

# A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DOS COLABORADORES

Ingrid Suellen Jordão Lima <sup>1</sup>

Ludmilla Laurenço da Costa <sup>2</sup>

Marcela Lacerda Gonçalves <sup>3</sup>

Hannah Nicchio Loriato <sup>4</sup>

## RESUMO

O objetivo deste artigo foi estudar e apontar a relação que o tipo de cultura organizacional existente na empresa tem com o desenvolvimento dos funcionários. Foi realizada pesquisa bibliográfica acerca dos desdobramentos da cultura organizacional e seus diferentes tipos, além de explorar a sua importância. Para a obtenção dos resultados da pesquisa foi aplicado um questionário em uma das unidades da empresa X situada na Serra, tendo ele tratamento de caráter qualitativo. Conforme os resultados obtidos pela pesquisa foi possível ver que a cultura predominante na empresa é a cultura hierárquica, com predominância familiar, sendo ela rígida, burocrática, fechada para novas ideias e de certa forma arcaica e que faz com que os funcionários se sintam desmotivados e distantes da empresa, tendo como uma de suas consequências mais fortes, o elevado índice de rotatividade, comprovada pela pesquisa. Os relatos dos funcionários foram em sua maioria negativos em relação a cultura da empresa, expondo pontos como a falta de treinamento, feedback, oportunidade de crescimento e a falta de abertura para apontamento de melhorias. Além de apontarem sobre o impacto negativo que tem as interferências dos donos das empresas sobre os processos. Nesse cenário o recomendado seria a adoção de uma gestão de cultura mais aberta a novas ideias e diálogo, objetivando trazer inovações pra empresa e valorizar o potencial capital intelectual e humano da empresa.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Desenvolvimento. Tipos de cultura organizacional.

## 1 INTRODUÇÃO

A Cultura Organizacional é um complexo conjunto dos valores, hábitos, ideais, crenças, normas e etc, conforme cita Schein (2010), que forma a identidade da empresa, sendo ela compartilhada e validada pelos colaboradores. É esse conjunto que define a forma como a empresa conduz seu negócio e que a torna diferente de todas as outras.

Segundo Schein (2010, p. 36) “a cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos”, ou seja, a Cultura Organizacional representa para maneira que elas se comportam e pensam na sociedade, as tornando distintas umas das as empresas o mesmo que a cultura das pessoas, ditando a outras.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>2</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>3</sup> Graduanda em Administração pela Faculdade Capixaba da Serra – Multivix

<sup>4</sup> Mestra em Administração, Analista em Recursos Humanos, Professora Orientadora – Multivix

Closs (2018) destaca a importância dos pilares que formam a Cultura Organizacional, que são três: Missão, Visão e Valores.

Eles devem ser criados de forma integrada, inspiradora e com propósito, visando o engajamento da equipe em busca dos objetivos da empresa. De acordo com o desenvolvimento da organização, esses pilares também devem ser mudados, buscando atender às suas novas perspectivas.

A importância da Cultura Organizacional é vista na pluralidade de culturas de cada indivíduo que compõe a equipe, tornando-a necessária para direcionar todas essas pessoas e culturas distintas em um mesmo caminho e propósito, em favor das mudanças e melhorias da empresa, como bem discorre Hall (2001).

Schein (2010) diz que essa Cultura Organizacional é criada logo no surgimento das empresas, permitindo unir as relações interpessoais e assim gerar a identidade organizacional. Quando criada ela deve ser estabelecida com o tempo, fixando práticas, atividades e valores que serão aceitas como padrões daquela organização pelos funcionários, o que gera engajamento e vínculo maior com a empresa, reduzindo assim a taxa de rotatividade, o conhecido turnover.

A Pesquisa se dá pela necessidade de entender a relação que o tipo de Cultura Organizacional existente na empresa estudada tem com o desenvolvimento dos funcionários e o crescimento desses em relação ao plano de carreira. O problema aqui trabalhado é sobre: Como o tipo de cultura existente na empresa pesquisada impacta no desenvolvimento dos seus funcionários?

O que pretende-se com o artigo é realizar uma pesquisa qualitativa na empresa X, unidade de Distribuição, localizada na Serra-ES, acerca do problema em questão, e tem por objetivo analisar o tipo de Cultura Organizacional e como ela impacta no desenvolvimento dos funcionários e crescimento da organização, para assim poder propor à empresa melhorias a serem trabalhadas para mitigar as consequências e melhorar o desempenho da organização. Especificamente, serão abordados os seguintes assuntos:

- Analisar qual o tipo de Cultura Organizacional existente;
- Observar quais os resultados da Cultura existente;
- Propor à empresa melhorias a serem trabalhadas para mitigar as consequências e melhorar o desempenho da organização.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E A SUA IMPORTÂNCIA

A Cultura Organizacional vem sendo alvo de atenção e estudos, ganhando espaço desde o final da década de 70. Já no âmbito da administração, segundo a autora Barbosa (2002), ela a Cultura Organizacional teve atenção na década de 80, quando revistas grandes norte-americanas especializadas na área (*Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*) fizeram publicações de forma simultânea, no ano de 1983, e “consagraram o conceito de cultura organizacional como uma dimensão importante na área da administração” (BARBOSA, 2002, p. 12).

A Cultura Organizacional é responsável por formar a identidade da empresa e torná-la distinta das demais, fazê-la única. Para Schein (2010, p.37 ) “a cultura representa para grupos e organizações o mesmo que caráter para indivíduos”. Ela é um conjunto complexo de hábitos, crenças, normas, ideais e etc., que dita a forma de conduta da organização, devendo ser validada e compartilhada por todos. Curvello (2012) cita a definição tida por Janice Beyer e Harrison Trice (1986) de Cultura Organizacional que dizem “para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”(CURVELLO, 2012, p. 29), o autor conclui dizendo que essas formas citadas pelos autores seriam em forma de “ritos, rituais, mitos, histórias, gestos artefatos, colocam-se como fonte obrigatória de consulta na área.” (CURVELLO, 2012, p. 29-30).

O que forma a Cultura Organizacional são três pilares principais: Missão, Visão e Valores. Esses pontos devem ser planejados de maneira integrada, inspiradora e com propósito, promovendo o engajamento da equipe em busca dos objetivos da empresa. Conforme acontece o crescimento da empresa, esses pilares também devem ser ajustados, visando atender às suas novas perspectivas.

