

CULTURA ORGANIZACIONAL: COMO CONSTRUIR E MANTER UMA CULTURA DE ALTO DESEMPENHO

ORGANIZATIONAL CULTURE: HOW TO BUILD AND MAINTAIN A HIGH PERFORMANCE CULTURE

FERNANDA SILVA MARINHO¹

Prof. Orientador: VAGNER BRAVOS VALADARES²

RESUMO

O tema aborda a relevância de uma cultura organizacional sólida e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa, essencial para alcançar um desempenho elevado e sustentável, logo a pesquisa investiga os elementos fundamentais que contribuem para a criação e manutenção dessa cultura, identificando como problema central a dificuldade que muitas organizações enfrentam em estabelecer valores claros e uma comunicação eficaz, essenciais para o comprometimento e coesão dos colaboradores. A ausência de uma cultura organizacional bem estruturada pode resultar em baixa produtividade, falta de alinhamento estratégico e dificuldades na retenção de talentos. A intervenção proposta envolve uma abordagem estruturada para a definição de valores organizacionais, a promoção de uma liderança exemplar que reflita esses valores e a implementação de canais de comunicação transparentes e eficientes. Metodologicamente, o estudo adota uma combinação de pesquisa bibliográfica e estudo de caso, analisando empresas que conseguiram implementar e sustentar uma cultura de alto desempenho, os resultados destacam que organizações com uma cultura bem definida obtêm melhores resultados em termos de produtividade, inovação e satisfação dos colaboradores. A conclusão aponta que a construção e a manutenção de uma cultura de alto desempenho dependem de um compromisso contínuo com a adaptação às mudanças do ambiente externo, além da valorização e reconhecimento constante dos comportamentos alinhados aos valores organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional. Alto desempenho. Valores organizacionais. Produtividade.

ABSTRACT

The topic addresses the importance of a solid organizational culture aligned with the company's strategic objectives, which is essential for achieving high and sustainable performance. Therefore, the research investigates the key elements that contribute to the creation and maintenance of this culture, identifying the central problem as the difficulty many organizations face in establishing clear values and effective communication—both of which are crucial for employee commitment and cohesion. The absence of a well-structured organizational culture can lead to low productivity, lack of strategic alignment, and challenges in talent retention. The proposed intervention involves a structured approach to defining organizational values,

¹ Rede de Ensino Doctum – Unidade Caratinga – aluno.fernanda.marinho@doctum.edu.br – Bacharelado em Administração, 2024

² Rede de Ensino Doctum – Unidade Caratinga – Professor Orientador, Mestre em Gestão de Territórios e Mestre Ciências da Educação – bravos@gmail.com, 2024

promoting exemplary leadership that reflects these values, and implementing transparent and efficient communication channels. Methodologically, the study combines bibliographic research and a case study, analyzing companies that have successfully implemented and sustained a high-performance culture. The results highlight that organizations with a well-defined culture achieve better outcomes in terms of productivity, innovation, and employee satisfaction. The conclusion emphasizes that building and maintaining a high-performance culture depends on a continuous commitment to adapting to external changes, as well as valuing and consistently recognizing behaviors that align with organizational values.

Keywords: Organizational culture. High performance. Organizational values. Productivity.

1. Introdução

A influência da construção e manutenção de uma cultura organizacional de alto desempenho se estende para além dos limites das empresas individuais, alcançando uma parcela significativa da sociedade. É o que dizem autores como Edgar H. Schein (1985), segundo ele, "Quando uma organização valoriza seus funcionários e os motiva, isso não apenas aumenta a satisfação e o engajamento no trabalho, mas também leva a uma maior produtividade e estabilidade no emprego."

Além disso, a influência se estende para a sociedade como um todo, Carroll (1991) defende que "Empresas que praticam a responsabilidade social influenciam positivamente a sociedade, promovendo valores como diversidade e inclusão", logo, empresas que adotam uma abordagem responsável e ética em suas operações podem inspirar outras a fazerem o mesmo, promovendo práticas mais sustentáveis e responsáveis levando a mudanças culturais mais amplas, incentivando a adoção de valores como diversidade, inclusão e responsabilidade social.

