

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA
SOUZA**

**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL DE CIDADE TIRADENTES
CURSO TÉCNICO DE NÍVEL MÉDIO EM TÉCNICO DE
ADMINISTRAÇÃO**

Cilene Sousa Freire

Fabiana Curcio da Silva Lacerda

Giovana Mendes da Cunha

Leticia Vieira da Costa

Luanna Thamiris Marques de Jesus

Manuela Cristina de Carvalho

Rayza Vitória da Costa Cabral

Rogério Lima França

**COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUÊNCIA A
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA ETEC DE CIDADE
TIRADENTES**

São Paulo

2023

Cilene Sousa Freire
Fabiana Curcio da Silva Lacerda
Giovana Mendes da Cunha
Leticia Vieira da Costa
Luanna Thamiris Marques De Jesus
Manuela Cristina de Carvalho
Rayza Vitória da Costa Cabral
Rogério Lima França

**COMO A CULTURA ORGANIZACIONAL INFLUÊNCIA A
MOTIVAÇÃO DOS COLABORADORES DA ETEC DE CIDADE
TIRADENTES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da Etec de Cidade Tiradentes, orientado pela Prof. Priscila Lima Pio, como requisito parcial para obtenção do título técnico em Administração.

São Paulo

2023

Dedicamos esse trabalho aos nossos colegas e professores, com todo conhecimento e cuidado. Agradecemos a Deus e a cada envolvido no trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos a professora Priscila Lima Pio, que compartilha suas experiências e conhecimentos conosco, e aos nossos colegas e familiares. Através desse trabalho gostaríamos de levar conhecimentos a vocês sobre a cultura organizacional.

As pessoas são a alma das organizações, aquilo que dá vigor ao ambiente de trabalho.

(Idalberto Chiavenato)

RESUMO

Por meio deste trabalho em grupo o objetivo principal é aprimorar as relações interpessoais da Etec de Cidade Tiradentes, além de abordar maneiras diferentes e vantajosas para enriquecer o ambiente de trabalho através da cultura organizacional quase refere ao conjunto de crenças, comportamentos, valores e práticas que podem definir uma organização e mostrar como seus colaboradores se interagem, ela é definida por várias questões como, por exemplo, o ambiente, regras e costumes. Atualmente as empresas que investem no ambiente de trabalho mais flexível e que valoriza seus funcionários conseguem ter uma boa imagem e ser um lugar em que as pessoas desejam trabalhar e fazer carreira gerando lucro e contribuindo para o sucesso das empresas, portanto, a cultura organizacional é fundamental em qualquer organização pois ela permite que cada uma tenha sua própria identidade, destaque e reconhecimento pelos seus próprios valores praticados cotidianamente. É de grande importância verificar como é a relação interpessoal dos colaboradores da Etec de Cidade Tiradentes e como isso funciona, desse modo, será analisado os pontos positivos ou negativos, e assim, trazer métodos que tragam bons resultados. É importante que as organizações se atualizem e se atentem as tendências do mercado de trabalho, ao contrário disso correm o risco de perderem oportunidades e serem ultrapassadas por aquelas que investem em relações interpessoais, capacitação, desenvolvimento tecnologia. Há muitas possibilidades de agregar valor as empresas ou instituições começando por dentro e fazendo com que o funcionário se sinta acolhido e abrace a ideia da empresa levando isso para além da companhia. Para a elaboração deste trabalho utilização de pesquisas metodológicas como, telematizada, exploratória, estudo de caso, intervencionista, bibliográfica e aplicada, são indispensáveis, pois enriquecem a estrutura do Trabalho de Conclusão de Curso.

Palavras-chave: cultura organizacional; relações interpessoais; colaboradores.

ABSTRACT

Through this group work, the main objective is to improve interpersonal relationships at Etec in Cidade Tiradentes, in addition to approaching different and advantageous ways to enrich the work environment through organizational culture that refers to the set of associations, behaviors, values and practices which can define an organization and show how its employees interact, it is defined by several issues such as, for example, the environment, rules and customs. Currently, companies that invest in a more flexible work environment and that value their employees are able to have a good image and be a place where people want to work and make a career, profiting and contributing to the success of companies, therefore, organizational culture is fundamental in any organization because it allows each one to have its own identity, prominence and recognition for its own values practiced daily. It is of great importance to check what the interpersonal relationship between Etec de Cidade Tiradentes employees is like and how it works, in this way, the positive or negative points will be analyzed, and thus, bring methods that bring good results. It is important for organizations to update themselves and pay attention to job market trends, otherwise they run the risk of losing opportunities and being overtaken by those who invest in interpersonal relationships, training and technological development. There are many possibilities to add value to companies or institutions, starting from within and making the employee feel alone and embrace the idea of the company taking it beyond the company. To prepare this work, the use of methodological research, such as telematics, exploratory, case study, interventionist, bibliographic and applied, are essential, as they enrich the structure of the Course Completion Work.

Keywords: organizational culture; interpersonal relationships; collaborators.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	9
1.1 Problema	9
1.2 Objetivo geral.....	9
1.3 Objetivo específico.....	9
1.4 Justificativa	10
1.5 Hipóteses	10
1.6 Metodologia.....	10
2.0 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	13
2.1 A origem do RH	17
2.1.1. As principais fases no Brasil.....	18
2.1.2 - Figura 1 - as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal.....	19
2.1.3 O RH 4.0.....	19
2.2 Ferramentas do RH.....	20
2.3 Impacto dos recursos humano nas empresas	23
2.4 Vantagens de ter um RH estruturado	24
3.0 CLIMA ORGANIZACIONAL	26
3.1 Como o clima afeta as relações no trabalho	26
3.2 Vantagens do clima organizacional.....	27
3.3 As estratégias de avaliação do clima organizacional.....	28
3.4 O impacto do clima organizacional na produção	30
3.5 O impacto do clima na gestão escolar.....	31
3.6 Os tipos de clima organizacional	32
4. CULTURA ORGANIZACIONAL	34
4.2 Os tipos de cultura organizacional.....	35
4.3 Níveis da cultura organizacional	36
4.4 A evolução da cultura organizacional.....	37
4.5 O impacto do modelo de gestão na cultura organizacional	38
4.6 A cultura organizacional na escola.....	40
4.7 A formação de cultura e as mudanças	42
4.8 Os benefícios de manter uma cultura organizacional	44
ANÁLISE DE RESULTADOS	46
SUGESTÃO	52

CONSIDERAÇÕES FINAIS..... 53
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... 54

1. INTRODUÇÃO

A princípio a cultura organizacional refere-se aos valores e crenças compartilhados. Sendo assim, os hábitos e atitudes praticados regularmente formam a identidade da empresa.

Em vista disso, este trabalho aborda o modo como o modo a cultura organizacional influencia a motivação dos colaboradores da Etec cidade Tiradentes, para manter o bom desenvolvimento dos profissionais, mantendo a motivação e a conduta da instituição. Como a cultura organizacional define a forma como a empresa e seus funcionários agem, ela tem importância para manterá boa conduta da empresa, sempre mantendo a motivação e a capacidade dos profissionais.

Além disso, as empresas podem se beneficiar do diferencial que a cultura organizacional proporciona, adquirindo destaques e reconhecimentos. Os principais pesquisadores foram Edgar Schein, Idalberto Chiavenato, entre outros.

1.1 Problema

Qual o propósito da cultura organizacional no trabalho em equipe da Etec de Cidade Tiradentes?

1.2 Objetivo geral

- Aprimorar as relações interpessoais.

1.3 Objetivo específico

- Analisar possíveis problemas nas organizações;
- Verificar o que motiva os funcionários;
- Elaborar ideias que melhorem as relações interpessoais;
- Discutir com os envolvidos as propostas pertinentes e a motivação;
- Implementar métodos para melhoria da gestão do clima organizacional;

- Propor novas formas de integrar os profissionais.

1.4 Justificativa

A cultura organizacional é importante para que as pessoas troquem conhecimentos entre si de uma forma mais ampla, favorecendo na tomada de decisões da empresa, traz melhoria no ambiente de trabalho e na comunicação interna, pois cria um ambiente eficiente. “A cultura implica algum nível de estabilidade estrutural do grupo. Quando dizemos que algo é “cultura” afirmamos que não é apenas compartilhado mais também estável, porque define o grupo.” (SCHEIN 2009, P.13).

Influência no clima organizacional diretamente, pois estabelece os valores que são empregados no cotidiano da empresa, a cultura e o clima são pontos fundamentais, pois aumentam a satisfação dos colaboradores, e assim sempre vai estar garantindo o sucesso da empresa. ” A cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução a medida que nos reunimos e criamos novos grupos que por fim, criaram novas culturas. ” (SCHEIN 2009, P.8).

Nosso assunto é viável pois possui muitos artigos disponíveis na internet, portanto, é de fácil execução e sem custos de implantações do projeto.

1.5 Hipóteses

- As relações interpessoais impulsionam a produtividade;
- O clima organizacional contribui para que qualquer empresa tenha sucesso e reconhecimento;
- Um relacionamento interpessoal possibilita que os profissionais se sintam valorizados.

1.6 Metodologia

Metodologia é o conjunto de métodos adequados que ajudam no desenvolvimento da pesquisa para alcançar objetivos através da investigação e observação que permite ampliar o conhecimento.

- Quanto aos meios:

- Bibliográfica: Pesquisa bibliográfica consiste na etapa inicial de todo trabalho científico ou acadêmico. Tem o objetivo de reunir as informações e dados que servirão de base para a construção da investigação proposta a partir de determinado tema. Utilizaremos esta metodologia através de livros, artigos, internet materiais já publicados, etc.

- Telematizada: Busca informações em meios de telecomunicações (rádios, TV e internet). Para realizar essa pesquisa usaremos sites e pdfs disponíveis na internet que possuem fontes confiáveis.

Estudo de caso: Estudos de caso são métodos de pesquisas amplos sobre um assunto específico, permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele, e assim, oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática. Utilizaremos esse método como um ponto de partida para as nossas pesquisas.

- Quanto aos fins:

- Aplicada: É a geração de conhecimento para aplicação prática e imediata, dirigidos a solução de problemas específicos envolvendo os interesses locais, territoriais e regionais. Essa metodologia será aplicada na Etec de Cidade Tiradentes para trazer melhorias nas relações interpessoais e evitar possíveis problemas.

- Exploratória: Definição, a pesquisa exploratória tem como função preencher as lacunas que costumam aparecer em estudo. Esta pesquisa será aplicada por meio de questionários, sites, livros, áudio books, e pesquisas no geral que nos auxiliem.

- Intervencionista: Dessa forma o objetivo da pesquisa intervencionista é juntar teoria e prática, com a possibilidade de estudar o objetivo na prática e identificar razões de como e porque determinadas técnicas são utilizadas, com o propósito de gerar

contribuições teóricas relevantes. Utilizaremos esta metodologia para trazer soluções e novas ações que podem agregar valor à instituição.

2.0 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A princípio a teoria das relações humanas aborda princípios contrários da administração clássica que visava apenas a estrutura organizacional. Essa teoria tem como principal teórico George Elton Mayo, psicólogo australiano e pesquisador. Mayo entre 1927 e 1929 iniciou um estudo em Western Electric Company onde analisou os principais aspectos que influenciavam a rotatividade e a baixa produtividade no trabalho, visto que foi possível notar a desmotivação dos trabalhadores por causa do trabalho monótono e o desgaste mental. Então os pesquisadores diversificaram a iluminação do ambiente, os intervalos e a carga horária de trabalho, porém foi descoberto que o aspecto emocional tem mais influência na produtividade do que fatores físicos.

Desse modo a abordagem humanística se preocupa com o empregado no que diz respeito ao seu bem-estar e entende-se que a integração de grupos no trabalho é essencial para aumentar a produtividade pois passaram a olhar ao comportamento social e expectativa e motivação no trabalho. "O nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado (como afirmava a Teoria Clássica), mas por normas sociais e expectativas grupais". (CHIAVENATO, 2004, p. 106)

As pessoas possuem sentimentos e desejos que influenciam seu desempenho, por exemplo, quando o relacionamento é sadio e harmonioso favorece o clima organizacional ao contrário disso quando as pessoas têm dificuldade de se relacionar ou até mesmo de se comunicar, pode gerar baixo rendimento e um certo desânimo que faz as pessoas se desligarem de empresas e grupos sociais por isso é muito importante que a administração entenda o comportamento de seus colaboradores e busque formas de tornar o trabalho um ambiente agradável onde os trabalhadores estão engajados na realização do trabalho. No entanto é fundamental que a liderança esclareça as regras e comunicados no geral e torne a comunicação uma ferramenta que torna o trabalho ainda mais efetivo.

Para a Teoria das Relações Humanas:

Motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela as pessoas são motivadas pela necessidade de “reconhecimento”, de “aprovação social” e “participação” nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social. (CHIAVENATO, 2004, p. 106)

Claramente o dinheiro é indispensável para a realização de muitas atividades do dia a dia, no entanto mais do que o dinheiro as pessoas têm a necessidade de se sentirem acolhidas e valorizadas desse modo é importante lembrar que mesmo que o dinheiro melhore as condições não é o suficiente para o ser humano pois há a necessidade de conviver e aprender coisas novas, por isso é muito importante que as pessoas saibam que o trabalho em conjunto é fundamental para desenvolver competências além de proporcionar momentos de aprendizagem e interação social.