Abaixo está uma representação dos conceitos de cada pilar

**Figura 1:** Definição de Missão, Visão e Valores.



**Fonte:** GARCIA, 2018.

A comunicação interna tem um papel essencial na consolidação e difusão da cultura organizacional na empresa, embora muitas vezes os estudos feitos sobre ela não abordam essa relação, como aponta o autor Curvello (2012):

Embora o processo comunicativo seja considerado pelos teóricos da área como uma das instâncias analisáveis na abordagem da cultura organizacional, o que vemos é a predominância de estudos que se referem apenas de passagem à comunicação, limitando-se a descrevê-la, como forma de melhor ilustrar suas conclusões. (CURVELLO, 2012, p. 14)

A importância da cultura organizacional se faz nas empresas porque, segundo Schein (2009) é ela quem permite entender o comportamento humano nesse ambiente, tanto que no século XVIII esse termo já era usado como sinônimo de gestão de comportamento humano. Ela se torna necessária para gerenciar fatores humanos que são complexos, apoiando-se no conhecimentos dos valores que regem as relações dentro da organização. Ter o conhecimento deste assunto é primordial para tornar possível as mudanças de forma estratégica.

Schein (2009) ainda destaca que é a cultura organizacional que dá uma base única de conduta para os colaboradores, de forma a impulsioná-los ao engajamento em razão dos objetivos da empresa, por isso a importância de reforçá-la.

### **2.1.1 Elementos Da Cultura Organizacional**

A descrição dos elementos que compõem a cultura da organização, seus métodos de trabalho e as mudanças causadas por seus comportamentos é uma forma de tornar o

assunto mais específico e fácil de identificar. Nesse sentido, é comum descobrir que a cultura é conceituada a partir de seus próprios elementos. Segundo Freitas (1991, p. 18), “A cultura organizacional pode ser vista como um mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais escamoteando as diferenças e anulando a reflexão.”

Os elementos da cultura organizacional são acordo com seus valores, comunicação, normas, heróis, processo de comunicação, ritos, rituais e cerimônias, crenças e pressupostos, histórias e mitos, todos esses elementos tem uma enorme participação na cultura, onde possui um efeito, abaixo falaremos um pouco mais de cada elemento e seus efeitos na organização. “A cultura se expressa em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando organização fonte de identidade e de reconhecimento para os seus membros.” (TONI, 2009, p. 8).

- Valores – A valorização do que é importante para a organização, o valor para atingir o sucesso. Definições críticas para o sucesso. Percebe-se que, de um modo geral, a empresa definiu alguns valores que resistiram ao teste do tempo e tem vindo a enfatizar constantemente esses valores. “Neste nível, a cultura é importante porque as crenças, os valores e o comportamento dos indivíduos muitas vezes são vistos apenas no contexto das identidades culturais dos povos”. (SCHEIN, 2007, p. 46)
- Comunicação – Cada empresa tem um plano de comunicação próprio, que pode ser subdividido: por exemplo, para colaboradores, para o mercado, para comunicação com clientes e candidatos. De acordo com os elementos da cultura organizacional, é necessário desenvolver um plano de comunicação. Isso envolve a linguagem utilizada, a forma de comunicação com cada público, as cores da empresa, as regras de uso do logotipo e da marca, entre outras informações relacionadas à divulgação da imagem. Com um plano, o resultado é uma comunicação unificada, que pode fortalecer a marca e torná-la uma empresa confiável. A confiabilidade vem da consistência das informações que atingem diferentes grupos de pessoas, que são sólidas e agregadas. “Inclui uma rede de relações e papéis [...] que desenvolve funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante [...]” (FREITAS, 1991, p. 73-82)
- Normas – Esses padrões envolvem determinar o que a empresa aceita e o que não aceita com base no valor da empresa. Essas regras deveriam ter sido apresentadas aos

candidatos durante o processo de seleção para que possam entendê-las e dizer se concordam. Esses elementos da cultura organizacional norteiam todos os colaboradores e esclarecem o posicionamento da empresa, quais comportamentos são aceitáveis e quais não. Quando todos sabem, não há oportunidade de comunicação entre recursos humanos e funcionários. “Assim é que os artefatos e as normas são usados pelos membros de uma cultura para expressar sua identidade e para formular e perseguir seus propósitos”. (MACHADO-DA-SILVA; NOGUEIRA, 2000, p. 4)

- Heróis – Os heróis são figuras altamente representativas da empresa, seus valores e crenças. Geralmente são líderes na história da empresa ou já fizeram parte da história da empresa, atuando como porta-vozes da marca. Por exemplo, pode ser alguém que fundou uma empresa ou mudou de direção. Parece que olhar para esses heróis fundiu e consolidou o que há de mais importante na compreensão de sua história: falar, agir e pensar. “Tornam-se, e passam a ser valorizados simbolicamente, quando seus atos revelam o seu comprometimento com a empresa”. (FLEURY, 1987, p. 22)
- Processo de Comunicação – Inclui networking e funções informais, incluindo pastores, fofoqueiros, conspiradores, contadores de histórias, etc. Ele desempenha uma função importante, como transformar itens comuns em coisas lindas, que podem ser usadas para gestão cultural. “Atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa”. (FREITAS, 1991, p. 20).
- Ritos, rituais e Cerimônias – Esses elementos da cultura organizacional referem-se às atividades e processos que a empresa estabelece e ocorre regularmente. Normalmente, temos comemorações de aniversários, festas de fim de ano, premiações, cerimônias de reconhecimento e até ações promovidas pela equipe de endomarketing. Em outras palavras, esses eventos costumam proporcionar um momento de descontração para os funcionários, potencializando a conexão entre os funcionários e entre eles e a empresa. Investir em cerimônias, cerimônias e cerimônias é importante porque, além de construir uma cultura empresarial, eles também podem criar expectativas e participação. “Os ritos combinam um número de formas culturais em um desempenho integrado, único e público; já a cerimônia, conecta muitos ritos em certa ocasião ou evento”. (TRICE; BEYER 1984, p. 653-669)
- Crenças e Pressupostos – Crenças e suposições são tudo o que a empresa acredita, portanto, os funcionários também devem acreditar em situações ideais. Normalmente,

eles são conhecimentos inconscientes, portanto estão profundamente enraizados na personalidade, na história de vida e na experiência. Quando empresas e funcionários acreditam em coisas semelhantes, produtos ou serviços serão vendidos com mais propriedade. “A cultura é importante porque as crenças, os valores e o comportamento dos indivíduos muitas vezes são vistos apenas no contexto das identidades culturais dos povos”. (SCHEIN, 2007, p. 29)