Assim, de acordo com os autores acima citados é possível entender que em um ambiente empresarial cada vez mais competitivo, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental no desempenho e sucesso das empresas e se faz justificar essa pesquisa, posto que uma cultura bem definida, que esteja em sintonia com os objetivos estratégicos, não só promove a coesão e a maior colaboração dos colaboradores, mas também é essencial para a inovação e a retenção de talentos.

Então, diante de tal justificativa se fará a exploração dos elementos fundamentais para a criação e manutenção de uma cultura organizacional de alto desempenho, através de uma abordagem que combina pesquisa bibliográfica e estudo de caso em que serão analisadas empresas que implementaram com sucesso

culturas organizacionais de alto valor, demonstrando que uma cultura forte pode ser um diferencial competitivo sustentável.

Dessa forma, face à complexidade e dos desafios enfrentados pelas organizações para construir e manter uma cultura organizacional de alto desempenho, este trabalho de pesquisa se concentra na seguinte questão central: "Como as empresas podem efetivamente estruturar e sustentar uma cultura organizacional que promova a motivação, a produtividade e a retenção de talentos?" Para responder a essa questão, foram definidos os seguintes objetivos:

- **Objetivo Geral:**

Explorar para identificar estratégias eficazes para construir e manter uma cultura organizacional de alto desempenho, com foco na liderança, nos valores compartilhados e no reconhecimento do desempenho dos colaboradores.

- **Objetivos Específicos:**

Analisar o papel da liderança na formação e sustentação da cultura organizacional; identificar características de uma liderança inspiradora e seu impacto na dedicação dos colaboradores; identificar boas práticas e estratégias utilizadas por organizações de sucesso na construção e manutenção de uma cultura.

Norteados por esses objetivos, chegou-se à hipótese de que a cultura organizacional de alto desempenho pode ser construída e mantida por meio da combinação de liderança inspiradora, comunicação eficaz, valores compartilhados e práticas consistentes de reconhecimento de desempenho e tal hipótese adquire sustentação a partir da tese adotada nesta pesquisa como marco teórico.

Para que uma cultura organizacional seja forte e consistente, é essencial que haja uma liderança que inspire e motive, demonstrando claramente os valores e as práticas desejadas. Quando a liderança age de forma coerente com os valores da organização, ela cria uma base sólida de confiança e comprometimento, permitindo um desempenho organizacional superior. (CHIAVENATO, 2004, p. 210).

Metodologicamente, o desenvolvimento deste trabalho será conduzido por meio de métodos qualitativos e quantitativos, ambos com uma abordagem exploratória e o presente estudo utilizará análises e observações para coletar e interpretar dados relevantes sobre a construção e manutenção de uma cultura organizacional de alto desempenho.

O artigo está estruturado em três partes principais. A primeira aborda os conceitos gerais de cultura organizacional, destacando a importância da liderança e dos valores compartilhados na construção de uma cultura de alto desempenho; a segunda parte foca nas práticas de recompensa e reconhecimento, analisando como essas práticas influenciam a motivação e o alinhamento dos colaboradores com os objetivos da empresa; a terceira explora o desenvolvimento contínuo e a sustentabilidade da cultura organizacional, discutindo o papel do treinamento, da inovação e da comunicação eficaz na manutenção de uma cultura de alto desempenho.

2. Revisão Bibliográfica

Como construir e manter uma cultura de alto desempenho

De acordo com o acima apresentado se pode dizer que a cultura de alto desempenho se manifesta em diversos aspectos, começando pelo impacto direto sobre os colaboradores, uma cultura organizacional que valoriza e motiva seus funcionários contribui para o aumento da satisfação e com o envolvimento no trabalho, refletindo uma maior produtividade e estabilidade no emprego.

Então se pode deduzir que no âmbito econômico, organizações que cultivam uma cultura de alto desempenho tendem a ser mais competitivas e inovadoras e esse dinamismo pode resultar em um efeito positivo sobre a economia local e nacional, gerando empregos, impulsionando o crescimento e contribuindo para a prosperidade de uma determinada sociedade.