Administração de Recursos Humanos, também conhecida como Gestão de Pessoas e Gestão de Recursos Humanos, é um conjunto de técnicas que tem como objetivo em ter uma boa comunicação entre empresa e colaboradores, tornando sua equipe motivada e comprometida a desenvolver um melhor resultado. “Ela tem o propósito de adquirir, cuidar, motivar e desenvolver talentos para uma maior eficiência, em benefício das estratégias da empresa”. (Dias, 2022)

O processo de administração de recursos humanos tem grande influência no modelo da Administração Científica, vale ressaltar que Recursos Humanos é responsável por controlar as tarefas realizadas pelos colaboradores.

Dentre as tarefas controladas pela administração de RH, estão:

- Ações de motivação de funcionários: as ações motivação de funcionários trazem diversos benefícios. Elas estão ligadas aos resultados da empresa, já que aumentam a produtividade, o engajamento do time e a eficiência.
- Avaliações de desempenho: é uma forma de analisar o comportamento individual e coletiva dos colaboradores, tendo uma visão estratégica para a empresa, pois coloca em evidência pontos fortes e pontos de melhoria na organização.
- Comunicação interna: por meio da comunicação interna, os profissionais são estimulados a desenvolver relacionamentos interpessoais e o espírito de cooperação. Com um maior envolvimento entre os funcionários, o entrosamento aumenta e o time

sai mais fortalecido, contribuindo, assim, para um clima mais leve, respeitoso e produtivo.

- **Feedbacks:** saber como motivar uma equipe é impossível sem o feedback, por isso saber a opinião e sugestões de seus funcionários é fundamental para o desempenho de sua equipe.

- **Incentivo ao crescimento dos trabalhadores:** compreendemos que pequenas atitudes e gestos são formas de dar valor aos colaboradores. Por isso tratar bem e incentivar seus funcionários é sempre o melhor caminho, assim o trabalhador se dedica melhor e conseqüentemente aumenta o seu desempenho.

- **Integração de novos profissionais:** tem como objetivo em abraçar o novo membro da empresa em seu setor, fazendo com que ele se sinta acolhido dentro da organização. Esse processo é muito importante para a empresa pois é nele que o colaborador novo se sentirá confortável e, é nesta etapa, que os alinhamentos de missão, valores e cultura entre empresa e funcionário ocorrem.

- **Recrutamento e seleção de talentos:** avalia as pessoas com objetivo em atrair os talentos certos para a organização, planejar processos de seleção eficientes e garantir que a empresa contrate os mais alinhados aos seus propósitos e sua cultura.

- **Retenção de talentos:** Esse processo se inicia durante o recrutamento e seleção, em que o RH precisa encontrar o perfil compatível com a cultura organizacional, além das habilidades técnicas e comportamentais. Dentre diversas outras tarefas a gestão de recursos humanos envolvem diversos cargos cujo a quantidade varia de acordo com o tamanho da empresa o propósito que ela quer seguir. Entretanto, a empresa deve ter em mente que seu desenvolvimento e seus objetivos é tudo graças à gestão do capital humano, considerada a parte mais importante de toda empresa. A gestão de recursos humanos envolve diversos cargos, cuja quantidade varia de acordo com o porte da empresa e o propósito de suas atividades. As principais funções envolvidas são:

- **Gerentes de recursos humanos:** é o profissional responsável por coordenar o time de RH de uma organização. Essa pessoa, desenvolve estratégias alinhadas com o objetivo da empresa e com as necessidades do departamento de Recursos Humanos, além de fazer o acompanhamento das metas e da equipe.

- Analistas de recursos humanos: desempenha um papel crucial dentro de uma organização, sendo o elo entre empresa e funcionários, basicamente é o responsável por contratar, treinar, capacitar e demitir os funcionários, garantindo que ambos saiam ganhando.

- Recrutadores: esse profissional é conhecido pela identificação, seleção e contratação de talentos, ele assegura que os candidatos preencham vagas de emprego nas quais melhor se encaixam.

- Treinadores e desenvolvedores de talentos: ele é responsável por implementar treinamentos e programas para fortalecer e expandir as habilidades e capacidades dos funcionários de uma empresa.

- Técnicos de departamento pessoal: é responsável pelos cuidados com toda a burocracia correspondente ao funcionário, como demissão, pagamento, benefícios entre outras atividades que podem variar de acordo com a empresa e suas normas.

- Técnicos de segurança do trabalho: esse profissional ajuda a diminuir riscos e faz a prevenção por meio de treinamentos e pesquisa dos possíveis perigos no local de trabalho.

- Psicólogos: esse profissional cuida da mente das pessoas. Ele estuda e trata as questões internas, que refletem no comportamento de uma pessoa

Com essas funções e profissionais capacitados podem trazer vantagens ainda maior no bom desempenho de suas organizações. Pensando nisso, o profissional de relações interpessoais tem como objetivo descobrir como as pessoas se tratam e são valorizadas dentro do ambiente de trabalho, diversas empresa são afetadas pelo clima organizacional, muitas das vezes pelas próprias empresas que não tem hábitos bons, e isso faz com que o trabalho em equipe e a produção não se desenvolvam de uma forma mais eficaz.

“O relacionamento interpessoal torna-se um sistema comunicativo, que caracteriza o comportamento das pessoas em busca do trabalho em equipe, fazendo assim com que as pessoas não atuem isoladamente, mas sim por meio de interações com outras, para poderem alcançar seus objetivos” (CHIAVENATO, 2010)

Quando os funcionários não são valorizados e não tem um ambiente de trabalho que os priorizam, eles não desenvolvem um bom trabalho e podem demonstrar uma relação ruim entre eles. Muitas das vezes a falta de comunicação, acaba atrapalhando o trabalho em equipe, podendo trazer um relacionamento ruim para dentro da empresa. “O desenvolvimento de competência interpessoal exige a aquisição e o aperfeiçoamento de certas habilidades de comunicação para facilidade de compreensão mútua” (MOSCOVICI, 2011, p. 102).

Por isso é necessário que as pessoas consigam ser mais flexível e comecem a enxergar mais o ambiente de trabalho que elas estão trabalhando, procurando sempre manter contato com as pessoas como colegas de trabalho que podem agregar e ajudar a melhorar o ambiente de trabalho, buscando contribuir e colaborar para um bom clima organizacional, mantendo sempre empatia e demonstrando a capacidade de entender o próximo. Buscando sempre uma boa comunicação diante todos, trazendo métodos como reuniões que possam ajudar nos problemas que ocorrem dentro da empresa, para que isso ajude a criar uma relação entre as pessoas influenciando num ambiente mais leve para o trabalho

2.1 A origem do RH

À primeira vista a área de Recursos Humanos pode ser considerada nova. Pois seu surgimento aconteceu no começo do século XX. Na época foi chamada de Relações Industriais, foi um marco importante na história da humanidade, pois trouxe um conjunto de mudanças tecnológicas com profundo impacto no processo produtivo em nível econômico e social. Com a mecanização do trabalho, muitas pessoas deixaram a agricultura e foram trabalhar em fábricas em troca de salário. É nesse cenário que nasce a Administração de Recursos Humanos. Nessa época os trabalhadores eram considerados como uma extensão das máquinas, sem direitos. “Fala-se de organizações como se fossem máquinas e, conseqüentemente, existe uma tendência em esperar que operem como máquinas: de maneira rotinizada, eficiente, confiável e previsível”. MORGAN (1996- pág. 24).

A gestão de pessoas que engloba o capital humano como conhecemos hoje em dia começou a ter visibilidade com a Teoria das Relações Humanas, um conjunto de

teorias administrativas que surgiu no início da década de 1930 nos Estados Unidos. Na época o país vivia por um período que ficou conhecido como “Grande Depressão” e teve seu fim com a quebra da bolsa de 1929. O colapso econômico desta década é, até o momento, a maior crise do capitalismo financeiro que atingiu não apenas os Estados Unidos, mas sim o mundo inteiro.

2.1.1. As principais fases no Brasil

As fases históricas do RH atualmente no Brasil podem ser divididas em cinco fases, sendo elas: antes de 1930 Fase Contábil, 1930 a 1950 Fase Legal, 1950 a 1965 Fase Tecnicista, 1965 a 1985 Fase Administrativa e 1985 até os dias de hoje Fase Estratégica.

Diante desse cenário, surgiu o intuito de organizar o capital humano no âmbito contábil e legal foi evoluindo. Nesse intervalo de tempo, no final dos anos 80, os funcionários da área de RH passaram a desenvolver uma posição mais estratégica, no planejamento e operação das empresas. É válido ressaltar que com os avanços da tecnologia e com o seu impacto direto no setor de Recursos Humanos o desdobramento do setor segue em extrema evolução e vem se mostrando muito relevante para o desenvolvimento estratégico das empresas.

Antes de 1930 aconteciam a FASE CONTÁBIL: Era considerado o marco da evolução e só se preocupavam com os custos da organização. Os trabalhadores não esperavam experiências positiva da empresa, mal esperavam respaldo jurídico, na época o Rh só contabilizava a entrada e a saída dos trabalhadores para efetuar o pagamento.

1930 a 1950 aconteciam a FASE LEGAL: Surge o chefe de pessoal a função seria bem parecida com as da fase anterior, se não fosse pelo acréscimo de mais uma responsabilidade: manter sob controle os cumprimentos das leis que foram impostas pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT).

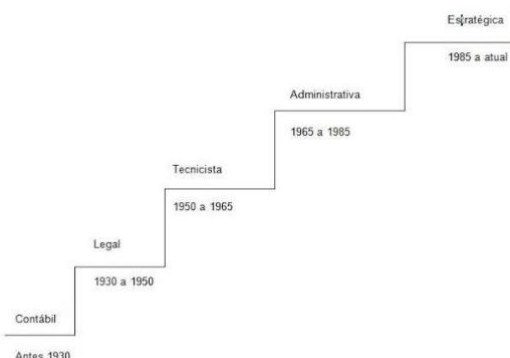
1950 a 1965 aconteciam a FASE TECNICISTA: Ainda em nível operacional-tático, aparece o papel de gerente de pessoal, com responsabilidades para recrutar e selecionar, treinar, descrever cargos e salários, cuidar da higiene e segurança no trabalho, e outros.

1965 a 1985 aconteciam a FASE ADMINISTRATIVA: Esta fase tem como principal as "revoluções" movidas pelos trabalhadores impulsionados pelo movimento sindical. Aqui, encontra-se a figura do gerente de RH cujo papel está cada vez mais voltado para os indivíduos e suas relações com os sindicatos e sociedade.

A partir de 1985 e até os dias de hoje a FASE ESTRATÉGICA: Essa fase conhecida pela participação estratégica e efetiva dos Recursos Humanos no planejamento estratégico de cada empresa, com o objetivo de busca os melhores resultados da empresa, direcionando de forma adequada as pessoas certas para o lugar certo dentro da empresa e dando suporte necessário aos colaboradores para atingirem os resultados esperados. Nos dias de hoje, a organização deve ser vista integralmente, de uma forma mais observadora, e os objetivos não devem mais ser atingidos por cada área isoladamente. “Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado” (KOTLER 1992, p.63).

Pelo contrário, todos os departamentos, inclusive a área de Gestão de Pessoas, devem estar ligados e focados num mesmo objetivo que é, efetivamente, o objetivo da organização.

2.1.2 - Figura 1 - as cinco fases evolutivas da gestão de pessoal



FONTE: MARRAS(2000. P. 25-27).

2.1.3 O RH 4.0

RH 4.0 é a revolução tecnológica no setor de Recursos Humanos que aplica tecnologia avançada na gestão de pessoas, no Recrutamento e Seleção, na atração de

talentos e todas as outras áreas do setor. Algumas funções do RH se tornarão automatizadas, haverá novas funções mais estratégicas. Para mudar esse cenário, novas tecnologias são inseridas no setor com o intuito de evoluí-lo. Mas o que ainda causa confusão sobre o tema é a aplicação da tecnologia no dia a dia. “Por isso, não deixe de planejar e agir em direção ao RH 4.0 com as ferramentas inovadoras disponíveis no mercado e com estratégias focadas em gestão e experiência de pessoas” ALVES (2020).

Mesmo antes de pensar em contratar novas ferramentas, algumas ações ajudam a direcionar o RH para a indústria 4.0. Afinal, o futuro dependerá também de gestão de pessoas, liderança e aprendizado compartilhado.

2.2 Ferramentas do RH

Existem vários tipos de ferramentas de Recursos Humanos. Mas, as principais ferramentas que não podem passar despercebidas na gestão de RH, são:

- Recrutamento e seleção: O recrutamento está associado a atrair profissionais as vagas, enquanto a seleção é quando a empresa escolhe o profissional ideal para um determinado cargo, ou seja, o recrutamento de solução tem a função de atrair selecionar o profissional ideal para o cargo. Seu uso de softwares e soluções tecnológicas, leva de 30 a 40 dias para ser finalizado. Mas, a partir do uso de plataformas automatizadas, esse número cai para uma média de 14 dias.

Além disso, há um novo comportamento do mercado de querer flexibilizar a rotina das pessoas, assim como tem uma tendência do regime home Office se tornar mais presente nas empresas. Ao inserir tecnologia ocorrerá uma maior monitorização e segurança na escolha de um novo colaborador.

