando perguntado aos participantes quais os fatores que podem afetar negativamente a cultura da empresa, 56% deles responderam que “Não disseminar os conceitos de cultura desde a integração do funcionário na empresa”. Sobre isso,

Marras (2011) afirma que em empresas onde isso ocorre pode haver resistência em adotar valores que sejam comuns para atingir objetivos afins.

9 - Em sua opinião, a cultura organizacional interfere na rotatividade dos funcionários em uma empresa?

Sim, interfere diretamente devido a não identificação do funcionário com a empresa (44%)

Percebo que pode haver relação entre a cultura e a rotatividade dos funcionários (25%)

Não tenho uma opinião sobre isso (19%)

Não percebo haver relação entre a cultura da empresa e a rotatividade dos funcionários (12%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Sobre a cultura organizacional interferir na rotatividade dos funcionários em uma empresa, 44% dos participantes acredita que “Sim, interfere diretamente devido a não identificação do funcionário com a empresa”. As respostas conferem com a afirmação dos autores Caroline (2017), do Blog Credito e do Blog Software

Avaliação sobre o papel da cultura organizacional em relação ao índice de rotatividade. Os autores afirmam que o índice de rotatividade de pessoal (turnover) na empresa está intimamente ligada a cultura e ao clima organizacional. Se o funcionário não se sentir pertencente, não for motivado e se sentir insatisfeito no ambiente de trabalho, na primeira oportunidade que ele tiver ele sairá da empresa, e quando isso ocorre com muita frequência, pode fazer com que os membros da equipe não interajam.

10 - A empresa aonde você trabalha dissemina seus valores?

Sim, mas de maneira superficial (37%)

Sim, de forma detalhada (25%)

Não, nunca disseminou (19%)

Não, por não haver o processo de integração e a comunicação não ser feita de maneira aberta e clara (19%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Os participantes responderam a uma questão na qual se busca saber se a empresa onde eles trabalham dissemina seus valores, e as duas respostas mais

apontadas foram “Sim, mas de maneira superficial”, com 37% e “Sim, de forma detalhada” com 25%.

11 - Em sua opinião, a forma como é definida e disseminada a cultura organizacional aonde você trabalha interfere no desenvolvimento da empresa e seus funcionários?

Sim, se a empresa implementa uma cultura interna pode motivar seus funcionários e promover o aumento da produtividade (44%)

Sim, pois os funcionários precisam entender a cultura para compreender a empresa (31%)

Não, pois a empresa onde eu trabalho não dissemina (19%)

Não, pois a cultura da empresa não interfere no processo do trabalho (6%)



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Relacionado a pergunta anterior, aos participantes foi perguntado se a forma como é definida e disseminada a cultura organizacional aonde trabalham interfere no desenvolvimento da empresa e seus funcionários, ao que responderam

que “Sim, se a empresa implementa uma cultura interna pode motivar seus funcionários e promover o aumento da produtividade” com 44% e “Sim, pois os funcionários precisam entender a cultura para compreender a empresa” com 31%.

Acerca destas duas questões, Closs (2017) afirma que a comunicação interna é uma ferramenta fundamental para promover e disseminar a cultura de uma empresa. É preciso identificar os meios de comunicação que causam maior repercussão e impacto, e que será melhor recebido pelos colaboradores. Entretanto, mais do que comunicar, deve ser praticado também pelos líderes e gestores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo em vista todo o conteúdo levantado e as informações obtidas através das respostas ao questionário, pode-se inferir que a cultura influencia fortemente no sucesso de uma empresa, não apenas no tocante aos lucros, mas quando se pensa no diferencial competitivo que esta pode obter a partir de um bom ambiente de trabalho e valorizando seu capital humano.

Foi possível observar que não basta que a empresa tenha Missão, Visão e Valores expostos em um mural. Estes três fatores precisam permear as relações interpessoais na empresa, precisa fazer sentido para aqueles que ali trabalham.