- Estórias e Mitos – A empresa conta algumas histórias e mitos e conta o caminho de desenvolvimento da empresa. Quando se trata de histórias, são fatos que acontecem e são extraordinários na trajetória da organização. Por outro lado, os mitos fazem parte da ficção que constitui a história da empresa. Isso geralmente acontece quando você não tem vídeos, livros ou qualquer método de gravação de eventos. Portanto, no boca a boca, distorções e mitos se formam, e esses mitos também mesclam a aura e a imagem da empresa. “Elementos visíveis equivalem ao ambiente contruído da organização, sua arquitetura dos ambiente físico, rotinas e os processos de trabalho, tecnologia voltada aos produtos, layout da organização, como as pessoas se vestem, documentos públicos, comunicação, modelos de comportamentos visíveis e audíveis, mitos e histórias a respeito da organização”. (SCHEIN, 2009, p. 16)

Considerando o desenvolvimento da organização de sua própria cultura e sistema de valores dominante, é reconhecido que as subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais desenvolveram uma cultura mista. Se uma empresa multinacional bem integrada tem uma forte herança cultural, seus membros podem ter grandes semelhanças. “Porém, a pertinência dessas críticas não invalida o reconhecimento mesmo por esses críticos, da existência de elementos culturais no universo organizacional, bem como a importância que lhes tem sido conferida” (FREITAS, 2000, p. 10).

### **2.1.2 Tipos De Cultura**

A condução da empresa é diretamente influenciada pela cultura organizacional, seja ela na capacidade de inovação, nas atividades desempenhadas nos setores, na forma como a liderança formula estratégias, na capacidade de seus profissionais, e em todos os pilares que garantem até mesmo a sobrevivência da organização, conforme Barreto et al. (2013). Ele ainda falou sobre a importância da cultura organizacional na empresa:

A cultura organizacional permeia os diversos setores e níveis das empresas, exercendo reconhecida influência sobre diversos aspectos, desde o comportamento de seus profissionais e gestores até a formulação de estratégias e desempenho organizacional. (BARRETO et al. 2013, p.34-35)

Ribeiro (2008), destaca que é uma polêmica recorrente nas empresas a possibilidade de mudar a cultura organizacional, mas que é necessário que isso ocorra e que as empresas se preparem para fazê-la. Visto essa necessidade, é de muita importância que se conheçam os tipos de cultura organizacional existentes. Barreto et al (2013) destaca 4 tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), sendo eles:

- Cultura Clã – busca o desenvolvimento dos colaboradores e propõe a participação nas tomadas de decisões. A autoridade é bem vista quando essa vem de colaboradores engajados que estão há bastante tempo na empresa. É valorizada a postura participativa e facilitada pelos líderes, tornando o ambiente de confiança, interação e lealdade por parte de todos.
- Cultura Inovativa – é baseada no pilar de flexibilidade e mudança. Os colaboradores sentem-se motivados pelo crescimento, diversificação, criatividade e estímulo proporcionados pela empresa. O risco é bem visto e também buscam sempre suporte, imagem externa e conseguir recursos, com foco na obtenção de inovações em produtos e serviços.
- Cultura de Mercado – o pilar é na observação das tendências do mercado e garantir bases seguras de clientes. São motivados pela competição e alcance de resultados planejados. Os líderes deste tipo de cultura normalmente são mais competitivos, diretivos e com foco na realização dos objetivos, e para isso estão sempre dando suporte de recursos e também encorajando sua equipe para produzirem. Seu perfil é mais firme e de exigência. E o que move a empresa é o enfoque no vencedor.
- Cultura Hierárquica – é o tipo de cultura burocrática e estável. A hierarquia é bem estipulada e aceita pelos funcionários, que respeitam muito as autoridades e regras estabelecidas. O que os motiva é a própria ordem e segurança, além de os líderes serem mais conservadores.

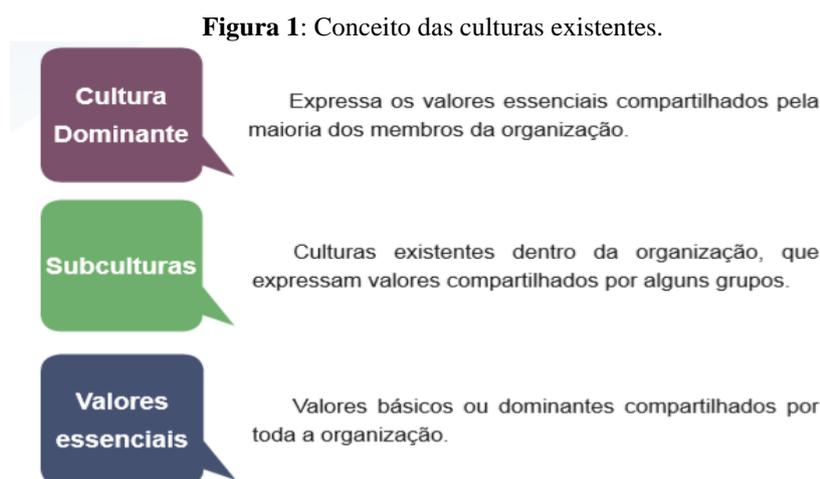
Diante dos tipos de culturas expostos, é importante destacar que, segundo Chiavenato

(2010), empresas que valorizam a interação dos funcionários e os incentiva a terem objetivos e valores que favorecem a organização são mais bem-sucedidas. Pois dessa forma eles se sentem parte importante da empresa e acabam tendo maior engajamento, beneficiando a empresa.

## 2.2. PRINCIPAIS BENEFÍCIOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Schein (2009) relata que uma organização de cultura forte tem muitos benefícios, iniciando no aumento da produtividade dos funcionários e indo até a valorização da sua marca. Porém, é importante falar sobre três classificações de cultura existentes, são elas: Cultura Dominante, Subculturas e Valores Essenciais. Cada uma traz um reflexo diferente na organização e conseqüentemente as empresas tenham resultados diferentes.

Para melhor entendimento, abaixo tem-se o conceito de cada cultura dita:



**Fonte:** Suely Motta, universidade UNIGRANRIO. 2018

Após tomado o conhecimento acerca dos conceitos existentes da cultura, é importante destacar a importância de que a empresa seja administrada de forma a manter foco nos Valores Essenciais, de maneira que, por ser uma cultura na qual os valores básicos são compartilhados por toda a equipe, a cultura organizacional tende a se tornar forte, quanto maior a aderência desses valores, mais forte a cultura se torna, fazendo com que seja mais fácil a influência sobre a equipe, melhorando o desempenho desses de acordo com os objetivos organizacionais, conforme Schein (2009) destaca.

Existem hoje vários estudos mostrando a relação entre os valores organizacionais e o desempenho de seus colaboradores. Em 2016 dois desses estudos foram publicados Forbes, feitos pela Universidade de Warwick e Escola de Negócios Surrey. Conforme as

informações obtidas por esses estudos a cultura organizacional fortalece os vínculos interpessoais, melhorando o clima e assim fazendo com que as pessoas se sintam bem no trabalho, resultando no engajamento e desempenho máximo desses colaboradores.