A reputação e a confiança também são afetadas positivamente por uma cultura organizacional de alto desempenho, "Uma cultura organizacional positiva melhora a reputação, atraindo talentos, clientes e investidores" (Barney, 1986). como citado, as empresas que se destacam nesse aspecto tendem a ser vistas como empregadoras desejáveis e parceiras confiáveis, atraindo talentos, clientes e investidores, em resumo, a construção e manutenção de uma cultura organizacional de alto desempenho não apenas beneficiam as próprias empresas, mas também influenciam sua reputação e a confiança destas empresas.

Autores como Robert E. Quinn e Kim S. Cameron (1988), argumenta que organizações éticas e responsáveis inspiram outras a seguirem o mesmo caminho, promovendo práticas sustentáveis e valores como diversidade e inclusão.

Quinn & Cameron “Organizações que cultivam uma cultura ética e responsável não apenas promovem práticas sustentáveis, mas também inspiram outras a seguirem o mesmo caminho. A ênfase na diversidade e inclusão não apenas reflete um compromisso com a justiça social, mas também contribui para um ambiente de trabalho mais produtivo e inovador.”

Na área de concentração deste estudo, a cultura organizacional emerge como um fator central para compreender e promover o alto desempenho nas organizações. Citado por Edgar H. Schein (1985) enfatiza que a cultura é um fenômeno multifacetado, influenciando profundamente o comportamento e as práticas dentro das organizações. Schein destaca a importância dos valores compartilhados e dos pressupostos subjacentes que moldam a cultura organizacional.

Quinn e Cameron (1988), por sua vez, ressaltam a necessidade de uma cultura alinhada com a estratégia da empresa para alcançar um desempenho superior. Suas pesquisas demonstram que organizações com uma cultura forte e adaptativa tendem a ser mais resilientes e competitivas, adaptando-se com sucesso às mudanças do ambiente externo.

Portanto, a área de concentração deste estudo visa investigar como os princípios fundamentais da cultura organizacional podem ser aplicados de forma eficaz para construir e manter essa cultura, promovendo a excelência e a competitividade das organizações de maneira sustentável.

Figura 1: Cultura organizacional x Clima organizacional



Fonte: Sistemas de Gestão Integrada, 2024

Acrescenta-se que existem dois sistemas, a cultura organizacional e o clima organizacional. A cultura organizacional se refere aos valores, crenças, normas e práticas compartilhadas pelos membros de uma organização ao longo do tempo, e, o clima organizacional é mais temporário e se refere às percepções dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho em um determinado momento. Os referidos conceitos encontram apoio nas ideias de Edgar H. Schein (1985), o autor destaca que:

A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – um “mundo de ideias” ou “mapa mental” - nos sentimos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam [...]

Em outras palavras, a cultura organizacional é a base sobre a qual a identidade e o funcionamento da organização são construídos. Por outro lado, o clima organizacional é frequentemente descrito como a sensação geral no ambiente de trabalho.

Renato Ferreira (2012), cita que "O clima organizacional reflete as percepções imediatas dos funcionários sobre o ambiente de trabalho." Ele alega que o ambiente de trabalho é moldado pela maneira como os funcionários o percebem, e como é importante para as organizações compreenderem e gerenciar essas percepções para promover um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

Portanto, enquanto a cultura organizacional é mais profunda e estável, representando os valores fundamentais e a identidade da organização, o clima organizacional é mais dinâmico e sensível às mudanças, refletindo as percepções imediatas dos funcionários sobre o ambiente de trabalho, e segundo Ferreira (2012) "A cultura organizacional é o alicerce que sustenta a identidade da empresa, moldando comportamentos e influenciando decisões em todos os níveis."

Figura 2. A diferenciação entre os dois modelos citados.

CULTURA ORGANIZACIONAL	CLIMA ORGANIZACIONAL
Conjunto de normas, valores e comportamentos que regem uma corporação.	Serve como um termômetro para medir a satisfação dos colaboradores de uma empresa.
É a personalidade da empresa.	É o "estado de espírito" da empresa.
Não é alterada com frequência.	Pode oscilar constantemente.
Está presente, mas às vezes pode ser imperceptível.	Está na rotina da empresa.
Diretamente ligada à motivação, pertencimento e engajamento	Diretamente ligada à satisfação, lealdade e compromisso.