Não é possível adotar a cultura de uma outra empresa, partindo do princípio de que os fundadores destas trazem consigo uma bagagem que lhes é peculiar, o que também torna única a sua maneira de fomentar a cultura da empresa.

Diante das respostas dos participantes, acredita-se que o tema ainda seja pouco trabalhado, ou trabalhado de uma maneira não muito clara nas empresas. Mas foi possível perceber que já há um movimento de descortinamento do que seja a cultura organizacional, qual sua relevância não apenas para a empresa, mas para os funcionários que passam a se sentirem importantes na tomada de decisões da empresa.

Através das respostas obtidas também foi possível perceber o quão importante se faz disseminar a cultura, de maneira que todos possam praticá-la e possam contribuir sempre que esta necessite de reformulações.

Partindo destas observações, pode-se afirmar que o setor de Recursos Humanos tem um grande e contínuo desafio em suas mãos: Tornar a relação empresa-funcionário cada vez mais satisfatória para ambos. Se de um lado é preciso que haja alta produtividade e comprometimento com a qualidade dos produtos e serviços realizados, por outro é preciso satisfazer as necessidades e expectativas dos funcionários, mantendo-os motivados e interessados em pertencer aquela empresa. E não apenas isso, é preciso que este realize o acompanhamento e controle do ambiente organizacional, através de pesquisas de clima para levantar os pontos de sucesso e os pontos a serem melhorados, com o intuito de promover sua imagem internamente e atrair novos talentos para sua equipe; estruturar o

processo de recrutamento e seleção, de forma a encontrar talentos e perfis que estejam alinhados a cultura da empresa.

Com um horizonte de vastas possibilidades e mudanças, o setor RH torna-se mediador de um cenário conhecido e estático, de regras e normas já estabelecidas, para um cenário onde com o advento da tecnologia e das novas formas de trabalho, passa a ser mais flexível e adaptativo, e a cultura organizacional deve ser um fator de apoio para que essa transição ocorra sem grandes traumas e perdas, mantendo as características que fazem com que a empresa cada vez mais seja espaço, não apenas onde se é remunerado para produzir, mas que proporcione qualidade de vida ao funcionário através de valores compartilhados.

REFERÊNCIAS

BLOG CREDITOO. **Como o engajamento influencia a cultura organizacional e vice versa**. Disponível em: <<https://blog.creditoo.com.br/como-o-engajamento-influencia-a-cultura-organizacional-e-vice-versa/>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

_____. **Clima e cultura organizacional: qual a relação com o turnover**. Disponível em: <<https://blog.creditoo.com.br/clima-e-a-cultura-organizacional-qual-a-relacao-com-turnover/>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

BLOG EMPREGARE.COM. **10 tendência de recursos humanos que se destacam em 2019**. (2018). Disponível em: <<https://www.empregare.com/blog/10-tendencia-ae-recursos-humanos-que-se-destacam-em-2019/>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

BLOG SOFTWARE AVALIAÇÃO. **Cultura organizacional: o que é? Como Funciona? Quais os Benefícios?**. Disponível em: <<https://blog.softwareavaliacao.com.br/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

BLOG XERPA. **Desafios de RH para 2019: da retenção de talentos à automação**. 2018. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/desafios-rh/>>. Acesso em: 23 abr. 2019.

CAROLINE, Hélen. **Absenteísmo e rotatividade de pessoal**. 2017. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/absenteismo-e-rotatividade-de-pessoal/>>. Acesso em: 22 mar. 2019.

CHU, Rebeca Alves. WOOD JR., Thomaz. **Cultura organizacional brasileira pós-globalização: global ou local?**. 2008. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n5/a08v42n5.pdf>>. Acesso em: 30 Out. 2018.

CLOSS, Daniéli. **Cultura organizacional: tudo o que você precisa saber para Transformar a sua Empresa** (2017). Disponível em: <<https://endomarketing.tv/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 23 out. 2018.

FLÁVIA, Ana Castro Neto; et al. **Os benefícios de uma cultura organizacional bem estruturada**. 2018. Disponível em: <<https://www.masciconsultoria.com.br/os-beneficios-de-uma-cultura-organizacional-bem-estruturada/>>. Acesso em: 16 Abr. 2018.