Ainda falando sobre a relação da cultura organizacional com o sentimento dos funcionários, segundo Schein (2009), quanto mais forte a cultura, mais motivado o colaborador se sente a alinhar seus valores com os da empresa, aumentando sua sensação de pertencimento e reduzindo a rotatividade, evidenciaram os estudos feitos.

### **2.2.1 A importância do Engajamento dos Funcionários**

Segundo a publicação feita no jornal Gallup Management Journal, em 2013, “Colaboradores engajados planejam permanecer na empresa por causa daquilo que eles dão.”, ou seja, administrar a cultura organizacional da forma correta, valorizando o capital humano, resulta no engajamento dos colaboradores, aumentando assim a lucratividade.

O engajamento deve fazer parte da cultura de uma empresa, e Matta et al (2016) dá dicas valiosas para orientação dos líderes, algumas delas são: liberdade para os funcionários realizarem suas tarefas; clareza no esclarecimento do seu papel e o que é esperado dele; Elogios pelos bons resultados; feedbacks constantes fazem com que os funcionários se sintam valorizados.

A valorização da cultura organizacional é essencial para engajamento dos funcionários, segundo Chér (2018), pois quando as pessoas entendem que fazem parte de uma empresa com propósitos que elas confiam e acreditam, elas dão o seu melhor no desempenho das suas atividades, de forma inovadora e criativa. Por esse motivo se torna importante o trabalho e valorização do capital humano, promovendo interações entre os colaboradores, fazendo com que despertem o desejo de todos a trabalharem em favor dos objetivos da empresa.

## **3 METODOLOGIA E MÉTODO DE PESQUISA**

A metodologia de pesquisa utilizada para a compreensão do problema - Como o tipo de cultura existente na empresa pesquisada impacta no desenvolvimento dos seus funcionários? - nesse artigo, foi a Pesquisa Qualitativa, de natureza aplicada, visando entender por meio da análise do questionário o tipo de Cultura Organizacional presente na empresa X, unidade de Serra-ES e como os colaboradores lidam com ela, levantando

dados e informações adquiridos pela aplicação de questionário com colaboradores do Recursos Humanos (RH) e os demais, buscando entender com a análise dos dados levantados o motivo do problema identificado.

Segundo Flick (2009), as ideias principais que orientam a pesquisa qualitativa são diferentes das que orientam a pesquisa quantitativa, pois os aspectos centrais da pesquisa qualitativa se dão pela escolha correta dos métodos e teorias convenientes. [...] “no reconhecimento e na análise de diferentes perspectivas; nas reflexões dos pesquisadores a respeito de suas pesquisas como parte do processo de produção de conhecimento; e na variedade de abordagens e métodos.” (FLICK, 2009, p.23).

A fonte utilizada para coleta de dados foi o questionário com 18 perguntas feito pela ferramenta Google Docs, esta, por sua vez, foi realizada de forma remota através do envio por aplicativo de mensagens instantâneas e e-mail, aplicado na empresa X, mais especificamente em uma das suas unidades de distribuição (CD) de materiais de construção e acabamento localizada no bairro Civit II, na Serra/ES. A empresa atua no ramo comercial, de gestão familiar, focada no atendimento ao cliente com produtos para a construção, acabamento e lazer. Nela, foi aplicado um questionário entre o dia 03/11/2020 e 09/11/2020 em uma amostra de colaboradores da Produção e do setor administrativo, totalizando uma amostra de 37 colaboradores, de um universo de 58 pessoas, objetivando coletar dados e informações para análise qualitativa dos impactos do tipo de Cultura Organizacional existente na empresa e a relação que esta tem com o baixo desempenho dos funcionários nessa unidade.

O método utilizado para o tratamento da amostra foi a análise diagnóstica, buscando entender o motivo do problema exposto, como aponta Chiavenato (2006), de modo a analisar o impacto e alcance das ações tomadas pela gestão da cultura organizacional existente, permitindo assim saber quais ações devem ser tomadas.

Diagnóstico organizacional: da análise dos dados colhidos, passa-se a sua interpretação e diagnóstico: procura-se identificar preocupações e problemas, suas consequências, estabelecer prioridades e estabelecer os alvos e objetivos. (CHIAVENATO. 2006, p. 438)

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Dos 58 colaboradores hoje ligados à empresa, obteve-se 37 respostas à pesquisa. Os resultados serão descritos abaixo:

Na primeira pergunta da pesquisa foi levantado o percentual de mulheres e homens que responderam à pesquisa, sendo 21 homens, sendo 56,8% e 16 mulheres, representando 43,2%. Sendo maior a quantidade de homens que responderam à pesquisa.

A segunda pergunta foi feita para sabermos a faixa etária dos entrevistados, sendo 14 pessoas de 18 a 29 anos (37,8%), 18 pessoas de 30 a 39 anos (48,6%) e 5 pessoas de 40 a 49 anos (13,5%). Revelando que a empresa X é alvo de pessoas jovens (18 a 39 anos) que buscam empregos de entrada, sem planos de estruturação de carreira a longo prazo nela, não chegando até a aposentadoria.

A escolaridade dos entrevistados também é um ponto importante, por isso, foi levantado na pesquisa que 3 pessoas (8,1%) possuem ensino fundamental incompleto, 2 (5,4%) fundamental completo, 4 (10,8%) possuem ensino médio incompleto, 11 (29,7%) ensino médio completo, 2 (5,4%) com técnico profissionalizando completo, 13 pessoas (35,1%) ensino superior cursando/completo e apenas 2 pessoas (5,4%) com pós graduação. O que mostra que 54% dos colaboradores não têm uma formação a nível técnico ou superior, o que também dificulta que essas pessoas sejam promovidas por falta de preparação profissional.

Também foi levantado em quais setores as pessoas que responderam a pesquisa trabalham. Sendo que 18 (48,6%) trabalham no setor de Produção, enquanto que 19 (51,4%) trabalham no setor Administrativo. Com essa divisão quase que igualitária entre os setores, pode-se ter uma visão geral melhor dos funcionários sobre a empresa.

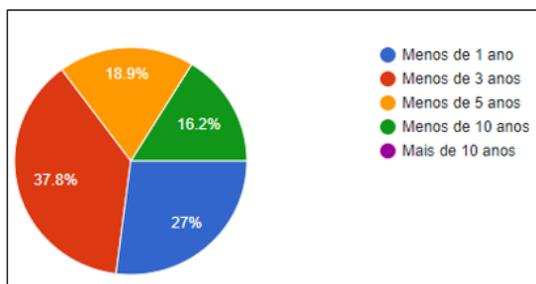
Foi perguntado sobre o que os colaboradores acham em relação ao relacionamento entre colaboradores da empresa, sendo que 10 pessoas (27%) responderam que é ótimo, 12 (32,4%) responderam “bom”, 14 (37,8%) disseram ser regular e 1 (2,7%) respondeu que é ruim. Sendo total de 59,4% que consideram o relacionamento entre funcionários agradável.