Fonte: metadados (6 out, 2023.)

A imagem acima evidencia a diferença entre o clima e a cultura organizacional, logo podemos dizer que o clima reflete as percepções imediatas dos colaboradores sobre o ambiente de trabalho, sendo mais suscetível a mudanças. Já a cultura representa valores e normas duradouras, moldando os comportamentos organizacionais de forma mais estável. Assim, enquanto o clima é passageiro e reflete o "sentimento" dos colaboradores, a cultura define a "essência" da organização.

O quadro abaixo é de suma importância para compreender os elementos essenciais na construção e manutenção de uma cultura. Ele organiza os cinco pilares de comportamentos, símbolos, rituais, heróis e valores que assim formam a base de

uma cultura organizacional sólida, e cada pilar desempenha um papel específico e interligado na definição e perpetuação dos valores e práticas organizacionais, influenciando diretamente a motivação e o envolvimento dos colaboradores. Esses elementos, quando integrados, permitem que os funcionários se identifiquem com a empresa e alinhem suas ações aos objetivos organizacionais, promovendo um ambiente de alto desempenho.

Quadro 01: Os 5 pilares para uma estruturação de uma cultura organizacional podemos mencionar:

Comportamentos	Comportamento organizacional é um estudo sistemático e a aplicação atenta do conhecimento sobre como os colaboradores agem dentro das organizações, seja como indivíduos ou como grupos procurando identificar as maneiras pelas quais as pessoas podem se comportar de maneira mais eficiente.
Símbolos	A utilização de símbolos é uma das maneiras de estabelecer uma identificação entre os funcionários e são uma das principais características da cultura das companhias, essas características simbólicas revelam, de forma explícita, as crenças, as relações, o que é valorizado por aquele grupo. Um exemplo de um símbolo muito conhecido são os de quadro de funcionários do mês com a foto de um colaborador daquela unidade que está sendo reconhecido por seu bom trabalho e desempenho, método do qual a rede de lanches McDonald's utiliza, fazendo com que todos quisessem estar lá.
Rituais	As atividades coletivas são eventos que unem os funcionários e expressam de maneira prática e nítida uma boa cultura da organização e alguns exemplos são as reuniões de feedback, cafés da manhã com as lideranças, premiações, reuniões de alinhamento, etc.
Heróis	A próxima camada dos pilares da cultura organizacional de alto desempenho consiste em heróis, pessoas vivas ou não, mas que representam os princípios da organização e, em geral, inspiram os colaboradores por meio de suas histórias.
Valores	Valores como honestidade, consideração, satisfação, motivação, princípios e responsabilidade são alguns exemplos de valores que podem ser cultivados dentro da organização, a fim de representar sua essência e inspirar a equipe. Logo o papel de um líder na construção da cultura organizacional é crucial e responsabilidade do líder não apenas articular os valores e a visão da empresa, mas também vivenciá-los em seu próprio comportamento diário, pois a cultura organizacional muitas vezes reflete a personalidade e o estilo de liderança dos líderes principais tendo o poder de influenciar o clima organizacional, que por sua vez molda a cultura da empresa. Portanto, a capacidade do líder em inspirar e motivar os membros da equipe é fundamental para promover uma cultura de alto desempenho.

Fonte: SANTO CAOS. Elementos da Cultura Organizacional. (22 jul. 2022).

Figura 2: Cultura Organizacional, papel das lideranças.