” Ao implementar uma tecnologia no RH que faça os processos serem integrados, haverá maior controle e assertividade na escolha do novo colaborador. Isso porque, a automatização das operações diminuirá erros - como registro de currículo que não são compatíveis com a vaga, por exemplo - , e ainda centralizará todas as informações necessárias do R&S” (FURTADO, 2016)”

- Avaliação de desempenho: a avaliação de desempenho é uma forma de avaliar o comportamento e execução dos colaboradores, é até mesmo, das áreas de uma empresa, revelando os pontos fortes e os que precisam ser aperfeiçoados. Existem vários tipos de avaliação de desempenho como: auto avaliação, Avaliação direta ou 90°, consenso, avaliação 180°, avaliação 360°, avaliação de clientes e etc.

“A Avaliação de Desempenho é uma ferramenta do RH para analisar a desempenho de um colaborador ou de um time inteiro. Sendo assim, a Avaliação de Desempenho é o processo realizado periodicamente para a revisão e avaliação do trabalho realizado em determinado ciclo. Assim, é possível desenvolver os colaboradores e alcançar os objetivos organizacionais”. (MOURÃO, 2013).

Assim, o funcionário dos Recursos Humanos conseguirá desenvolver diversos treinamentos e planos de desenvolvimento personalizados, de acordo com necessidades específicas dos profissionais. Além disso, também poderá ajudar na análise dos profissionais e dar recompensas, aumentos ou promoções mais assertivas.

- Gestão comportamental: a gestão comportamental é uma metodologia estratégica para estabilidade no engajamento, bom clima organizacional, gerenciamento e aumento da produtividade. Esse tipo de ferramenta de RH está sendo bastante utilizado nos últimos anos, com o propósito de compreender o comportamento dos colaboradores na empresa. Pois Ao Identificar o perfil de comportamento dos colaboradores, permitirá você a saber qual soft skills têm necessidade de ser elaborada

Além disso, também é possível observar qual soft skills¹ é essencial para os diferentes cargos e setores da empresa. Pois, ao analisar os resultados de profissionais com determinados comportamentos, é possível fazer um levantamento de quais deles são essenciais para exercer aquela função. Desse modo, quando convocar um talento ou realocar um colaborador, é presumível saber em qual time ele terá maior produtividade.

"Como exemplo, podemos citar características como proatividade, facilidade em se comunicar e ser bom em resolução de conflitos, que podem indicar traços de liderança. Traçar esse perfil é uma forma de compreender melhor o

¹Soft skills: são habilidades que utilizamos no dia a dia para resolver problemas e alcançar resultados com outras pessoas e partir de outras pessoas.

profissional e também de identificar como seus traços podem ser aproveitados da melhor forma". (PONTONEL,2020)"

- clima organizacional: O clima organizacional é uma metodologia de percepção das pessoas sobre o ambiente corporativo, através do recolhimento de dados.

Através dele o RH tem conhecimento sobre o clima da empresa, podendo compreender o nível de satisfação dos colaboradores e como isso impacta na empresa. Por isso, é fundamental utilizar ferramentas que mensuram a percepção de todos os profissionais sobre a empresa

Deste modo, podendo gerar insumos para ações e soluções de desenvolvimento, tanto coletivo como individual.

- People Analytics: O People Analytics é uma metodologia de gestão de pessoas com a qual você analisa os dados dos colaboradores e da empresa, o seu principal objetivo é colocar a tecnologia a serviço dos times de gestão de pessoas, criando dashboards para análise de dados. Desse modo, é possível saber como está a carga de trabalho, por exemplo, ou onde estão os gargalos das operações diárias.

A partir das informações dessa análise, você pode desenvolver soluções que tornem o RH mais estratégico e otimizado, diminuindo assim o turnover, aumentando a atração de talentos e melhorando o desempenho das equipes. "Na prática, o People Analytics ajuda o RH a extrair insights e a se tornar mais estratégico. Isso ocorre através da otimização dos processos, diminuição do turnover e aumento dos índices de atração e retenção de talentos". (MANESCHY, 2023)

- Software de gestão de RH: A metodologia do software de gestão de RH é uma ferramenta digital que facilita a gestão dos recursos humanos de uma empresa. Atualmente a equipe de Recursos Humanos não se limita à papelada, atualização de planilhas de Excel, organização de currículos, controle de ponto e pagamentos.

Na verdade, é cada vez menor o tempo gasto com essas tarefas. Essa é uma das principais ferramentas de Recursos Humanos atualmente e empresas que não aderem a ela acabam ficando lentas e ultrapassadas no mercado. "Isso porque enquanto a equipe de uma empresa está atolada nessas tarefas básicas, o RH de outra organização está focado em reter talentos, recrutar os melhores profissionais e em garantir a satisfação e um ambiente saudável". (Furtado, 2016)"

Um software de gestão de RH vai centralizar todos os procedimentos em um só espaço, organizando informações e protegendo dados. Além disso, ele vai automatizar diversos processos, fazendo com que sua equipe ganhe tempo

2.3 Impacto dos recursos humano nas empresas

Neste tempo atual em que vivemos, as mudanças ocorrem de forma constante e implacável. É crucial despedir-se das modalidades tradicionais e abraçar uma necessidade premente de adaptação ao que agora chamamos de "novo normal". Dentro desse contexto dinâmico e desafiador, é evidente que as organizações e, em particular, o setor de recursos humanos, são profundamente impactados por essas transformações. Esse impacto estabelece a base para explorarmos o papel vital que as mudanças desempenham no cenário dos recursos humanos nas empresas contemporâneas e como as estratégias de gestão de pessoas precisam evoluir em resposta a essa realidade em constante mutação.

Dentro desse cenário de mudanças constantes, uma das áreas empresariais mais afetadas é a gestão de recursos humanos (RH). As mudanças são tão profundas que até mesmo o próprio nome da área está evoluindo. Em muitas organizações, a tradicional denominação "Administração de Recursos Humanos (ARH)" está sendo substituída por termos como "Gestão de Pessoas (GP)", "Gestão com Pessoas", "Gestão do Talento Humano", "Gestão de Parceiros ou Colaboradores", "Gestão de Competências", "Gestão do Capital Humano" ou "Administração do Capital Intelectual". Cada um desses termos reflete uma nova abordagem e configuração para a área

Gestão de Pessoas é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes. (CHIAVENATO, 2005, p. 45).

Os recursos humanos desempenham um papel fundamental nas empresas e têm um impacto significativo em vários aspectos do sucesso organizacional. O que acontece lá fora traz um forte impacto sobre o que ocorre dentro de cada organização. Torna-se indispensável visualizar o contexto externo para adequar o comportamento de cada organização e seu direcionamento para o futuro, já que ele vai ser completamente diferente do panorama atual.

Para Chiavenato (2006) a Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos se baseia em três aspectos fundamentais: pessoas como pessoas e não como meros recursos da organização, dotados de personalidade própria e profundamente diferentes entre si, possuidores de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à adequada gestão dos recursos organizacionais; as pessoas como fonte de impulso próprio que dinamiza a organização e não como agentes passivos, inertes e estáticos; pessoas como parceiras da organização, capazes de conduzi-la à excelência e ao sucesso; como parceiros, as pessoas fazem investimentos na organização, como esforço, dedicação, responsabilidade, comprometimento, riscos entre outros.

a administração de recursos humanos (ARH) funciona em um conjunto de organizações e de pessoas. Administrar pessoas significa lidar com pessoas que participam de organizações. Mais do que isto, significa administrar com as pessoas. Fazer de cada pessoa um verdadeiro administrador de suas funções dentro da organização, em qualquer nível em que esteja situada ou em qualquer atividade que deva executar. Assim, organizações e pessoas constituem a base fundamental na qual funciona a ARH. (CHIAVENATO, 2006, p.21)

Os recursos humanos desempenham um papel multifacetado e estratégico nas empresas, influenciando diretamente a capacidade de inovação, adaptação e desempenho. Uma gestão eficaz de pessoas não apenas mantém os funcionários motivados e comprometidos, mas também contribui para a construção de uma empresa resiliente e bem-sucedida em um ambiente de negócios em constante transformação.

2.4 Vantagens de ter um RH estruturado

O setor de Recursos Humanos também chamado de RH, tem um papel fundamental dentro de uma empresa, ele pode ser comparado ao coração da empresa, ou seja, é de grande importância que ele seja bem estruturado. Muitos gestores quando se deparam com a necessidade de fazer contratações acabam encontrando diversos desafios pelo caminho, como por exemplo profissionais desqualificados, falta de hard skills, soft skills entre vários outros fatores. "A área de recursos humanos se subdivide por demandas e cada uma delas exige processos claros e bem definidos, uma vez que envolvem outros setores" (Maffezzolli,2023)

Algumas das vantagens que obtemos ao ter um RH estruturado são:

Gestão de pessoas: uma boa gestão de pessoas, contribui para que a equipe se torne mais unida e facilita o alcance de metas.

Cabe em qualquer empresa: toda empresa de qualquer tamanho pode ter um setor de RH, obviamente dependendo do tamanho da empresa o número de funcionários vai variar, porém, o setor de recursos humanos pode ter até mesmo um funcionário.

Recrutamento e seleção: processos para selecionar as pessoas que são mais qualificadas e que se encaixam na vaga oferecida. "Uma boa empresa é aquela que se preocupa com o trabalho, com as entregas e os resultados dos seus colaboradores" (MAFFEZZOLLI,2023)

Gerenciamento de informações: é importante para criar um canal de comunicação entre ambas as partes.

Assertividade na definição de salários e benefícios: um planejamento para não prejudicar nenhuma das áreas.

Gerenciamento burocrático: toda a papelada como por exemplo demissões, contratações etc.

Gerenciamento de desempenho: é conhecer e aplicar os processos e tecnologias que tragam mais benefícios para a empresa.

3.0 CLIMA ORGANIZACIONAL

Clima organizacional é o ambiente que é percebido pelos colaboradores é a "energia" do ambiente, ele é feito a partir da cultura, crenças, regras, valores, comunicação, relacionamentos etc. O clima organizacional espelha como as pessoas se relacionam entre si, pensam, agem dentro da empresa.

Cada empresa tem um clima organizacional diferente nunca vai haver outro igual, a importância de se ter um bom clima dentro de uma organização é que isso afeta diretamente os colaboradores já que o seu ambiente de trabalho também influencia na sua produtividade e motivação. "Uma vez que o capital humano é o bem mais valioso para que as empresas possam conquistar seus objetivos, felicidade e satisfação são chaves para a produtividade e os bons resultados." (DIAS, 2022)

Um dos fatores que influenciam o clima organizacional de uma empresa é a cultura organizacional que está ligada ao clima, porém apesar disso não é igual já que a cultura organizacional está relacionada à visão, missão, valores e geralmente costuma não mudar, ou seja, ela é estável por mais que as coisas se desenvolvam ela continua ali passando com o tempo. Já o clima organizacional pode ser mudado, porém será embasado na cultura organizacional. Um bom clima organizacional pode ser um diferencial no mercado, já que ele pode trazer respeito, confiança, reconhecimento e colaboração. Já um clima ruim pode ter conflitos, cai o desempenho, produtividade, falha na comunicação etc.

3.1 Como o clima afeta as relações no trabalho

É importante lembrar como é desafiador trabalhar em um ambiente de trabalho onde as relações interpessoais não são primordiais. Com isso as relações entre os funcionários acabam de uma forma estressante, onde trabalho em equipe não flui que muitas das vezes acaba trazendo um desgaste, que acaba colaborando para um ambiente de trabalho negativo, que pode acabar prejudicando um bom desenvolvimento em equipe, e conseqüentemente acaba prejudicando a empresa.

Em toda empresa é necessário que o clima organizacional esteja presente para uma boa influencia no desempenho dos colaboradores. Para isso as empresas precisam obter sempre uma boa relação entre seus funcionários. “uma empresa é produtiva quando alcança seus objetivos, transformando matéria-prima num produto que obtenha o menor custo possível. Portanto, a produtividade obtém preocupação com a eficiência e a eficácia” (CARVALHO 2011)

Além da produtividade, outro aspecto que pode aumentar significativamente o clima organizacional e a valorização e a motivação, que é constantemente ocasionado pelo ótimo ambiente de trabalho.

Portanto uma boa cultura organizacional auxilia para um bom desenvolvimento e uma boa produção dentro de uma empresa, se o ambiente não e agradável e não tem uma boa comunicação entre os funcionários, à empresa não flui de uma forma eficaz que acaba muita das vezes impactando nos resultados dentro da empresa. O clima positivo e um elemento altamente valorizado e positivo, que influência diretamente com a interação e o desenvolvimento entre os funcionários.

3.2 Vantagens do clima organizacional

Um clima organizacional positivo pode beneficiar tanto a empresa como o seus colaboradores, pois entendemos que um lugar agradável para se trabalhar aumenta a produtividade o desempenho dos colaboradores. Pois ao se sentirem mais valorizados pela empresa passam a ter mais respeito e confiança nela. Isso pode ser conquistado por meio de medidas que valoriza o profissional como um feedback construtivo, benefícios, entre outros.

Além disso, promovem práticas que permitem que os colaboradores se comuniquem melhor entre si e sua produtividade aumenta assim como a qualidade das suas demandas, proporcionando produtos e serviços mais eficazes.

Pesquisa de clima organizacional: Uma pesquisa de clima organizacional busca analisar sentimentos, opiniões e pensamentos dos funcionários sobre a empresa. Identifica se o clima está bom ou ruim dentro da organização. “Trata-se do conjunto de

sentimentos e opiniões expressadas pelos colaboradores sobre o ambiente de trabalho. portanto, é resultado do vínculo estabelecido entre a organização e seus funcionários". (ANGELO, 2023)

Vantagens de uma pesquisa de clima:

- Ajuda a melhorar o ambiente de trabalho;
- Facilita a comunicação dentro da empresa;
- Melhora a imagem da sua empresa;
- Diminui a rotatividade de colaboradores.