O gráfico 1 mostra o tempo de trabalho que as pessoas entrevistadas possuem na empresa estudada. Apresentando 10 pessoas (27%) há menos de 1 ano, 14 (37,8%) há menos de 3 anos, 7 (18,9%) há menos de 5 anos e apenas 6 (16,2%) há menos de 10 anos. Não apresentando nenhuma pessoa entrevistada há mais de 10, considerando que houve uma porcentagem de mais de 50% de colaboradores totais da empresa que responderam a pergunta, denotando a baixa estabilidade da empresa.

No gráfico 2 é exposto o ponto de vista dos entrevistados em relação a oportunidade de

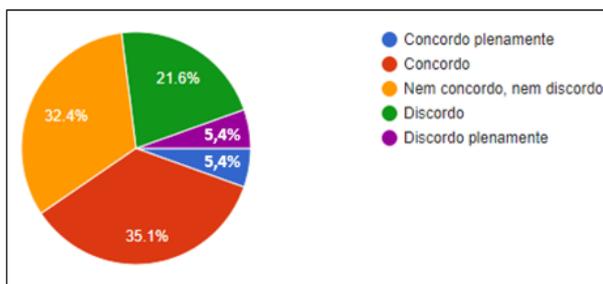
crescimento de cargo oferecida pela empresa. Apenas 2 pessoas (5,4%) responderam que concordam plenamente, 13 (35,1%) concordam, 12 (32,4%) não opinaram, 8 (21,6%) discordaram e 2 (5,2%) discordaram plenamente. Totalizando em apenas 40,5% concordando de certa forma com a pergunta.

**Gráfico 1 – Tempo de trabalho na empresa X**



**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

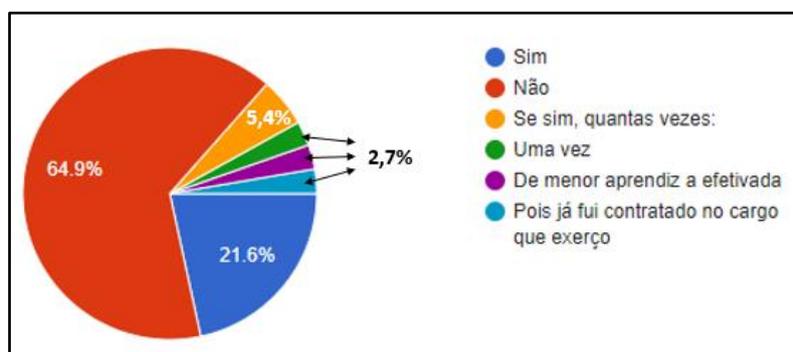
**Gráfico 2 - Oportunidade de crescimento de cargo**



**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

Na sequência, o gráfico 3 demonstra na realidade o real cenário em relação às oportunidades de crescimento de cargo, pois nela foi perguntado se os entrevistados já foram promovidos na empresa X. Do total, apenas 8 pessoas (21,6%) já foram promovidas, enquanto 24 (64,9%) responderam que não. E a pergunta a berta, perguntando aos que já foram promovidos, quantas vezes tiveram 2 respostas (5,4%): 1 pessoa (2,7%) uma vez, 1 pessoa (2,7%) considerou a contratação de menor aprendiz a funcionária efetiva como promoção e 1 pessoa (2,7%) respondeu que já foi contratado no cargo que exerce. Mostrando que a a grande maioria das pessoas ainda não foram promovidas na empresa, fruto do pouco tempo de empresa e também a falta de formação profissional já vistos no início da pesquisa .

**Gráfico 3 – Pergunta se já foram promovidos na empresa X**

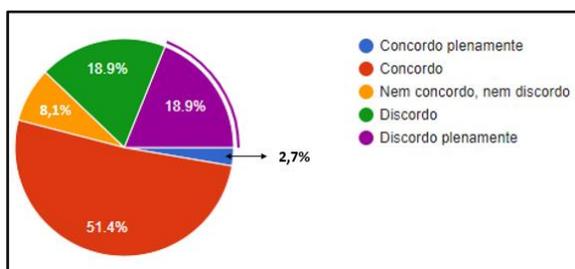


**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

No gráfico 4 está representada a opinião dos entrevistados em relação a cultura de feedbacks, se os supervisores costumam dar feedbacks à equipe. Nesta questão obtivemos resposta de 1 pessoa (2,7%) que concorda plenamente, 19 (51,4%) concordam, 3 (8,1%) não opinaram, 7 (18,9%) discordam e 7 (18,9%) discordam plenamente.

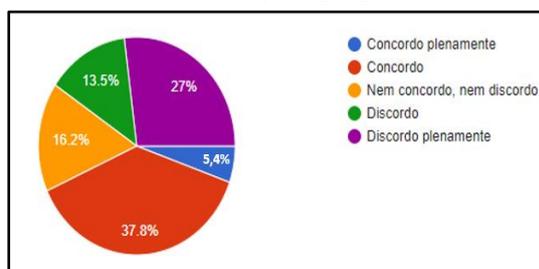
O gráfico 5 mostra o resultado da pergunta sobre a abertura da empresa para inovações, se os funcionários se sentem a vontade para propor melhorias. Dos entrevistados, apenas 2 pessoas (5,4%) concordam plenamente, 14 (37,8%) concordam, 6 (16,2%) não opinaram, 5 (13,5%) discordaram e 10 (27%) discordaram totalmente, totalizando 40,5% pessoas não concordando com a pergunta, mostrando que não se sentem a vontade para propor melhorias.