Cultura Organizacional → Papel das Lideranças

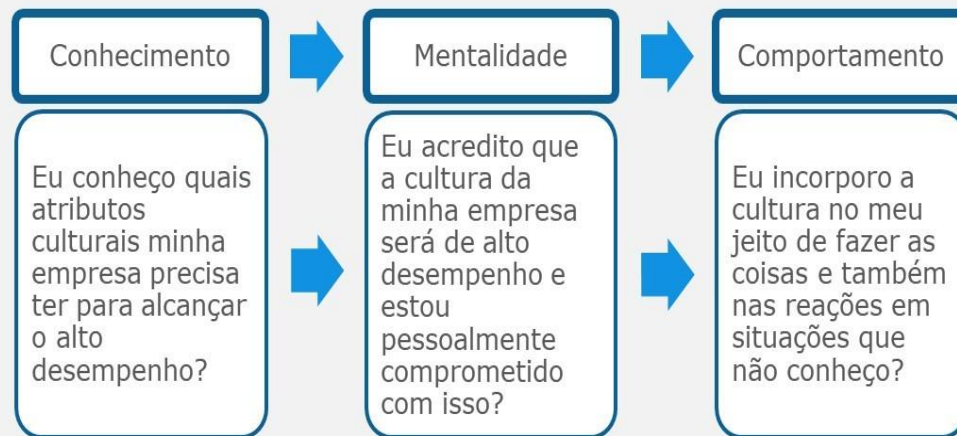


Figura extraída da palestra: O Líder como agente da mudança na era digital

IWM
CAPITAL HUMANO

Fonte: Willian Maillario, linkedin 25 set 2018.

A figura 2, apresenta o papel das lideranças na construção e manutenção de uma cultura forte, com foco em três aspectos principais: Conhecimento, Mentalidade e Comportamento. Esses elementos são representados em uma sequência, indicando que o desenvolvimento de uma cultura organizacional eficaz começa com o entendimento (conhecimento), passa pela atitude interna (mentalidade) e se concretiza nas ações diárias (comportamento).

1. **Conhecimento:** A liderança deve saber quais atributos culturais a empresa precisa desenvolver para atingir alto desempenho. Isso envolve a compreensão dos valores, e práticas e comportamentos que a organização considera fundamentais para o sucesso.
2. **Mentalidade:** Esse aspecto destaca a importância de o líder acreditar na cultura de alto desempenho e estar comprometido com ela. Aqui, o líder precisa internalizar esses valores e acreditar que sua implementação é possível e benéfica, criando uma conexão emocional e pessoal com a cultura desejada.
3. **Comportamento:** A cultura só se torna efetiva quando praticada no dia a dia. Esse último elemento ressalta que os líderes devem incorporar a cultura no seu modo de agir e também nas reações a situações inesperadas, servindo

como exemplo e influenciando os colaboradores através de suas ações consistentes com os valores da organização.

Em conjunto, esses três pilares sugerem que os líderes são fundamentais para estabelecer e perpetuar uma cultura organizacional forte, atuando não só como planejadores e motivadores, mas também como modelos de comportamento. Ou seja, há uma série de resultados significativos que contribuam para o entendimento e a aplicação prática deste tema, baseando-se nas teorias e nos estudos sobre uma cultura organizacional, os resultados esperados incluem a identificação dos fatores chaves de uma cultura de alto desempenho, por meio da análise das práticas e dos processos adotados por organizações, identificando fatores que contribuem para o seu estabelecimento e manutenção.

Como destacado por Idalberto Chiavenato (2004), "a cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e normas que orientam o comportamento e as ações das pessoas dentro da organização". Assim, uma cultura organizacional forte e alinhada aos objetivos estratégicos da empresa tem o potencial de impactar positivamente o desempenho organizacional, promovendo uma integração entre as práticas diárias e a visão institucional.

Dessa forma, a partir de Cameron e Quinn (1980) se tem que: "A cultura organizacional pode ser uma fonte de vantagem competitiva, impulsionando a inovação e a adaptação às mudanças do ambiente externo e a satisfação dos clientes".

Assim, com o objetivo de fornecer insights e análises que possam enriquecer práticas eficazes no ambiente empresarial, se pode contar com a seguinte afirmação de John Kotter (1996): "A cultura não é apenas uma parte do jogo, ela é o jogo. Na última análise, uma cultura vencedora é o que todos os líderes buscam". Ele já enfatiza que, mesmo que outras estratégias ou políticas sejam implementadas, é a cultura que, em última instância, determina o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Portanto, os resultados esperados são o potencial de oferecer contribuições significativas para a compreensão e a aplicação prática da cultura organizacional, destacando a importância para o sucesso e a sustentabilidade das organizações em um ambiente competitivo e dinâmico, criando mecanismo de sucesso a longo prazo.