Concluí que a pesquisa ajuda a melhorar o ambiente de trabalho, pois assim há uma relação interpessoal melhor, os conflitos diminuem e a organização consegue entender o que está funcionando corretamente ou não.

3.3 As estratégias de avaliação do clima organizacional

O clima organizacional é a percepção que o colaborador tem da organização, desse modo é uma visão intrínseca, pois cada um descreve a organização a partir da sua própria perspectiva e experiência a qual pode ser positiva ou negativa. Sendo assim avaliação do clima organizacional é muito útil para captar informações valiosas para que a partir delas a gestão tome decisões assertivas em relação ao ambiente de trabalho, pois através dos feedbacks dos funcionários é possível saber o que estão sentindo ao trabalhar em determinada empresa e, assim ajuda a identificar forças e fraquezas por meio de um questionário que facilita o processo, ainda mais se é feito de forma digital, além disso, as perguntas precisam ser objetivas. Levando em consideração que o funcionário trabalha mais motivado e conseqüentemente é mais produtivo quando tem o trabalho reconhecido e valorizado, de acordo com Guilherme Dias é importante avaliar os aspectos que influenciam o clima como:

- Como os profissionais enxergam a relação com o empregador;
- Se a política de benefícios e incentivos realmente atende as demandas dos profissionais;

- Se as metas estabelecidas são realistas e quais as reais dificuldades em alcançá-las;
- Se há entendimento sobre regras, procedimentos e políticas;
- Se os profissionais estão satisfeitos com a empresa como um todo;
- Se todos os colaboradores realmente entendem o que a empresa espera deles.

As mudanças são necessárias ainda mais quando os próprios colaboradores apontam o que não estão gostando e com certeza se sentirão mais confortáveis para falar por causa do espaço que a empresa dá para ouvi-los. LUZ, 2003 corrobora quando afirma: “Através de uma pesquisa de clima (estratégia), a empresa pode conhecer efetivamente o seu clima, como ele está, quais as causas que mais contribuem para esse clima, como está o clima em cada unidade de trabalho etc.” (LUZ 2003 p. 52)

É interessante observar as causas que mais contribuem ou afetem o clima, por exemplo, a alta rotatividade o que é algo muito negativo pois mostra que as pessoas não estão criando compromisso com a empresa ou visse e versa pois é provável que a organização não tenha um sistema de reconhecimento e recompensas. “A pesquisa de clima é também conhecida como Pesquisa do Clima Humano, Pesquisa de Atitudes. É um trabalho cuidadoso que busca detectar as imperfeições existentes na relação empresa x empregado, com o objetivo de corrigi-las.” (LUZ 2003, p. 54)

Em vista disso a pesquisa de clima permite uma visão do todo, logo as reuniões de gestão é funcionários são indispensáveis, pois. As sugestões apresentadas pelos funcionários servem como termômetro de satisfação assim é possível saber se eles estão engajados ou não a abraçar um novo projeto. Dando essa abertura a gestão consegue traçar uma nova rota com base nos indicadores significativos, buscando melhorar o clima.

3.4 O impacto do clima organizacional na produção

O clima organizacional descreve o ambiente da sua empresa, como os colaboradores se comportam. Esse clima influencia a produtividade e o desempenho dos funcionários. O clima organizacional desempenha um papel crucial na produtividade, afetando o estado emocional, a motivação e o nível de dedicação dos colaboradores.

Um ambiente positivo e saudável tende a estimular a produtividade, enquanto um clima negativo pode prejudicá-la significativamente. Portanto, investir na criação de um clima organizacional favorável é essencial para maximizar a eficiência e o desempenho da equipe. (BELLO, 2023)

Podendo reparar que tendo um bom clima automaticamente você terá um bom resultado em equipe, aqui estão alguns dos principais impactos do clima organizacional na produtividade:

1. **Motivação e desempenho:** Quando a empresa mantém um bom clima organizacional, o colaborador se sente valorizados e reconhecidos, com isso aumenta a motivação e a dedicação ao trabalho, além de deixar o ambiente confortável para trazer mais resultados é isso aumenta a produtividade.

2. **Colaboração e Trabalho em equipe:** Onde a um clima de confiança e colaboração, fica mais fácil de trabalhar em equipe e ter aquela boa interação entre eles. Quando todos estão tem a liberdade de expressar as ideias e trabalhar em união, a produtividade acontece, pois acontece as trocas de conhecimentos.

3. **Bem-estar:** O clima organizacional que valoriza o bem estar dos colaboradores, geralmente trás uma maior satisfação no trabalho. E quando os colaboradores estão satisfeitos isso faz eles ser mais produtivos, os serviços flui melhor, fica disposto a dedicar tempo e qualidade às suas responsabilidades.

4. **Redução de estresse:** Quando o clima organizacional é positivo, a menos estresse nos colaboradores, eles se sentem apoiados e tendem a manter a produtividade.

5. **Criatividade:** Um clima que incentiva os colaboradores e da a liberdade de expressão de ideias, eles estimula a criatividade e a inovação de cada colaborador,

aonde eles se sentem a vontade, expressa as suas ideias e traz inovações que pode até agregar na empresa e trazer soluções aumentando assim a produtividade.

6. Conflitos e negatividade: Um Clima organizacional negativo, marcado por conflitos e insatisfação, pode afetar a produtividade. O ambiente se torna pesado, as pessoas começam a diminuir o foco e a dedicação as atividades.

7. Identificação: Quando o colaborador se identifica com os objetivos e valores da empresa, automaticamente eles se esforçam mais para alcançar os objetivos. Um bom clima organizacional que promove essa identificação pode aumentar a produtividade, a dedicação e o esforço para alcançar as metas.

3.5 O impacto do clima na gestão escolar

Em meio aos desafios que impactam a nossa sociedade, a educação ainda permanece como um direito preservado para os membros de uma comunidade. A gestão escolar surge como um apoio necessário nesse contexto, desempenhando um papel fundamental na garantia de que esse direito seja efetivamente entregue. A gestão escolar engloba diversos setores e estratégias, todos eles alinhados com o objetivo primordial de orientar, buscar e integrar a qualidade do ambiente educacional e da cultura escolar. Essa gestão não é apenas uma atividade administrativa; ela molda a experiência de aprendizado dos alunos e influencia diretamente suas vidas.

A instituição trabalha com a finalidade de dar significado aos recursos atribuídos e à forma como serão utilizados no processo da educação. Portanto, Gestão Escolar é a forma de administrar a escola como um todo. Para um completo desenvolvimento educacional, o profissional responsável pela área deve observar as necessidades e particularidades de cada setor, promovendo uma melhor relação mútua e desenvolvimento das atividades formando bons cidadãos.

A gestão educacional dos sistemas de ensino e de suas escolas constitui uma dimensão e um enfoque de atuação na estruturação, organização, mobilização e articulação de todas as condições estruturais, funcionais, materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos sócio

educacionais. Estes se justificam na medida em que são orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a contribuir para que se tornem capazes de enfrentar adequadamente, dentre outros aspectos, os desafios da sociedade complexa, globalizada e da economia, que passa a centrar-se cada vez mais no conhecimento para o seu desenvolvimento. (LUCK, 2012, p. 26)

O clima é um fator determinante nas ações institucionais, pois pode afetar significativamente o ambiente da organização e o bem-estar de alunos, professores e funcionários. Esta interação contínua entre liderança e os participantes na vida escolar tem um impacto profundo na qualidade do aprendizado dentro e fora da escola, afetando tanto o bem-estar emocional quanto o processo de ensino e aprendizagem. É um elemento importante que molda a experiência de todos os envolvidos no ambiente educacional, ou seja, quem faz o ambiente não é só quem trabalha nele e sim quem participa, e, portanto, merece atenção cuidadosa e estratégias de gestão eficazes para promover um ambiente escolar saudável e propício ao desenvolvimento pessoal e acadêmico de cada Cidadão.

3.6 Os tipos de clima organizacional

Os tipos de clima organizacional costumam diversificar de acordo com cada organização e pela ocasião que está passando. Ou seja, não é algo que costuma ser fixo, pois, ele varia muito de acordo com quem está à frente dos princípios e costumes da empresa.

Possui três tipos de clima organizacional, que são:

- clima organizacional bom/alto: Quando o ambiente de trabalho oferece bem-estar, conforto e saúde ao funcionário que acaba sendo comprometido para entregar os melhores resultados e se identificando com a missão, visão e valores da empresa, promovendo harmonia, que acaba causando um bom clima e grandes resultados.

"Um bom clima organizacional tem processos bem definidos, norteados pelos valores, objetivos e crenças na qual todos se identificam. Podemos dizer que esse clima é responsável por estimular a criatividade e busca de soluções inovadoras, alta produtividade, engajamento nos objetivos da empresa, comprometimento, entre outros." (Lima,2019)

- clima organizacional médio/neutro: Quando a empresa pode estar perdendo um grande potencial, porque apesar dele não ter tantos fatores de risco quanto ao clima organizacional baixo/ruim, e apesar da equipe não achar a empresa desagradável, eles não tem os princípios aliados a organização, o que acaba deixando os colaboradores acomodados. Os fatores desse clima são a equipe engajada, times motivados, abertos a inovações e a sensação de pertencimento a empresa. Os fatores desse clima organizacional é senso de trabalho fraco, resultados médios, poucas sugestões de inovações e uniformidade de resultados.

- clima organizacional ruim/baixo: Se a organização estiver com esse clima, não é um bom sinal, pois, é bem provável que os colaboradores estejam desmotivados, confusos, entregando resultados baixos e em desarmonia, o que pode causar transtornos e estresse, por isso, tem que fazer urgentemente uma mudança com conscientização e várias ações, para a equipe voltar a ter uma boa qualidade de vida, motivação e felicidade no trabalho. O fator desse clima é um baixo engajamento, afastamentos ou atestados constantes, entregas ruins ou com baixa qualidade, líderes pouco assertivos e um alto índice de doenças ocupacionais.

4. CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional que também pode ser chamada de cultura empresarial ou corporativa se trata da representação de um conjunto de normas, crenças e valores dentro de uma organização. Pode ser dado pela forma que os colaboradores se comunicam entre si, modo de trabalho, vestimenta, e entre vários outros fatores.

A cultura organizacional para alguns pode ser como o a identidade da empresa, ela é como se fosse um manual para uma boa convivência. Toda organização tem uma cultura organizacional ela sendo boa ou não, porém é por meio dela que é possível obter a dedicação do colaborador. “A cultura é a essência de uma empresa e deve ser vista como parte estratégica da mesma.” (SOARES, 2022)

É de suma importância se ter uma cultura que seja bem estruturada e forte pois desse modo é possível criar um ambiente saudável, agradável de se trabalhar, assim sendo possível obter melhores resultados tanto para os colaboradores como para a empresa.

Um clima organizacional bom contribui para algumas vantagens como a motivação, maior produtividade, comprometimento entre outros fatores. O que é de grande importância já que com isso é possível que uma organização se torne uma referência pela sua cultura já que ela acaba sendo um diferencial entre as demais, para isso podemos ver empresas grandes que são um grande referencial quando se trata de cultura.

4.1 Conceitos da cultura organizacional

O conceito da cultura organizacional se refere a um conjunto de crenças, valores, hábitos e comportamentos dentro de uma empresa, que seus significados são compartilhados por uma grande parte dos membros de uma organização e que as diferencia uma das outras. Segundo Schein (1994):

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas.(p. 56.)

A cultura organizacional consiste em desempenhar diversas funções dentro de uma organização, se tornando fundamental para construir a forma como a empresa se relaciona com seus funcionários, público alvo, parceiros e concorrentes. Desse modo o papel da cultura se destaca como essencial para o sucesso da organização, porque seu conjunto de pressupostos é geralmente formado por premissas compatíveis entre si, dessa forma, é necessário que as organizações tomem ciência da importância que a cultura tem sobre as atitudes das pessoas envolvidas em suas atividades, procurando, da melhor maneira possível, desenvolver uma cultura capaz de promover o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pelos gestores e motivar os colaboradores envolvidos.

4.2 Os tipos de cultura organizacional

Em torno da década de 70, Filósofo Charles Handy publicou um livro "Godsof Management", onde ele faz uma relação entre a cultura e a mitologia grega a partir de Zeus, Apolo, Atena e Dionísio. E assim, Criando os 4 tipos de cultura organizacional que é a cultura do poder, cultura de papéis, cultura de tarefas, e por fim, a cultura de pessoas.

Cultura do poder: É retratado por Zeus, onde a cultura organizacional tem o poder centralizado por uma única pessoa, na maior parte dos casos é o gerente ou empresário responsável pelo negócio. Deste modo, esse tipo de cultura organizacional ocorre na maioria das vezes em empresas hierarquizadas ou pequenas. O que acaba trazendo competitividade, que é muito importante para a sustentabilidade dos negócios, mas pode causar conflitos internos.

Cultura de papéis: A cultura de papéis é representado por apolo, o Deus das ordens e progresso, deste modo, esse tipo de cultura destaca o organograma, onde processo é bem estruturado deixando de forma clara qual é o papel de cada colaborador, sendo assim "É uma cultura que baseia sua abordagem na definição do papel ou do trabalho a ser feito, não em personalidades", destaca o Handy (2011, p.34). Ou seja, é quando a empresa define qual é a função de cada colaborador, é o que por

um lado pode ser interessante, pode acabar criando um ambiente com poucas oportunidades para inovações.