**Gráfico 4 – cultura de feedbacks**



**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

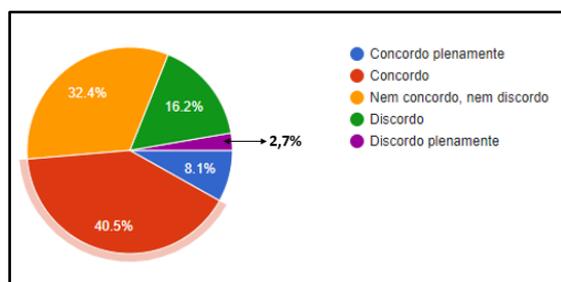
**Gráfico 5 – abertura para propor melhorias**



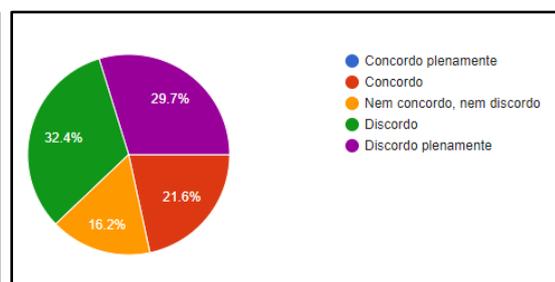
**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

No gráfico 6 é representada a opinião dos entrevistados sobre o sentimento de fazer parte da empresa. Sendo que 3 pessoas (8,1%) concordam plenamente, 15 (40,5%) concordam, 12 (32,4%) não opinaram, 6 (16,2%) discordam e 1 pessoa (2,7%) discorda plenamente.

O Gráfico 7 revelou se os entrevistados percebem se a empresa incentiva os funcionários a se capacitarem profissionalmente através de cursos. E nenhuma pessoa respondeu que concorda plenamente, apenas 8 pessoas (21,6%) disseram que concordam, 6 (16,2) não opinaram, 12 (32,4%) discordam e 11 (29,7%) discordam plenamente.

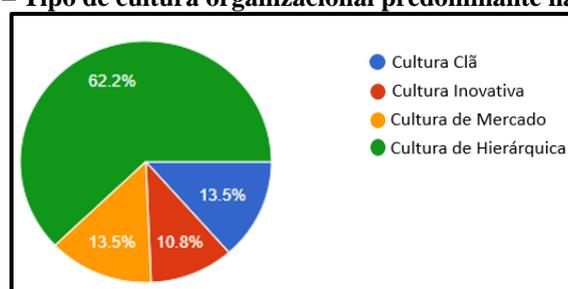
**Gráfico 6 – sentimento de fazer parte da empresa**

Fonte: Dados da pesquisa. 2020.

**Gráfico 7 – incentivo da empresa na capacitação profissional dos funcionários**

Fonte: Dados da pesquisa. 2020.

O Gráfico 8 revela a percepção dos funcionários em relação ao tipo de cultura predominantemente praticada na empresa, sendo as respostas: 5 pessoas (13,5%) cultura clã, 4 (10,8%) cultura inovativa, 5 (13,5%) cultura de mercado e 23 (62,2%) cultura hierárquica, sendo a maioria das respostas. Na pesquisa foi exposto o que cada tipo de cultura representa na prática para nortear os entrevistados. Conforme as respostas, a visão que a maioria das pessoas têm da cultura da empresa é que ela é rígida, burocrática, estável e fechada para inovações.

**Gráfico 8 – Tipo de cultura organizacional predominante na empresa X**

Fonte: Dados da pesquisa. 2020.

Na tabela 1 pode-se ver quais são os obstáculos culturais existentes na empresa X, e muitos funcionários relataram que a interferência familiar nos processos da empresa é visto como algo ruim e que atrapalha o desenvolvimento das tarefas e também a falta de organização, comunicação e a hierarquia, como mostrado nos gráficos abaixo, sendo que 15 pessoas (40,5%) não opinaram:

**Tabela 1 – Obstáculos culturais existentes na empresa X**

Falta de comunicação/ Falta de continuidade/ Falta de compreensão/ Falta de confiança
A hierarquia ela é quase sempre unilateral / Hierarquia / Envolvimento familiar/ Os donos lidando diretamente com o cliente
Excesso de burocracia / Desorganização/ Falta de processos/ Ingerência

Na maioria das vezes a falta de comunicação/ Reatividade dos setores operacional administrar melhor
Visão fechada, apenas quem está no nível hierárquico elevado que tem voz, ou seja, o dono.
Algumas tomadas de decisão centralizadas em uma única pessoa
Nenhum setor segue processos de forma correta. Os próprios donos atrapalham os seguimentos dos processos.
Falta de conhecimento da diretora e dos gestores mediante o mix da empresa. Falta de conhecimento na área por parte da gerencia.

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

Na tabela 2, é expressa a opinião dos entrevistados em relação ao que acham da cultura aplicada na empresa e como eles a avaliam. Neste ponto é importante informar que 11 pessoas (29,7%) também não opinaram ou não souberam avaliar. A maioria das respostas diz que a cultura é muito rígida, não é clara e alguns ainda se sentem sobrecarregados e não levam mérito algum por seus esforços.

**Tabela 2 – Impressão sobre a cultura aplicada na empresa X**

Rígida/ Inadequada/ Arcaica/ Burocrática/ Estável/ Péssima/ Atrasada/ Ineficaz
Boa/ Bem/ Deveria ser melhor/ Bom trabalho/ Precisa ser mais avaliada/ Falta mais diálogo
A cultura é média para baixo, deixa bastante a desejar e ã é reta e clara.
A cultura é rígida e não dá espaço para os colaboradores/ não tem flexibilidade
Um cultura familiar que precisa ser melhorada/ Não concordo com algumas coisas, mas está mudando
Acho errado, pois para uma organização fluir de forma boa para todos os lados, temos que ouvir todas as opiniões.
Acho parecido charles Chaplin antigamente, os funcionários trabalham duro enquanto os de cima saem ganhando.
Nossa cultura é muito antiga e familiar sem espaço para os de fora da família
Muito boa ,precisamos de melhorias mas estamos no caminho certo./ Precisamos melhorar alguns pontos
A cultura da empresa é muito arcaica , do tempo do zagaia . Política da idade media sem coerência.
Péssima. Muitos gerentes ao invés de entender e orientar os funcionários, seja funcionários antigos ou novatos (Que nunca é feito treinamento), preferem comunicar ao dono o problema deles para que o dono interfira no processo em outros setores. Melhor forma de "ajudar" tais gerentes, burlando sistemas.

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

Na tabela 3 pode-se ver as respostas mais completas sobre a opinião dos entrevistados sobre a pergunta feita para saber se existe um processo formal para debater, avaliar e revisar a estratégia e alinhamento da cultura organizacional. Sendo que 20 pessoas (54%) não opinaram, 10 pessoas (27%) disseram que não existe, 5 (13,5%) responderam que sim e 2 pessoas (5,4%) deram outras respostas. Muitos consideraram que a cultura é debatida apenas pelos gerentes, ou que não há esse processo.