3. Metodologia

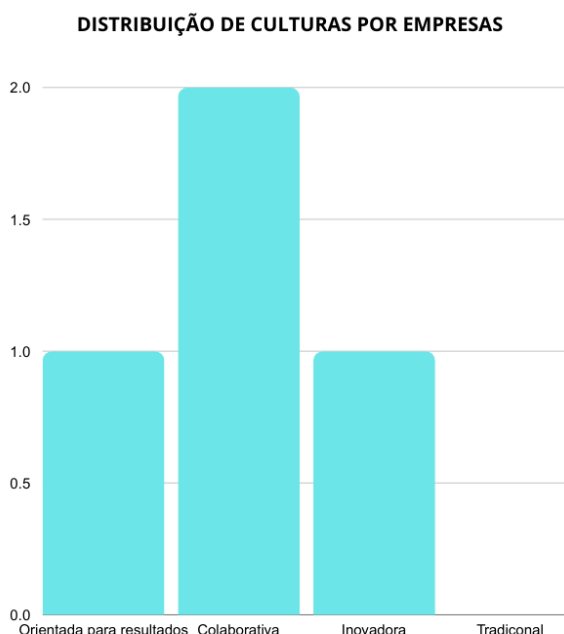
Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada através de uma pesquisa qualitativo-quantitativa, com o objetivo de entender a influência de uma cultura no desempenho e retenção de talentos em empresas de pequeno a médio porte situadas em Caratinga, MG. O levantamento de dados foi feito com base em questionários aplicados em quatro empresas de diferentes setores. Essas empresas representam áreas como: tecnologia, alimentos, comércio varejista e saúde. Cada empresa respondeu a uma série de perguntas estruturadas sobre seus valores, práticas de comunicação interna, métodos de avaliação de desempenho e estratégias de retenção.

4. Análise de Dados

Os dados obtidos foram organizados em planilhas, facilitando a visualização e análise dos resultados de cada categoria. As respostas das empresas foram agrupadas e interpretadas por meio de gráficos, de forma a comparar a adoção de práticas culturais em diferentes setores e seu impacto nos resultados.

Gráfico 1: **Caracterização da Cultura Organizacional**



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

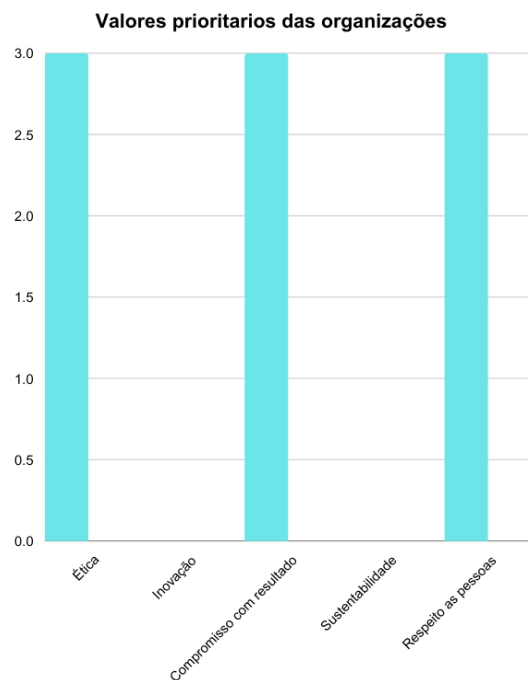
A caracterização da cultura organizacional em cada empresa revela uma tendência em que se prioriza estilos variados de acordo com o setor em que a

empresa está localizada. Abaixo, apresentei a descrição do que cada empresa se baseia registradas:

1. Empresa A (Tecnologia): Cultura Inovadora
2. Empresa B (Alimentos): Cultura Colaborativa
3. Empresa C (Comércio Varejista): Cultura Orientada para Resultados
4. Empresa D (Academia): Cultura Colaborativa