Cultura de tarefas: Representada pela deusa Atena, esse é o tipo de cultura organizacional que de acordo com o Charles Handy (2011, p.65) "primeiro é definido o problema, e depois se realoca os recursos necessários para compor a sua solução", em outras palavras, nesse tipo de cultura organizacional o foco é nos projetos, sendo assim, os colaboradores por cada projeto recebe a maior responsabilidade, criando uma cultura com maior trabalho em equipe e, principalmente, maior criatividade que é o seu diferencial.

Cultura de pessoas: E por último, a cultura das pessoas representa o Deus Dionísio, onde o foco está na valorização de talentos presentes na empresa, independente da função. Com diz Handy (2011,p.105) "os indivíduos da organização atuam para ajudá-la a conquistar seu propósito, sendo pago pela empresa para fazer essa contribuição". Esse tipo de cultura organizacional acaba aumentando a motivação dos colaboradores e possibilitando a sua integração em diferentes times.

4.3 Níveis da cultura organizacional

Para entender a cultura, podemos comparar com uma cebola. Sim pode ser estranho, mas você vai achar mais fácil de entender. Na primeira camada, a parte mais externa e mais visível, que seria um modo mais próximo com o nosso jeito de falar e de se vestir.

Já as crenças e valores estão na parte mais interna. Representa o que somos e no que acreditamos. Quanto mais perto do centro da "cebola", mais difícil de mudar essas crenças e valores.

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2005, p.39).

ARTEFATOS: Esse é o nível mais próximo da superfície, sendo considerado o primeiro nível da cultura organizacional. Os artefatos são coisas que você pode ver,

tocar e cheirar. É o que pensamos quando se trata da cultura da empresa. Além dos próprios produtos, dos símbolos e da linguagem, os artefatos são o layout do escritório, os happy hours com a equipe ou a festa de fim de ano de sua empresa.

VALORES COMPARTILHADOS: representa um nível mais profundo das camadas da cebola, porém ainda não são imperceptíveis. resumem nas coisas em que você acha que acredita ou diz acreditar.

É o código de conduta que está no manual do colaborador ou os principais valores e a filosofia que o CEO ou os gestores falam durante uma reunião.

PRESSUPOSTOS: É considerada a última camada da cultura.

Os pressupostos são premissas nas quais você realmente acredita e a base da cultura, crescem a partir de valores até que passem a fazer parte do seu inconsciente. Como esta no nível mais profundo, é mais difícil de mudá-las. Influenciando essas suposições, podemos influenciar a cultura. Vale lembrar que, as vezes, há um desalinhamento entre essa camada final, as coisas que você realmente acredita, com os valores e crenças que você diz acreditar.

4.4 A evolução da cultura organizacional

O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou consideravelmente a partir da década de 1980 e encontraram-se autores que defendem esse conhecimento, argumentando que através dele é possível atuar de forma estratégica e mais eficiente dentro de uma organização. Com isso a empresa que prioriza uma boa cultura organizacional tem como objetivo atingir um padrão de desempenho excelente, com muita qualidade e inovação, portanto as crenças a missão e os valores são primordiais. Com isso as empresas optaram por priorizar métodos como, confraternizações, reuniões, premiações para que seus funcionários se sintam mais valorizados.

As mudanças no sistema de gestão da cultura vêm sendo implantadas a fim de atender melhor as transformações organizacionais que estão se sucedendo no mundo contemporâneo principalmente no que diz respeito aos estímulos á heterogeneidade e á vulnerabilidade cultural, virtualização de experiências locais e individualizadas e á redução do convívio entre pares. (ZAVAREZE, 2008, p. 6).

A evolução da cultura organizacional é necessária para atender as necessidades, à medida que se tem através de um relacionamento interpessoal, demonstra um novo período de gestão e adequação que traz uma reflexão sobre o estilo de gestão que este presente nessa nova cultura. Muitas das vezes precisaram captar qual a necessidade do ponto de vista técnico e do ponto de vista de atitude. Além disso, uma boa cultura organizacional proporciona uma melhor absorção diante todos os planejamentos e trazem um comprometimento onde os funcionários e gestores adquiriram novos conhecimentos para assumir corretamente seus papéis em grupo ou organização.

Esse processo é importante para uma boa socialização, uma empresa que faz possíveis eventos como as cerimônias, comemorações e reuniões, acaba desenvolvendo uma boa rede de comunicação que fazem com que os valores dessa empresa estejam presente e que façam parte dessa nova cultura, ajudando e contribuindo cada vez mais para um ambiente de trabalho mais valorizado, que é necessário para o bem-estar tanto individual quanto coletivo.

4.5 O impacto do modelo de gestão na cultura organizacional

Tendo em vista que a gestão tem influência sobre a cultura e nos resultados que provém do modo como são conduzidos os processos organizacionais, é essencial investir na gestão de pessoas e identificar o melhor tipo de modelo de gestão que faça mais sentido para a organização. “O modelo de gestão é o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia.” (CROZATTI, 1998, p. 13)

No entanto é fundamental que a liderança sirva de inspiração a equipe, pois a gestão tem a responsabilidade de ser exemplo aos funcionários e seguir a risca os valores implantados na organização, ao contrario disso perdem credibilidade. Também é importante esclarecer as regras os princípios, e o que a organização não tolera. Ouvir as sugestões dos funcionários pode ajudar a empresa a alavancar e evitar perdas e desperdícios, assim os funcionários se sentirão confortáveis em dar suas opiniões. É

preciso que a gestão tenha conhecimento dos pontos negativos que com o tempo podem piorar se não forem reparados, como por exemplo, falhas na comunicação, baixa produtividade e lucratividade, visando mitigar tudo que prejudique a produtividade buscando atingir melhores resultados.

“Os níveis de eficiência e eficácia são diferentes em cada empresa e são resultantes da forma como as coisas são tratadas na empresa, ou seja, de seu modelo de gestão. Isto significa que algumas culturas produzem níveis de eficácia melhor do que outras”. (CROZATTI, 1998 p. 14 e 15)

O meio empresarial necessita ser sempre eficiente, por isso, é fundamental se adequar as mudanças necessárias para que as empresas continuem atuando e aprimorando sua cultura.

O modelo de gestão é o que vai determinar a cultura organizacional e, portanto, precisam ser flexíveis as mudanças, pois em certos momentos é preciso se reinventar no meio empresarial. “Precisa ser firme forte na cultura, mas tem que ter o mínimo de flexibilidade para aceitar o novo” (RUFINO, 2022)

Os gestores das empresas devem se atentar ao que os funcionários têm a dizer e identificar o que pode ser melhorado e fazer a melhoria para garantir maior participação do funcionário, evitar o alto índice de turnover e formar uma equipe forte e duradoura.

O modelo de gestão que incentiva os departamentos interagir entre si e compartilhar valores que ajudam a empresa a se manter viva, onde um ajuda o outro e procuram solucionar problemas é muito importante, porque, assim as pessoas se tornam mais proativas. “Você tem que ter uma cultura organizacional forte que vai levar você para o próximo nível, para isso você precisa trabalhar os valores da empresa.”(GERMANO, 2020)

A gestão deve alinhar os funcionários com os valores da organização pois alguém que não faz o que se espera e não acredita no modo como a empresa funciona, mostra que os valores não são tão firmes, por isso, a empresa precisa ter valores inegociáveis para construir uma cultura forte. “Recomendo um código de cultura, uma

comunicação clara o tempo inteiro, todas as decisões quando você tomar, você colocar quais foram os valores que foram baseados nesta decisão.” (GERMANO, 2020)

No entanto, o gestor tem papel fundamental para implementar a cultura e definir a identidade da comunidade, além de identificar os aspectos principais e até mais profundos do modo como os funcionários interagem e, assim, estabelecer e explicitar os valores que guiarão e formaram a identidade da empresa, por isso, é preciso que as crenças andem junto com os praticas para que haja coesão entre as ideias e as ações entre todos os membros.

Uma cultura organizacional forte é formada por pessoas que gostam e estão engajadas com o propósito da empresa e que seguem suas regras e valores. Afinal o trabalho é realizado por pessoas e para as pessoas e o presente de poder cuidar de uma equipe é vê-la evoluindo e crescendo com a empresa.

4.6 A cultura organizacional na escola

A cultura organizacional no contexto escolar se refere aos valores, crenças, normas, práticas e comportamentos que caracterizam uma escola ou sistema educacional em particular. Assim como em qualquer outra organização, a cultura desempenha um papel fundamental na forma como uma escola funciona e como seus membros interagem

Assim, pode-se afirmar que a cultura é um conceito antropológico que ajuda a entender como as pessoas se comportam em sociedade, é tipo um guia de comportamento sócia. E eles também estão aplicando essa ideia nas organizações. Eles chamam de "nível organizacional" e parece que estão usando a cultura para explicar como as coisas funcionam nas empresas e escolas. Aparentemente, a cultura é um monte de ideias, sentimentos e coisas espirituais que são passadas entre as pessoas em uma comunidade. Uma comunidade urbana, para ser mais precisa.

“O conceito de cultura escolar tem sido utilizado para pôr em evidenciar a função da escola como transmissora de uma cultura específica no quadro do processo de socialização e integração nacional das crianças

e dos jovens. No presente texto procuro ampliar esse sentido relacionando a “cultura escolar”, por um lado, com a própria forma escolar de educação e, por outro, com a cultura organizacional da escola”. (BARROSO JOAÃO, 1995, p. 01)

Assim como em qualquer outra organização, a cultura desempenha um papel fundamental na forma como uma escola funciona e como seus membros interagem. Aqui estão alguns aspectos importantes da cultura organizacional no contexto escolar:

Cultura Organizacional: A cultura organizacional refere-se aos valores, crenças e normas que são compartilhados em toda a organização, seja uma escola, empresa ou qualquer outra instituição. Ela abrange todos os aspectos da organização, incluindo seus objetivos, estrutura de liderança, práticas de gestão e interações entre funcionários.

Cultura da Escola: A cultura da escola é uma parte da cultura organizacional que se concentra especificamente nos elementos que são únicos ao ambiente escolar. Isso inclui a missão da escola, os valores educacionais, a relação entre professores e alunos, as práticas pedagógicas, as normas de comportamento dos alunos e professores, as tradições escolares e muito mais.

Valores e Missão da Escola: A cultura da escola muitas vezes começa com os valores e a missão específica da escola. Esses valores podem se concentrar na excelência acadêmica, na inclusão, na promoção da criatividade, na formação de cidadãos responsáveis, ou em qualquer outro objetivo educacional específico.

Comunidade Escolar: A cultura da escola também é moldada pelas interações e relacionamentos dentro da comunidade escolar, incluindo alunos, professores, funcionários e pais. A forma como esses grupos interagem, a comunicação entre eles e o grau de envolvimento dos pais influenciam a cultura da escola.

Práticas Pedagógicas: A forma como a escola aborda o ensino e a aprendizagem também é parte integrante da cultura da escola. Isso pode incluir métodos de ensino, abordagens de avaliação, uso de tecnologia na sala de aula e muito mais.

Ambiente de Aprendizado: A cultura da escola também aborda o ambiente de aprendizagem em si, incluindo a disposição física das salas de aula, recursos educacionais disponíveis, atividades extracurricular e programas de apoio aos alunos.

Identidade da Escola: Cada escola tem sua própria identidade distinta, que é parte fundamental de sua cultura. Isso pode incluir elementos como o nome da escola, cores da escola, mascote e símbolos que criam um senso de pertencimento à comunidade escolar.

Tradições e Rituais: Muitas escolas têm tradições e rituais que desempenham um papel importante na formação de sua cultura. Isso pode incluir eventos anuais, como festivais culturais, competições esportivas, cerimônias de premiação e outras atividades que promovem o senso de comunidade e pertencimento.

A cultura da escola é fundamental para o sucesso educacional, pois influencia diretamente a experiência dos alunos, professores e funcionários. Ela pode criar um ambiente de aprendizado positivo e motivador que apoia os objetivos educacionais da instituição. Portanto, é importante que os líderes educacionais estejam cientes da cultura da escola e trabalhem ativamente para promover valores e práticas que sustentem uma cultura escolar saudável e eficaz.

“Em Resumo podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico. De seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura” (SCHEIN, 2009 p. 16)

A cultura organizacional da escola enriquece as relações humanas, promovendo maior entrosamento entre profissionais, pais e alunos.