**Tabela 3 – Impressão sobre a existencia de um processo formal que debata e avalie a cultura da empresa X**

Seria bom se existisse/ Os procesos/ Entre os gestores sim .
Não. Pois apenas a opinião do dono é a qual prevalece!
Só com os de cima da administração, com os funcionários para ideias novas, não!
Não existe um processo formal, porém tenho liberdade para conversar com a diretoria. Sempre fui aberto com eles
Processo na teoria existe mais na prática não é executado.
Sim. Gestores reunir toda equipe para avaliar aonde e como estão acontecendo as rupturas de processo e após isso realizar treinamentos específicos sobre a forma correta de realizar tais tarefas.

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

Abaixo, na tabela 4 é possível ver como as pessoas entrevistadas percebem a cultura organizacional da empresa X, sendo que 9 pessoas (24%) não responderam a pergunta. E nessa questão, os entrevistados relatam em sua maioria sobre a falta de flexibilidade da cultura, sendo ela fraca, rígida e que até mesmo impacta na vontade de sair da empresa por parte de alguns.

**Tabela 4 – Percepção dos funcionários sobre a cultura da empresa X**

Fechada/ Através das pessoas/ Deu certo até aqui não precisa mudar
Ela é notório já nos primeiros dias, e vai ficando mais forte com o passar dos dias, ela deveria ser de maneira mais educativa/clara e reta./ Ruim
Percebo que a cultura não é aplicada como deveria, a empresa é muito rígida e não está aberta para novas melhorias.
Deveria de ser melhor aplicada e elaborada/ Fraca/ Cultura totalmente centralizadora
Percebo na forma da qual a empresa é administrada e essa cultura não é transmitida aos funcionários como e o modo certo de pensar, agir e reagir diariamente./ Falha, precisa de melhorias
Com bons diálogos/ Muito boa/ Bem/ No simples fato de sermos a número 1 do ES no segmento.
Cultura totalmente diferente, que acaba muitos que trabalham aqui não querendo ficar.
Com tempo na empresa passei a perceber algumas coisas dentro da empresa.
Na minha opinião, a comunicação dos departamentos./ Ao lidar diretamente com os donos
Desorganização total difícil identificar a cultura corretamente/ Pela forma de trabalho
As atitudes, comportamentos e emoções/ Fechada./ rígida/ Restrita/ Uma cultura burocrática
Cultura falha e cheia de falta de responsabilidades e obrigações.

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

A tabela 5 representa a última pergunta do questionário aplicado, sendo ela feita para saber como a cultura organizacional da empresa X impacta no desenvolvimento dos funcionários. Sendo que do total que respondeu, 6 pessoas (16,2%) não opinaram. E nesse

momento pôde-se perceber que a maioria das pessoas se sentem impactadas negativamente, impactando na disposição e entusiasmo desses ao exercer suas funções.

**Tabela 5 – Percepção dos funcionários sobre a cultura da empresa X**

Negativamente/ Imparcial/ Impacta na disposição/ Sobrecarregando as atividades/ Através das pessoas
Impacta de maneira brutal, falta direcionamento e suporte./ Desânimo, cansaço psicológico.
O funcionário fica sem estímulos e entusiasmo para se desenvolver/ Falta de motivação
De forma geral, impacta no sentido de sabermos que não terá mudanças, e nem teremos voz, então ou ficamos na mesma ou procuramos algo melhor que contribua ao nosso desenvolvimento profissional.
Não consigo colocar em prática minhas ideias e experiências antigas que serviria muito para melhoria nos processos e bem estar dos colaboradores
Nem sempre de forma positiva/ Não impacta/ De forma direta/ Mais Aprendizado adquirido
Inicialmente fica bastante perdida/ Impede muita gente de crescer de forma significativa
Em menos de 1 ano fui promovido duas 2 vezes por mostrar muito trabalho e proatividade
Trabalhar corretamente e sempre visando o melhor atendimento ao cliente , me qualificar pois oportunidades aparecerão ,e o trabalho em equipe pois se não houver União e planejamento não vamos a lugar algum / As vezes fico confusa com certas atitudes
Apoiando e valorizando nossa cultura, crescemos e evoluímos juntos/ Com muito empenho de trabalho
Negativamente !!!/ Com meu melhor rendimento de trabalho/ Muito bem/ Bom/ Impacta na disposição.
Todos os dias gera desentendimento entre funcionários do meu setor por conta de gestores de outros setores, solicitando "ajuda" para adiantar uma ou outra entrega parando ou atrasando as atividades diárias dos setores de separação e faturamento impactando no final na Transportadora que para o processo e deixa de seguir sua rota de entrega para 10 clientes para atender apenas 1 ou 2 por conta da cultura do "Esse cliente é amigo do dono" ou " Esse cliente é comprador potencial, temos que privilegiá-lo". Isso gera muito desgaste entre administrativo e operacional do meu setor de trabalho, além de desestimular os funcionários por ser um problema diário.
As vezes atrapalha o desenvolvimento das atividades/ Positivamente

**Fonte:** Dados da pesquisa. 2020.

Conforme expresso nas respostas, a cultura hierárquica traz muitos desconfortos e muitas vezes desmotiva os funcionários, tendo consequências como baixa produtividade, resultados finais ruins perante funcionários e até mesmo o desejo de sair da empresa em busca do crescimento profissional.

Segundo Chiavenato (1997), as causas da rotatividade se dão por fenômenos internos e externos. Aqui na pesquisa identificamos os fenômenos internos que o autor bem colocou, que são a política da empresa, o plano de cargos e salários, oportunidade de crescimento na empresa, moral das pessoas envolvidas, benefícios ofertados, ambiente de trabalho e a cultura organizacional.

No geral, Chiavenato (1997), diz que o índice de rotatividade está diretamente ligado ao nível de satisfação, comprometimentos dos funcionários com a organização e motivação. De acordo com as respostas, foi possível observar que realmente o nível de rotatividade da empresa é alto, pois mais de 50% da amostra está na empresa há menos de 3 anos.

Outro ponto observado como negativo da cultura familiar predominante na empresa é o

fato exposto de que o envolvimento dos colaboradores de alto cargo, que são da família dona da empresa, acaba atrapalhando os processos e usando do privilégio de ser dono para beneficiar clientes conhecidos e prejudicando o andamento dos serviços para um montante maior de clientes. Fato que incomoda os colaboradores, pois segundo a pesquisa, são eles que levam o prejuízo maior.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com todos os pontos expostos na pesquisa aplicada na empresa X com total de 58 colaboradores, foi obtida uma amostra de 37 pessoas que responderam, concluindo-se a partir dela que a cultura organizacional existente na empresa é a cultura hierárquica, com predominância familiar, sendo ela fechada, rígida, burocrática, que tem impactos diretos no desenvolvimento do colaborador e dos processos da empresa, gerando muitas vezes resultados finais negativos para a organização.