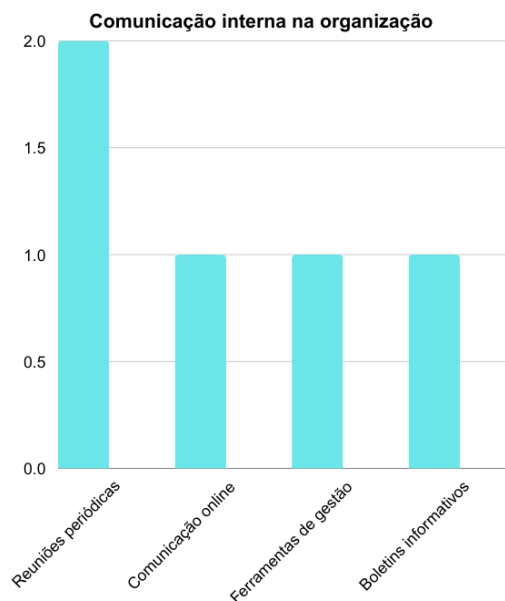
Essa análise permite observar uma correlação entre o setor e o tipo de cultura organizacional que ele adota e prioriza, variando entre inovação e colaborativa, dependendo da demanda por inovação e a colaboração entre os funcionários.

Gráfico 2: **Valores Prioritários**



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

As empresas entrevistadas puderam escolher variadas opções do que mais condiz com seus valores podendo ser escolhido até três valores principais que norteiam suas atividades. Entre os valores mais mencionados, destacam-se o respeito às pessoas, compromisso com resultados e ética.

Gráfico 3: Práticas de Comunicação Interna

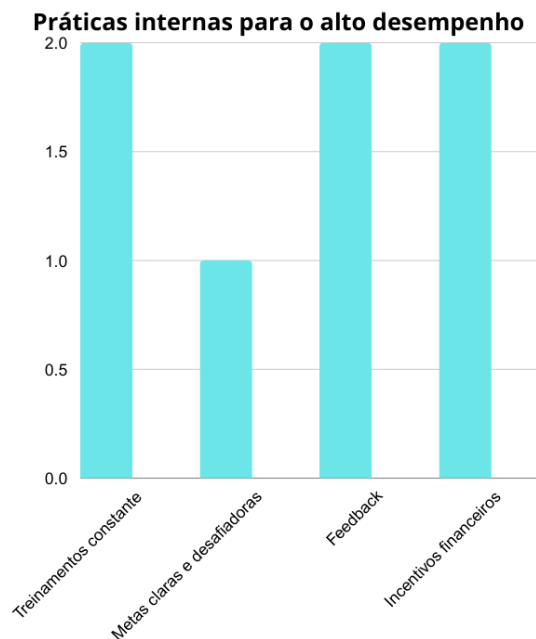
Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Entre as práticas de comunicação interna mencionadas, observamos uma preferência significativa por reuniões periódicas e o uso de ferramentas de gestão colaborativa, destacando:

- Empresa A: Reuniões periódicas e ferramentas de gestão colaborativa
- Empresa B: Reuniões periódicas
- Empresa C: Comunicação via email ou internet
- Empresa D: Boletins informativos

Logo, os métodos de comunicação revelam-se variados conforme o ambiente de trabalho e a rotina de cada setor, e empresas orientadas à inovação ou colaboração tendem a optar por ferramentas mais dinâmicas e interativas.

Essa diversidade de práticas evidencia que a escolha dos métodos de comunicação interna está diretamente relacionada à cultura organizacional e aos objetivos estratégicos de cada empresa. Enquanto organizações que priorizam a agilidade e a troca de ideias, como a Empresa A, adotam ferramentas colaborativas para promover interação em tempo real, outras, como a Empresa D, preferem formatos mais tradicionais, como boletins informativos, para disseminar informações de forma estruturada e formal.

Gráfico 4: Práticas para Garantir Alto Desempenho

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Para assegurar um alto desempenho organizacional, as práticas mais citadas incluem treinamentos constantes e o estabelecimento de metas claras e esses métodos refletem a importância atribuída ao desenvolvimento profissional e ao alinhamento de incentivos financeiros como fatores motivacionais.