4.7 A formação de cultura e as mudanças

A cultura é formada coletivamente, por práticas habituais que as pessoas compartilham, é reforçada toda vez que repetem as mesmas atitudes e compartilham os mesmos valores e crenças, ela acontece de forma natural através da interação entre as pessoas onde criam hábitos comuns. “Não tem nada a ver com ser melhor ou pior

tem a ver com coisas que naquele grupo faz sentido, que, portanto são valorizadas e são preservadas e acabam sendo importantes para aquele grupo.” (TAVARES, 2014)

Com o passar do tempo é possível que a cultura seja modificada, pois certas coisas podem não fazer mais sentido para determinado grupo. E o modo como as empresas funcionam e se manifestam tem ligação com o mundo externo, elas criam suas culturas e escolhem a maneira que vão se posicionar no mercado, porém, é essencial que cada organização tenha pessoas que trabalhem em conjunto, com objetivos claros e definidos formando uma cultura forte onde as pessoas apoia e se identificam com aquela cultura. “Quem faz empresa são pessoas, se essas pessoas se sentirem leves valorizadas, elas transformam a empresa.” (RUFINO, 2022)

O gestor tem papel fundamental para implementar a cultura e definir a identidade da comunidade, ele precisa identificar os aspectos principais e até mais profundos do modo como os funcionários interagem e, assim, explicitar os valores e formar a identidade da empresa. , "Coesão é importante se a gente quiser garantir, não apenas a entrega de serviços, mas principalmente, um grupo unido pra fazer uma mudança.” (TAVARES, 2014)

É preciso que as crenças andem junto com os praticas para que haja coesão entre as ideias e as ações entre todos os membros, porque somente através da união de pessoas é possível fazer uma mudança efetiva, portanto é de suma importância que a gestão conheça bem o comportamento do grupo como afirma Patrícia Tavares:

“Eu tenho que entender o funcionamento do grupo muito antes de querer fazer mudança ou de querer me meter ali pra alterar a forma como eles estão falando, se vestindo, comportando ou se divertindo, eu tenho que entender que isso ai faz parte da história desse grupo” (Tavares, 2014)

Os comportamentos implícitos formam a cultura organizacional, ou seja, é nisso que a gestão trabalha, conhecendo a cultura e tomando decisões para solucionar e melhorar os processos sempre que houver necessidade e conseqüentemente atingir melhores resultados que promovam eficiência e eficácia. “Os ritos, as cerimônias e a rede de comunicação informal devem fomentar os valores que se deseja que façam parte da nova cultura. ” (CROZATTI, 1998, p. 11)

As pessoas possuem crenças e valores individuais que adquirem por meio das experiências e relacionamentos durante a vida, e naturalmente as mudanças acontecem, no meio organizacional não é diferente, pois mudanças são importantes e necessárias para modificar aquilo que não faz mais sentido para o indivíduo ou para a comunidade por causa das novas experiências e vivências, e exigências do mercado de trabalho.

Pois os hábitos comuns e o que é normal e aceitável ao grupo acontecem de forma natural, no entanto o quanto antes for estabelecido valores mais é mais fácil para que as pessoas o adquiram. “Através da repetição daquele valor todos os dias, todo o tempo, através da repetição do exemplo, através da repetição do comportamento, as pessoas acabam adquirindo aquele valor.” (Germano, 2020)

É assim que se promove uma nova abordagem para iniciar um novo ciclo ou criar uma identidade forte para uma empresa, contudo para uma cultura se consolidar leva cerca de cinco anos, pois até que os funcionários adquiram os novos valores não é um processo rápido, no entanto o quanto antes investir nela melhor.

4.8 Os benefícios de manter uma cultura organizacional

Em toda organização a cultura organizacional está presente, ao adquirir bons hábitos cria um ótimo clima organizacional para o ambiente de trabalho. Dessa forma, os funcionários da empresa tendem a serem mais eficazes na entrega de suas tarefas, já que resulta um sentimento de maior valorização tanto do funcionário quanto da equipe. “Cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferem uma organização da outra” (ROBBINS, 2002, p. 240).

A cultura organizacional é determinada de acordo com a gestão da organização e, sendo boa, pode agregar nos resultados e valores da empresa. “cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhadas por todos os membros da organização.” (CHIAVENATIO 2010)

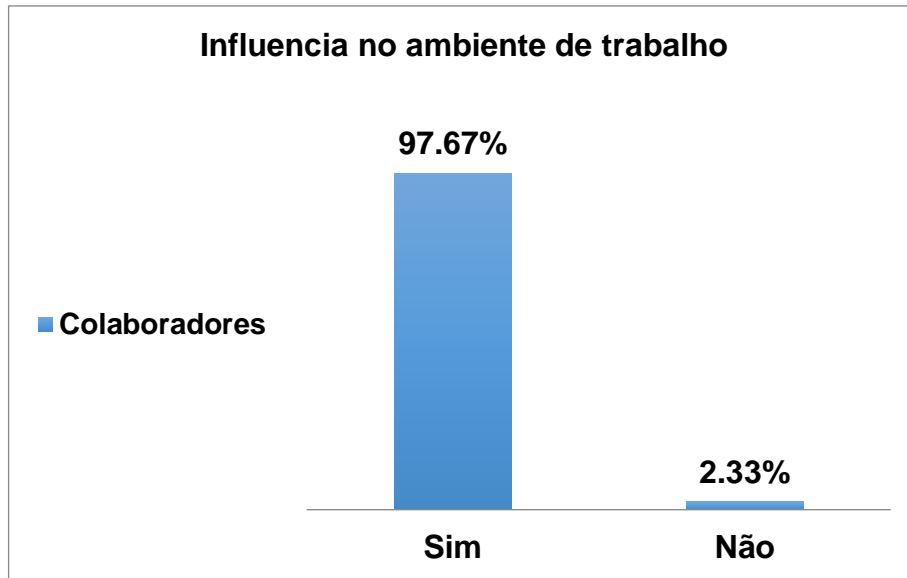
A cultura tem a capacidade de fazer a equipe alcançar números excelentes dentro da organização, por ser harmônica corresponde com os resultados obtidos.

ANÁLISE DE RESULTADOS

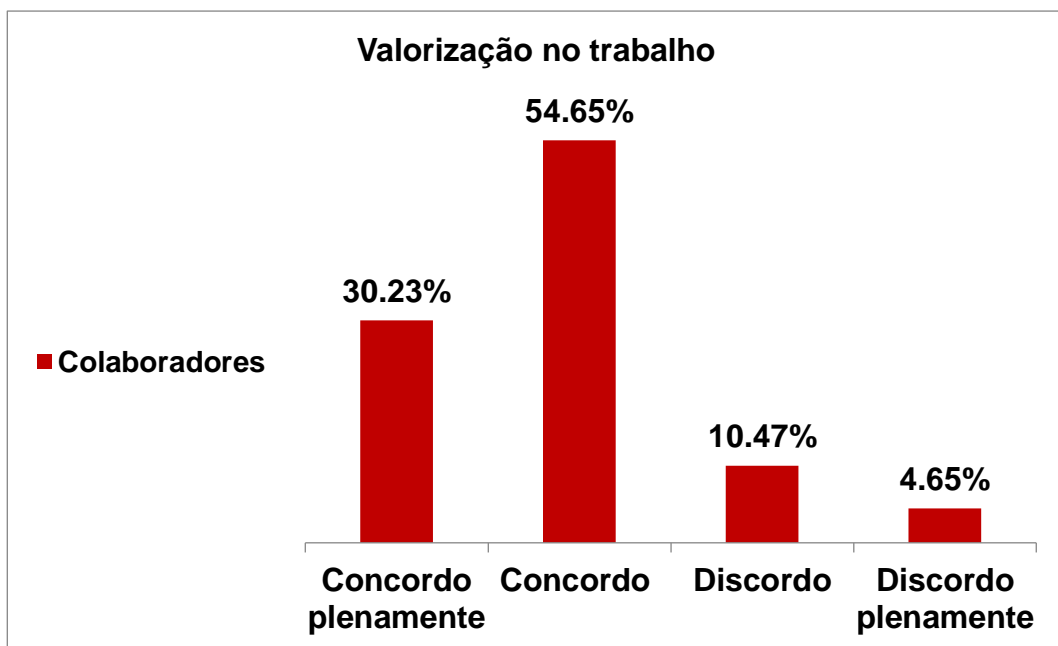
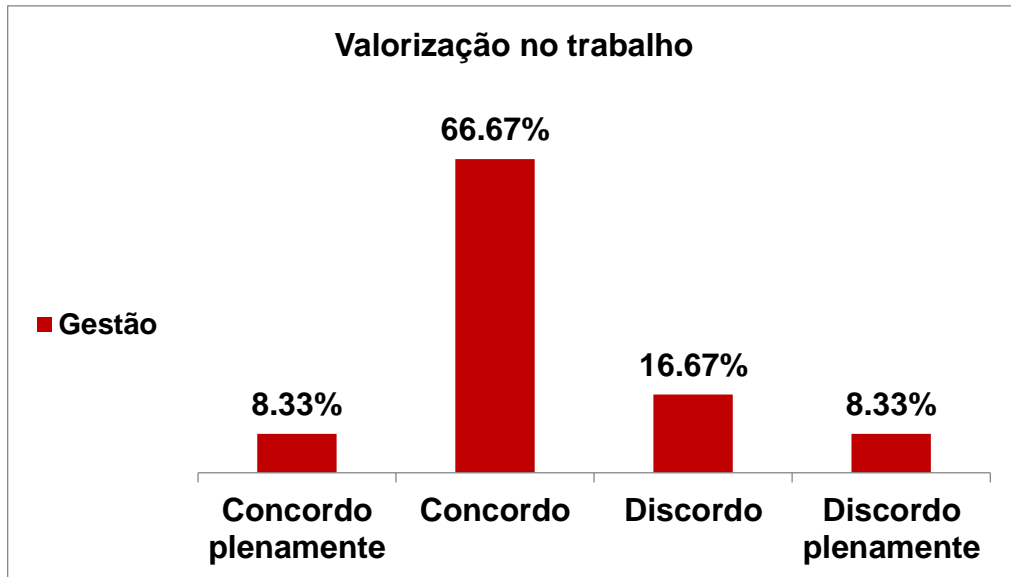
Uma parceria foi feita entre o Governo do Estado de São Paulo e do Plano de Expansão do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza, construiu a Escola Técnica Estadual de Cidade Tiradentes, e a partir de 2009, começaram a oferecer um curso de qualificação profissional aos habitantes. Refere-se de uma área com 12 salas de aula, 11 laboratórios (gestão, informática, segurança do trabalho, farmácia, nutrição e dietética, ciências, administração).

Utilizamos essa pesquisa para todos os funcionários e gestores, com o objetivo de saber como estão os níveis de satisfação com a cultura organizacional dentro da ETEC de Cidade Tiradentes.

A pesquisa foi disponibilizada através de redes sócias como: Whatsapp Obtendo 86 respostas de funcionários e 12 da gestão, totalizando 98 respostas em geral. Fizemos perguntas dicotômicas, múltiplas escolhas e escalonadas.

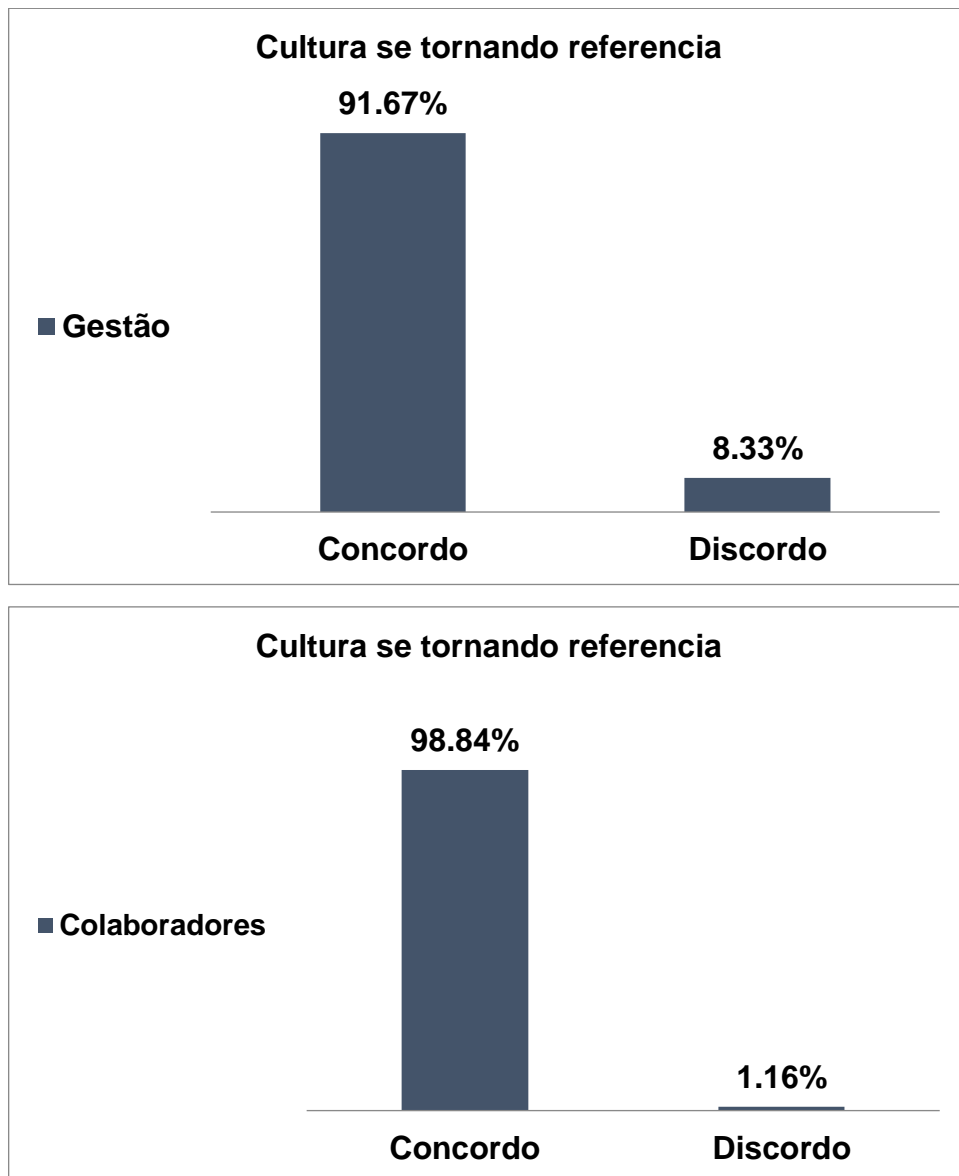


De acordo com nossas pesquisas 100% dos gestores e 97,67% dos funcionários afirmam que sim, o ambiente de trabalho influencia na produtividade, portanto pode ser tanto negativo ou positivo, até porque esse fato mostra a vulnerabilidade que a produtividade dos colaboradores está exposta, pois se o clima não estiver adequado vai impactar nos resultados produtivos, por exemplo, a falta de relação interpessoal tornando o trabalho desgastante, disputas internas e perda de foco com isso a empresa e o profissional perdem, da mesma forma se estiver favorável estimula a produtividade, no entanto é fundamental investir num ambiente colaborativo, comunicativo e agradável, pois se para a maioria o ambiente influência é necessário que o clima seja mantido por boas relações onde as pessoas se respeitam.