JABER, Bernardo. **Qual o impacto da cultura organizacional na produtividade**. Disponível em: <<https://www.xerpa.com.br/blog/cultura-organizacional>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

MARCOS. Alan. **Tipos de cultura organizacional: Qual se aplica a sua empresa**. Disponível em: <<https://blog.convenia.com.br/tipos-de-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 21 mar. 2019

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

PACHECO, Thiago. **O que é cultura organizacional: e como criar uma forte na sua empresa**. Disponível em: <<https://www.outboundmarketing.com.br/criar-uma-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 24 out. 2018.

PEREIRA, Lisane. **Clima Organizacional: influência na motivação dos funcionários**. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/clima-organizacional-a-influencia-na-motivacao-dos-funcionarios>>. Acesso em: 25 mar. 2019.

PINTO, Sandra Regina da Rocha; et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

SAP BLOGS. **5 benefícios que a cultura empresarial traz para pequenas empresas**. 2014 Disponível em: <<https://news.sap.com/brazil/2014/12/5-beneficios-que-cultura-empresarial-traz-para-pequenas-empresas/>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

SEBRAE NACIONAL. **Cultura organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/Portalsebrae/artigos/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer,bcc3e6def171e510VgnCVM000004c00210aRCRD#this>>. Acesso em: 23 out. 2018.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

Apêndice A – Questionário

Identificação do Participante

Idade: _____ Sexo: ()M ()F

Cargo que ocupa: _____

QUESTIONÁRIO – CULTURA ORGANIZACIONAL

1- Você conhece ou já ouviu falar em cultura organizacional?

- A) Não, nunca ouvi falar.
- B) Já ouvi falar, mas não sei do que se trata.
- C) Já ouvir falar e seu um pouco sobre.
- D) Sim e sei do que se trata.

2- Em sua opinião, em que se baseia uma cultura organizacional?

- A) Em comportamentos favoráveis ou desfavoráveis para o crescimento da empresa.
- B) Em um sistema de gestão empresarial.
- C) Em valores, crenças e princípios.
- D) Em tradições e delineamento de processos.

3- Em sua opinião, a história da empresa é importante para a formação da cultura da empresa?

- A) A empresa onde trabalho não tem uma cultura definida.
- B) Desconheço se a história da empresa é levada em conta na cultura da empresa.
- C) Aparentemente a história foi levada em conta na formação da cultura da empresa.
- D) Sim, a história da empresa foi considerada na formação da cultura da empresa e é vivida no dia a dia.

4- Em sua opinião, qual fator é mais importante para que uma empresa construa sua cultura?

- A) Ter bem definidas sua Visão, Missão e Valores.
- B) Conhecer o ramo no qual está inserida e avaliar como pode ser diferente.
- C) Ter diretrizes claras e processos definidos, informar constantemente seus funcionários sobre tudo o que está sendo feito e quais os planos para o futuro.
- D) A cultura é 'manda quem pode, obedece quem tem juízo'.

5- Em sua opinião, qual a melhor forma de motivar a cultura de uma empresa?

- A) Líderes e gestores apenas disseminando entre si.
- B) Apenas falando com os funcionários.
- C) Disseminando a cultura desde a integração dos funcionários, colocando em prática, tendo em vista que exemplos são fundamentais.
- D) Apenas distribuir um Manual que fala sobre cultura, mas não disseminar a prática e nem se ter exemplos de como deve ser.

6- Você acredita que todas as pessoas que compõem o quadro da empresa influenciam na definição da cultura organizacional?

- A) Não há cultura organizacional na empresa.
- B) Não, a cultura da empresa é definida apenas pelos gestores.
- C) A cultura da empresa geralmente é definida pelos gestores. Os funcionários têm pouca participação.
- D) Todos participam e influenciam a cultura da empresa.

7- Em sua opinião, qual a importância da cultura organizacional em uma empresa?