Devido aos procedimentos mal estruturados de gestão de pessoas e cultura também mal estabelecida, colaboradores relatam desânimo, sobrecarga e até mesmo a necessidade de buscarem fora da empresa o que procuram, aumentando a taxa de *turnover* da organização, o que também gera custos e atrasa o desenvolvimento dos processos.

Também foi visto que a interferência direta dos donos da empresa, sem se atualizarem ou conhecer os processos existentes, muitas vezes atrapalha o desempenho das atividades e gera frustrações nos resultados e colaboradores.

A falta do diálogo e abertura para inovações faz com que haja a retração dos funcionários, impedindo potenciais melhorias e até mesmo estagnando as pessoas, as desestimulando a ajudarem nos processos da empresa. Além do feedback que raramente acontece, não orientando o funcionários sobre algo a melhorar, e passando o problema diretamente aos chefes de cargos mais altos, resultando até mesmo em certo constrangimento para essas pessoas.

A inexistência relatada de treinamento para os funcionários também é um fator significativo para resultados ruins e descontentamento desses.

Recomenda-se que seja feita a adoção de uma gestão de cultura mais aberta a novas ideias e diálogos, favorecendo a descoberta de talentos e aumentando a retenção destes na empresa, resultando no alcance dos objetivos gerais e pessoais e diminuição de gastos em rotatividade e retrabalhos de processos mal estruturados.

## 6 REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. **Cultura e Empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 2002.
- BARRETO, Leilianne M.T.S. et al. **Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?** São Paulo: R. Adm., v. 48, n. 1, p. 34-52, 2013.
- CAMERON, K.S. ; QUINN, R.E. **Diagnosticando e mudando cultura organizacional**. São Francisco: Jossey-Bass, 2006.
- CHÉR, Rogério. **Engajamento : melhores práticas de liderança, cultura organizacional e felicidade no trabalho**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Ed. Atlas, 4ª edição. 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2010.
- CLOSS, Danielli. **Missão, Visão e Valores de uma Empresa – Conceitos, Exemplos e Como Comunicar**. 2018. Acesso em: 24, set de 2020. Disponível em: < <https://endomarketing.tv/missao-visao-e-valores/> >
- CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.
- DE TONI, D.; MILAN, G.S; DORION, E., SCHULER,M. **A Influencia dos modelos mentais dos empreendedores no desempenho organizacional**. In: Encontro de Estudos em Estratégias, 3., 2009, Recife.
- FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª edição - São Paulo: ArtMed, 2009. P. 23.
- FREITAS, M. E. (2000). **Cultura organizacional: identidade sedução e carisma?** 2.ed. Rio de Janeiro, Fundação Getúlio Vargas.
- FREITAS, M. E. (1991) **Cultura organizacional: grandes temas em debates**. *Revista de Administração de Empresas*, v.31, n.2, p.73-82. jul./ set.
- FREITAS, M. E de. (1991). **Cultura organizacional: formação tipologias e impacto**. São Paulo, Makron Books.
- HALL, Stuart. **Da Diáspora Identidades e Mediações Culturais**. Reimpressão Revista (2ª\2008). Organização de Liv SoviK; Tradução Adelaide La Guardia Resende. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2003.
- MATTA, Villela da; VICTORIA, Flora; TRACY, Brian. **Engajamento Total**. São Paulo: SBCoaching, 2016.
- MATTAR. F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.
- SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança**. 4º ed. – Nova Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

**APÊNDICE A****QUESTIONÁRIO – CENTRO DE DISTRIBUIÇÃO EMPRESA X - SERRA**

1) Gênero

 Masculino Feminino Prefiro não dizer

2) Idade

 18 a 29 anos 30 a 39 anos 40 a 49 anos Acima de 50 anos

3) Escolaridade

 Ensino Fundamental completo Ensino Fundamental incompleto Ensino Médio completo Ensino Médio incompleto Ensino Técnico Profissionalizante Completo Ensino Técnico Profissionalizante incompleto Ensino Superior completo Ensino Superior incompleto pós graduado

4) Qual o setor em que você trabalha?

 Produção Administrativo

5) Como você considera o relacionamento entre os colaboradores da empresa?

 Ótimo Bom Regular Ruim Péssimo

6) Há quantos anos você trabalha nesta empresa?

 Menos de 1 ano Menos de 3 anos Menos de 5 anos Menos de 10 anos Mais de 10 anos

7) A empresa dá oportunidade de crescimento de cargo?

 Concordo plenamente Concordo Nem concordo, nem discordo Discordo

Discordo plenamente

8) Você já foi provido nesta empresa?

sim

Não

Se sim, quantas vezes: \_\_\_\_\_

9) Seu supervisor costuma dar feedbacks à equipe?

Concordo plenamente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo plenamente

10) Você se sente a vontade para propor melhorias à empresa?

Concordo plenamente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo plenamente

11) Você sente que faz parte da empresa?

Concordo plenamente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo plenamente

12) A empresa te incentiva a se capacitar profissionalmente através de cursos?

Concordo plenamente

Concordo

Nem concordo, nem discordo

Discordo

Discordo plenamente

13) Quais são os obstáculos culturais da empresa que você enfrenta no dia a dia?

R.: \_\_\_\_\_

14) O que você acha da cultura aplicada na empresa, como você avalia?

R.: \_\_\_\_\_

15) Existe um processo formal para debater, avaliar e revisar a estratégia e o

alinhamento da cultura?

R.: \_\_\_\_\_

16) Como você percebe a cultura?

R.: \_\_\_\_\_

17) Como a cultura praticada impacta no seu desenvolvimento?

R.: \_\_\_\_\_

18) assinale o cenário abaixo que mais condiz com o tipo de cultura da sua empresa:

a) A empresa busca o desenvolvimento dos colaboradores e propõe a participação nas tomadas de decisões.

b) É baseada no pilar de flexibilidade e mudança. Os colaboradores sentem-se motivados pelo crescimento, diversificação, criatividade e estímulo proporcionados pela empresa.

c) Os colaboradores são motivados pela competição e alcance de resultados planejados. Os líderes são mais competitivos, diretivos e com foco na realização dos objetivos, e para isso estão sempre dando suporte de recursos e também encorajando sua equipe para produzirem.

d) É o tipo de cultura burocrática e estável. A hierarquia é bem estipulada e aceita pelos funcionários, que respeitam muito as autoridades e regras estabelecidas. O que os motiva é a própria ordem e segurança, além de os líderes serem mais conservadores.

Link Google forms disponibilizado:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYngn8M-ixhIIG6sBnqOo8n34MT-KuyiZzLfv2aXYumN7l\\_w/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfYngn8M-ixhIIG6sBnqOo8n34MT-KuyiZzLfv2aXYumN7l_w/viewform?usp=sf_link)