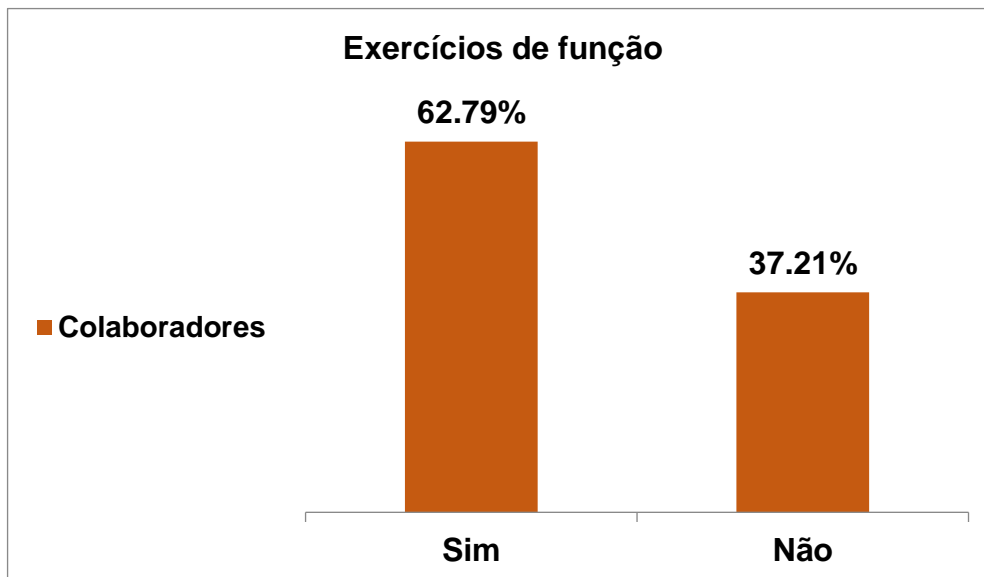
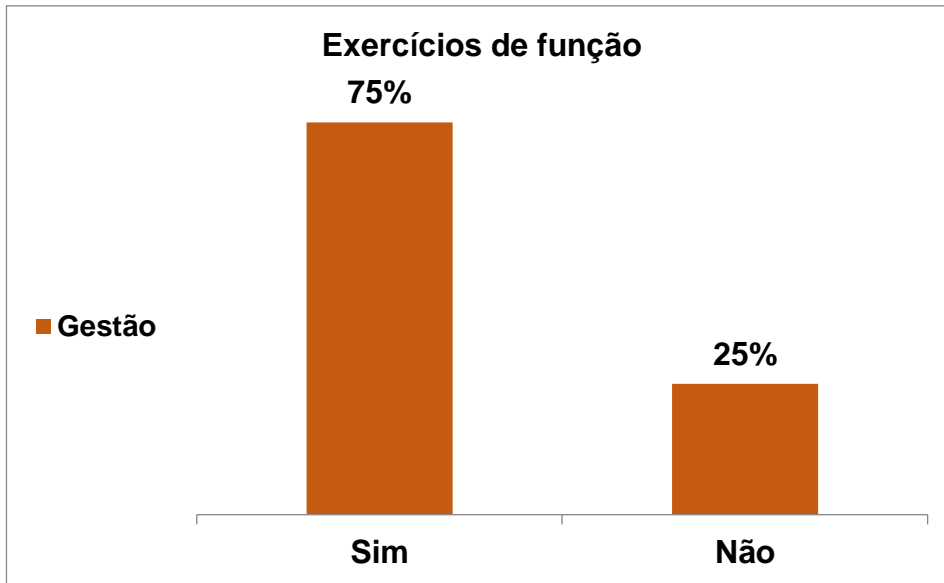


De acordo com as respostas obtidas observamos que a maioria dos funcionários e gestores concordam ou concordam plenamente que a Etec de Cidade Tiradentes valoriza o seu desempenho, Mas, 25% dos gestores e 15% dos funcionários não concordam . Por tanto, é necessário que a gestão de atenção aos pontos negativos e faça uma avaliação trazendo melhorias, para que os colaboradores se sintam valorizados. Algumas ideias para que isso aconteça é levando em consideração a opinião do colaborador, resolvendo complicações e fazendo murais dos colaboradores

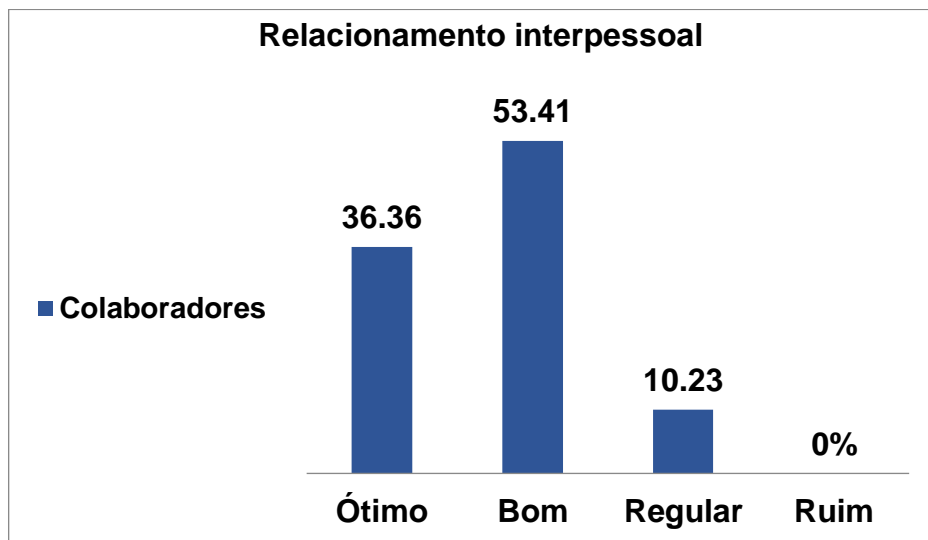
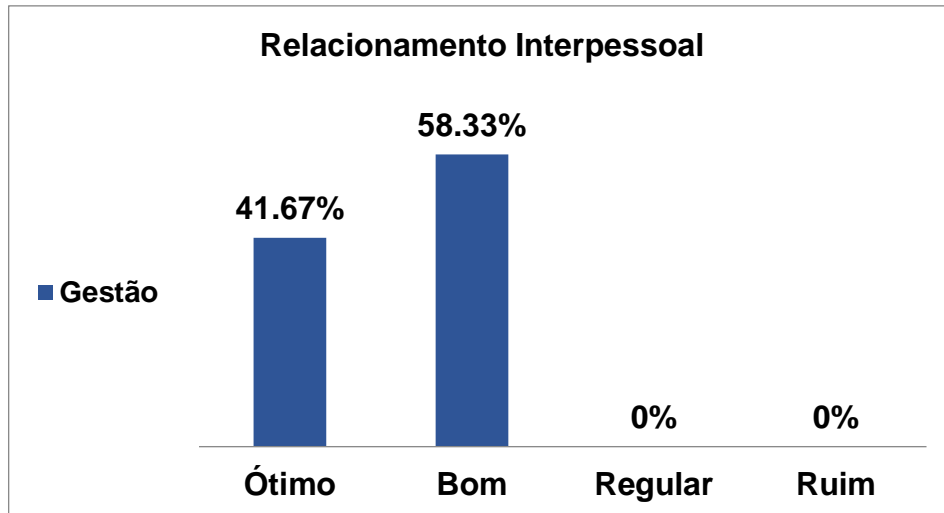
que mais se destacaram no mês, desta maneira, promovendo reconhecimento e recompensas.



Como podemos observar nos gráficos de ambas as pesquisas gestores e funcionários existem apenas uma pequena diferença de 9,49% entre eles. Portanto conseguimos distinguir que a maioria dos colaboradores tem uma opinião de que a Etec Cidade Tiradentes pode sim se tornar um referencial. Porém essa pequena parcela de diferença já pode impactar negativamente na cultura organizacional da Etec Cidade Tiradentes, deste modo conseguimos ver que esses colaboradores não estão tão envolvidos na cultura e clima organizacional o que já pode ser considerado um critério de análise para melhorias na organização.



De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que a maioria dos funcionários e gestores conta com tudo o que precisa para exercer a sua função melhor, porém mais de 25% dos colaboradores não contam com os materiais necessários para exercer o seu trabalho da melhor forma, por falta de internet, equipamentos e matérias. Portanto, se faz necessário a avaliação dos gestores para somar essa falta de matérias, tendo em vista que 25% é um índice de expressividade. Pois, impacta diretamente na produtividade, diminuição na qualidade do produto/ensino final. No entanto, todos devem ter acesso às ferramentas de trabalho favorecendo a produtividade.



De acordo com as respostas obtidas, percebe-se que os funcionários e gestores concordam que o relacionamento interpessoal da Etec de cidade Tiradentes varia entre bom e ótimo, já que mais de 50% da equipe entende como bom, e mais de 35% percebem como ótimo. Significa que os funcionários estão satisfeitos com o relacionamento interpessoal da organização. Com essa obtenção de 85% entre bom e ótimo, percebemos que a Etec de Cidade Tiradentes desenvolve um bom relacionamento interpessoal junto com seus colaboradores, onde auxilia para um melhor desempenho tanto pessoa, entretanto será preciso fazer um trabalho sobre esses 10,35% que demonstram que a Etec de Cidade Tiradentes precisa se aperfeiçoar diante do seu relacionamento interpessoal, com isso propostas como confraternização, reuniões podem ajudar a melhorar a produtividade e a comunicação trazendo um impacto positivo dentro da unidade.

SUGESTÃO

Através dos dados obtidos percebemos que as maiorias dos colaboradores estão satisfeitos, ainda possuem aspectos que podem melhorar como a falta de equipamentos, materiais e internet e quando tem, é de baixa qualidade, porém a unidade possuiu grande potencial.

Sendo assim é indispensável observar principalmente o que os funcionários sentem falta, pois a escassez de algum auxílio ou de matérias pedagógicos no trabalho pode ocasionar o aumento de insatisfação. Além disso, a quantidade dos equipamentos oferecidos influencia muito na produtividade por isso é essencial que estejam em boas condições evitando improdutividade e perda de tempo.

Outro ponto importante de ressaltar é como os funcionários interagem, se eles sentem bem trabalhando em equipe ou se há ruídos na comunicação, pois isso pode definir se o clima vai bem ou mal, por isso é essencial examinar como as pessoas percebem e se sentem no ambiente de trabalho e provavelmente não viram só as coisas boas, mas também as ruins, finalmente após identificar os problemas é hora da gestão agir, reunir o time, propor novos métodos, ouvir sugestões, para disponibilizar os materiais necessários, objetivando manter o funcionário satisfeito e tornar o trabalho ainda melhor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura se trata das normas, valores e crenças de sua empresa. Para aprimorar as relações interpessoais conseguimos ver que as empresas trazem métodos como confraternizações, reuniões, premiações para o funcionário do mês, entre outras coisas que contribuam para melhoria das relações interpessoais, e assim, trazendo um ambiente mais harmônico e comunicativo.

A cultura organizacional tem como propósito melhorar e inspirar as pessoas, através de projetos e trazendo inovações que vão incentivar os colaboradores e também vai os fazer eles sentirem-se valorizados, o clima de uma empresa é responsável pela produtividade e pelo melhor desempenho dos funcionários. Por esse motivo, investir em um local mais divertido e descontraído é importante para que seus funcionários se sintam confortáveis, em seu ambiente de trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: **MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2006. p. 33-35. Disponível em: <https://pt.scribd.com/book/523970294/Faces-da-cultura-e-da-comunicacao-organizacional>.

A Cultura Organizacional na eficiência do trabalho! EsagJrEsag Júnior, , 1 out. 2021. Disponível em: <<https://esagjr.com.br/blog/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 22 jul. 2023

ALVES, Igor. **Pesquisa Bibliográfica**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/pesquisa-bibliografica/>. Significados. Acesso em: 14 jun. 2023.

ANDRÉ Vasconcelos da silva, mariana PirkelTukahara,Neubher Fernandes Nunes. Brasília, instituto Walden4, 2017.**Livro cultura organizacional: uma reflexão na perspectiva comportamental**. Acesso em 26 de Jun 2023.