- A) Fazer com que aqueles que nela trabalham se sintam importantes e pertencentes, se sintam 'donos' dela e se empenhem para que ela obtenha sucesso.
- B) Estabelecer regras de como se comportar e como os processos devem ser realizados
- C) Ser a identidade da empresa, aquilo que a torna diferente das demais de seu segmento.
- D) Nenhuma importância, porque o que se vê na teoria (Murais, Manuais, por exemplo) não se vive no dia a dia.

8- Em sua opinião, quais os fatores que podem afetar negativamente a cultura da empresa?

- A) Não ter um modelo claro e bem definido a ser seguido.
- B) Não disseminar os conceitos de cultura desde a integração do funcionário na empresa.
- C) Não ter exemplos de como praticar a cultura no dia a dia.
- D) Não advertir o funcionário para que ele possa estar de acordo com a cultura da empresa.

9- Em sua opinião, a cultura organizacional interfere na rotatividade dos funcionários em uma empresa?

- A) Não tenho uma opinião sobre isso.
- B) Não percebo haver relação entre a cultura da empresa e a rotatividade dos funcionários.
- C) Percebo que pode haver relação entre a cultura e a rotatividade dos funcionários.

- D) Sim, interfere diretamente devido a não identificação do funcionário com a empresa.

10-A empresa aonde você trabalha dissemina seus valores?

- A) Sim, de forma detalhada.
B) Sim, mas de maneira superficial.
C) Não, nunca disseminou.
D) Não, por não haver o processo de integração e a comunicação não ser feita de maneira aberta e clara.

11-Em sua opinião, a forma como é definida e disseminada a cultura organizacional aonde você trabalha interfere no desenvolvimento da empresa e seus funcionários?

- A) Sim, pois os funcionários precisam entender a cultura para compreender a empresa.
B) Não, pois a cultura da empresa não interfere no processo do trabalho.
C) Não, pois a empresa onde eu trabalho não dissemina.
D) Sim, se a empresa implementa uma cultura interna pode motivar seus funcionários e promover o aumento da produtividade.

Anexo A – Termo de Autorização de Divulgação



TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE DIVULGAÇÃO

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Recursos Humanos**, na qualidade de titulares dos direitos morais e patrimoniais de autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“Cultura e sua participação no contexto organizacional”** apresentado na **Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, autorizamos o Centro Paula Souza a reproduzir integral ou parcialmente o trabalho escrito e/ou disponibilizá-lo em ambientes virtuais.

Araraquara, 18 de Junho de 2019.

Nome	RG	Assinatura
Eduarda Ferreira dos Santos	50.353.120-0	
Gabriel Leonardo de Faria	45.818.388-x	
Maria Jose Silva	46.604.827-0	
Michele da Cruz	42.015.293-3	
Tabita Campos Alves	48.788.821-2	
Tainá Cristina Pereira daa Silva	53.851.713-x	

Anexo B – Declaração de Autenticidade



DECLARAÇÃO DE AUTENTICIDADE

Nós, alunos abaixo assinados, regularmente matriculados no curso **Técnico em Recursos Humanos** na **ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”**, declaramos ser os autores do texto apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso com o título **“Cultura e sua participação no contexto organizacional”**.

Afirmamos, também, ter seguido as normas da ABNT referente às citações textuais que utilizamos, dessa forma, creditando a autoria a seus verdadeiros autores (Lei n.9.610, 19/02/1998).

Através dessa declaração damos ciência da nossa responsabilidade sobre o texto apresentado e assumimos qualquer encargo por eventuais problemas legais, no tocante aos direitos autorais e originalidade do texto.

Araraquara, 18 de Junho de 2019.

Nome	RG	Assinatura
Eduarda Ferreira dos Santos	50.353.120-0	
Gabriel Leonardo de Faria	45.818.388-X	
Maria Jose Silva	46.604.827-0	
Michele da Cruz	42.015.293-3	
Tabita Campos Alves	48.788.821-2	
Tainá Cristina Pereira da Silva	53.851.713-X	