ANTUNES; NETO; VIEIRA. **Pesquisa Intervencionista: uma alternativa metodológica para os Mestrados Profissionais em Contabilidade e Controladoria**. Disponível em: <https://proceedings.ciaiq.org/index.php/ciaiq2016/article/download/667/656#:~:text=A%20pesquisa%20intervencionista%2C%20tamb%C3%A9m%20%C3%A9,de%20gerar%20contribui%C3%A7%C3%B5es%20te%C3%B3ricas%20relevantes>. Acesso em: 14 jun. 2023.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A.; ULRICH, D. **Gestão estratégica de pessoas com "scorecard": interligando pessoas, estratégia e performance**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2001.

BELLO, Livia. **O impacto do clima organizacional na produtividade**. Disponível: <https://thespeaker.com.br/o-impacto-do-clima-organizacional-na-productividade/> 2023, Set 2023. Acesso 17 set 2023.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997. Acesso em 24 de jul de 2023.

BOCK, Laszlo. **Um Novo Jeito de Trabalhar**. Rio de Janeiro: Sextante, 2015. Acesso em 24 de Jul de 2023.

CHIAVENATO, Idalberto, **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. - 7. ed. rev. e atual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão. Disponível em:

<https://profeltonorris.files.wordpress.com/2014/02/livro-teoria-geral-da-administrac3a7c3a3o.pdf>. Acesso em: 17 out 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. [PDF Documents]. Disponível em: <https://vdocuments.net/>. Acesso em: 10 set. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas – o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Eslavier, 2006. Acesso em: 11 set. 2023

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

CHIAVENATO, idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, 2014 pg 09. Acesso em :11 out 2023.

COSSETIN, Ana Jessica. **Estudo sobre o relacionamento interpessoal em um órgão público municipal localizado no sudoeste do Paraná**. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/orgao-publico>. Núcleo do Conhecimento, 2020. Acesso em:07 set. 2023.

CROZATTI, Jaime. **Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações**. Caderno de estudos, São Paulo, p. 01-20, 1998. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cest/a/Y39WBST4Nv345M6JBRH7QMp/?format=pdf&lang=pt> Acesso em: 10 out 2023.

CULTURA organizacional escolar: por que implementá-la? (plataformaaz.com.br) Acesso: em 01 out 2023.

CUOFANO, G. **O que é o Modelo de Cultura Organizacional de Schein? O modelo de cultura organizacional de Schein em poucas palavras**. Disponível em: <https://fourweekmba.com/pt/Scheins-modelo-de-organiza%C3%A7%C3%A3o/>. Acesso em: 7 nov. 2023.

DA SILVA, D. **Quais são os 4 tipos de cultura organizacional de uma empresa?** ZendeskPortuguêsZendesk, , 8 abr. 2022. Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>. Acesso em: 11 out. 2023

DANTAS, A. A.; FABIANA; HENRIQUES, R. **Relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho**. Disponível em: <https://unaerp.br/revista-cientifica-integrada/edicoes-anteriores/volume-4-edicao-5/4171-rci-relacionamento-interpessoal-122020/file>. Acesso em: 7 nov. 2023.

DE ANGELO, VM. **O que é Clima Organizacional e como mantê-lo em alta na sua empresa?** Disponível em: <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-5/>. Acesso em: 24 set. 2023.

De OLIVEIRA, Juliana Sevilha G., and Mauro Luiz Costa Campello. "**Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas.**" Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (2008). Acesso em 24 jul 2023

De SILVA BARRETO, Leilianne Michelle Trindade, et al. "**Cultura organizacional e liderança: uma relação possível?.**" Revista de Administração 48.1 (2013): 34-52. Acesso em 24 de jul de 2023

DELGADO, Paulo : **Reflexões sobre cultura e clima organizacional.** 21/05/2021 Disponível em: <https://crasp.gov.br/admpro/site/artigos/reflexoes-sobre-cultura-e-clima-organizacional#:~:text=%E2%80%9CCultura%20organizacional%20se%20refere%20a,240>). Acesso em: 16 out 2023.

DIAS, G. **Diferenças: Cultura organizacional Vs Clima organizacional.** Gupy.ioBlogGupy, , 12 ago. 2020. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/cultura-e-clima-diferencas?hs_amp=true>. Acesso em: 15 out. 2023

DIAS, Guilherme. **Administração de recursos humanos: o que é e sua importância.** Gupy, 2022. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/administracao-de-recursos-humanos/>. Acesso em: 06 set. 2023.

DIAS, Guilherme. **Clima organizacional: o que é seus pilares e como melhorar.** Gupy, 2022. Disponível em: <https://www.google.com/amp/s/www.gupy.io/blog/clima-organizacional%3fhs_amp=true>. Acesso em: 25 set. 2023

dos SANTOS, Vanessa Cristina Bissoli.- **A cultura organizacional como fator crítico de sucesso à implantação da gestão do conhecimento em organizações.** Informação & Sociedade 29.1 (2019). Acesso em 24 de Jul de 2023

EREZ, M. **A culture-based model of work motivation.** In: EARLY, C.; EREZ, M. (Eds.). New perspectives on international industrial/organizational psychology San Francisco: The New Lexington Press, 1997. p. 193-242.

FALCONI, Juliana. **As Fases Evolutivas e os Processos da Gestão de Pessoas.** Disponível: <https://www.linkedin.com/pulse/fases-evolutivas-e-os-processos-da-gest%C3%A3o-de-pessoas-falconi-gomes>. Acesso em: 11 set. 2023.

FERREIRA, Pammela da Silva. **Importância da cultura organizacional na gestão de pessoas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 12, pp. 101-118. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/importancia-da-cultura> Acesso em 16 out 2023.

FIA. **Estudos de Caso: O que são, Exemplos e Como Fazer para TCC.** 2020. Disponível em: <https://fia.com.br/blog/estudos-de-caso/>. Acesso em: 14 jun. 2023.

GERMANO, Marcelo. **Funcionário não aceita a cultura organizacional – e agora?**. YouTube, 2020. Disponível em: <https://youtu.be/FcNZ99FThGk>. Acesso em: 18 jul. 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas – enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2006
 GOMES, Giancarlo, et al. "Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein." *Revista de Administração da UNIMEP* 15.1 (2017): 51-72.

Guedes, C. (2021, setembro 21). **Quais os três níveis da cultura organizacional**. Consignet - Gestão de Crédito Consignado em Folha de Pagamento; Consignet - Gestão de Consignados em Folha. Disponível em: <https://www.consignet.com.br/blog/tres-niveis-da-cultura-organizacional/>. Acesso em : 11 out 2023.

Issa/bbento, MA ([sd]). **Clima Organizacional: entenda sua importância**. Disponível em : <https://www.portaldorh.ms.gov.br/clima-organizacional-entenda-sua-importancia/>. Acesso em : 26 set 2023.

JÚNIOR, E **Os 4 tipos de Cultura Organizacional: qual escolher?** 19 out. 2021. Disponível em: <<https://esagjr.com.br/blog/tipos-de-cultura-organizacional/>>. Acesso em: 11 out. 2023.

JUNIOR, R. H. GPTW: **Os benefícios de ter um bom ambiente de trabalho**. Disponível em: <<https://rhjunior.com.br/noticias/gptw-os-beneficios-de-ter-um-bom-ambiente-de-trabalho/>>. Acesso em: 22 jul. 2023.

LIMA, H. **Clima Organizacional - O que é, Como Melhorar, Exemplos e Pesquisa para Download**. Disponível em: <https://endomarketing.tv/clima-organizacional/?utm_source=blog-endo&utm_medium=bloglink&utm_campaign=post-tipos-de-clima-organizacional>. Acesso em: 26 set. 2023.
 LOURENÇO, M. Liderança e Transformação Cultural (Parte 1). Disponível em: <<https://portaldogarrett.com.br/colunista-marcia-lourenco/lideranca-e-transformacao-cultural-parte-1/>>. Acesso em: 22 jul. 2023.

LÜCK, Heloisa- **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**– Petrópolis, Rj: vozes,2017.(series cadernos de gestão) Acesso em 26 de Jun de 2023

LUCK, Heloisa.**Dimensões da gestão escola e suas competências**. Curitiba, Editora Positivo, 2009. Disponível em: Gestão escolar: entenda o que é e como desenvolver (gennera.com.br). Acesso em: 17 set 2023.

LUIZA, M., Begnami, V., &ZORZO, A. ([sd]). **Clima organizacional: percepção e aplicabilidade**. Disponível em:https://www.fho.edu.br/revistacientifica/_documentos/art.5-002-2013.pdf. Acesso em : 26 de set 2023.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional: proposta de critérios para metodologia diagnóstico, mensuração e melhoria. Estudo de caso em organizações nacionais e multinacionais localizadas na cidade do rio de janeiro**, 2003. Disponível em:

<http://paginapessoal.utfpr.edu.br/leonardotonon/especializacao/arquivos-gerais/Aula%203%20-%20Dissertacao%20Ricardo%20Luz.pdf>. Acesso em: 26 set 2023.

MACHADO. Bianca -. <https://www.santocaos.com.br/frases-essenciais-sobre-a-cultura-organizacional/>, 2022. Acesso em 24 de jul de 2023

MADARÁSZ , Espresso3. Série parker (1 de 6) - Evolução da cultura organizacional. Youtube 12 set 2017. Disponível em :<https://youtu.be/db96HnUGnJ8?si=RJi8w-UqLbb6rtT8> . Acesso em : 10 out 2023.

MAFFEZZOLLI, C. **Área de Recursos Humanos: qual a importância de um RH**. Disponível em: <<https://gptw.com.br/conteudo/artigos/area-de-recursos-humanos/>>. Acesso em: 25 out. 2023.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000. p. 25-27.

MIRANDA Carolina. **Administração de recursos humanos**. Disponível em: <https://uniguacu.com.br/adm-de-rh/>. Acesso em : 11 set 2023.

MOREIRA, Leandro. **7 Vantagens de um RH bem estruturado**. Disponível em:<https://www.google.com/amp/s/supervendedores.com.br/recursos-humanos/recrutamento-e-selecao/7-vantagens-de-um-rh-bem-estruturado/amp/>. Acesso em: 10 set. 2023.

ORSI, A.; MARINO, E.; ROSSI, L.; BERTOIA, N., SHINIASHIKI, R., **Cultura Organizacional e Terceiro Setor, Gestão & Conhecimento**, v.3, n.1, p. 34 – 55, 2005.Acesso em : 11 out 2023.

OSORIO, A. **Tipos de clima organizacional: qual o impacto e como identificar o seu oriente** , 30 mar. 2023. Disponível em: <<https://orienteme.com.br/blog/tipos-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 26 set. 2023.

OYADOMARI; SILVA; NETO; RICCIO. **Pesquisa intervencionista: um ensaio sobre as oportunidades para pesquisa brasileira em contabilidade gerencial**. Disponível em: <https://anpcont.org.br/pdf/2011/FT331.pdf>. Acesso em: 14 jun. 2023.

RIGON, R. **Clima organizacional: o que é, como melhorar, pesquisa e mais**. Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/clima-organizacional/>>. Acesso em: 25 set. 2023.

ROGÉRIO, Paulo. **Reflexões sobre cultura e clima organizacional**. crasp.gov.br admpro.21/05/2021. Acesso em: 09 Nov 2023.

RUFINO, Geraldo. **Cultura o sucesso e a ruína da sua empresa O conselho 02**. YouTube, 2022. Disponível em:
<https://www.youtube.com/watch?v=PkLa7XHjZ9k&t=3282s>. Acesso em: 12 jul. 2023.

"SCORECARD": **interligando pessoas, estratégia e performance**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2001. Acesso em :11 out 2023.

SANTOS, N. **Pesquisa de clima organizacional: quais são os benefícios?**. Disponível em: <<https://listenx.com.br/blog/pesquisa-de-clima-organizacional/>>. Acesso em: 24 set. 2023.

SCHEIN, Edgar H., **Cultura Organizacional E Liderança**. Atlas de São Paulo, 2009. Cultura, Cultura Escolar, Cultura de Escola João Barroso, 1995

SCHEIN, Edgar H., Cultura Organizacional E Liderança. Atlas de São Paulo, 2009. 413 [en5kivr06pno] (idoc.pub) Acesso em: 01 out 2023.

SOARES, B. **Cultura organizacional: o que é, exemplos, tipos e como criar**. Disponível em: <<https://www.feedz.com.br/blog/cultura-organizacional/>>. Acesso em: 15 out. 2023.

TAVARES, Patrícia. **Cultura organizacional e seus Impactos na Gestão**. YouTube, 2014. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6Phk3OytdOg&t=103s>. Acesso em: 17 jul. 2023.

WILBERT, Alisson. "**Cultura e Clima Organizacional: uma Análise na Empresa Novo Trigo de Balneário Camboriú/sc**". Disponível em:
<https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&opi=89978449&url=https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/45120574.pdf&ved=2ahUKEwif7Jn4ofuBAxU0uZHTTMD98QFnoEACAcQBg&usg=AOvVaw0nUPohLWYCxL2gzBlvSRd7>. Acesso 16out 2023.

ZANELATO, Gabriela; Maria Esther Castedo. **A história do RH no Brasil e a evolução do setor**. Factorial. 2021. Disponível em:
<https://factorialhr.com.br/blog/historia-rh/>. Acesso em: 28 ago. 2023.

ZAVAREZE, Taís Evangelho. "**Cultura Organizacional: uma revisão de literatura**." O portal dos psicólogos (2008): 1-7.Z /. Acesso em: 11 out. 2023.