Empresa A: Treinamentos constantes e feedback contínuo

Empresa B: Metas claras e incentivos financeiros

Empresa C: Treinamentos constantes

Empresa D: Feedback contínuo e incentivos financeiros

Reforçando a ideia de que o equilíbrio entre desenvolvimento profissional e reconhecimento individual é crucial para o sucesso organizacional, as empresas como a A e a C demonstram que investir em treinamentos constantes não apenas aprimora as habilidades técnicas, mas também promove a confiança dos colaboradores. Por outro lado, organizações como a B e a D, que valorizam metas claras e incentivos financeiros, destacam o papel do reconhecimento tangível e da clareza de objetivos na motivação e retenção de talentos. Essa combinação de

estratégias evidencia que, para alcançar alto desempenho, é necessário atender tanto às aspirações profissionais quanto às recompensas pessoais dos funcionários.

Gráfico 5: Influência da Cultura Organizacional nos Resultados

A cultura organizacional da sua empresa influencia diretamente nos resultados alcançados

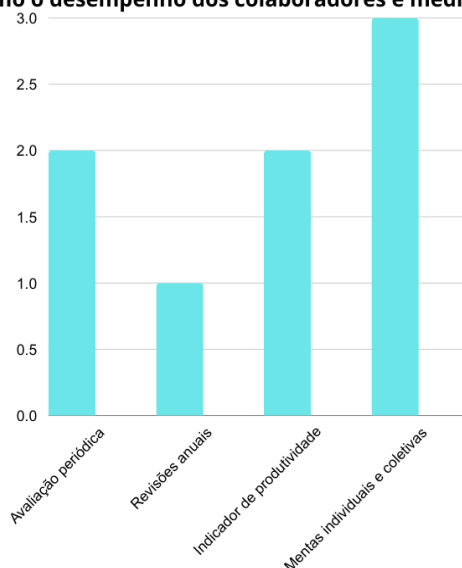


Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Em sua totalidade, as empresas concordam que sua cultura organizacional influencia positivamente os resultados alcançados. Isso demonstra uma percepção comum de que uma cultura sólida pode motivar e direcionar os colaboradores para o cumprimento dos objetivos organizacionais.

Gráfico 6: Medição e Acompanhamento de Desempenho

Como o desempenho dos colaboradores é medido



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

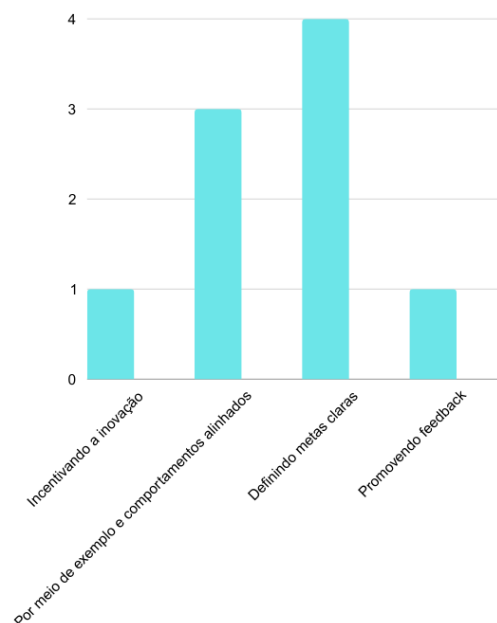
A avaliação de desempenho se baseia, principalmente, em indicadores de produtividade e metas, revelando uma preferência por práticas objetivas e mensuráveis:

1. Empresa A: Indicadores de produtividade e metas coletivas
2. Empresa B: Avaliações periódicas e metas individuais
3. Empresa C: Revisões anuais e indicadores de produtividade
4. Empresa D: Avaliações periódicas e metas individuais

Essa análise demonstra que as empresas priorizam métodos objetivos e mensuráveis para avaliação de desempenho, com destaque para o uso de indicadores de produtividade e metas. Enquanto as Empresas A e C favorecem abordagens coletivas ou anuais, as Empresas B e D focam em avaliações periódicas e metas individuais, refletindo diferentes estratégias para alinhar desempenho com objetivos organizacionais.

Gráfico 7: Liderança e Gestão

Como os líderes das empresas contribuem para a construção e manutenção da cultura organizacional de alto desempenho

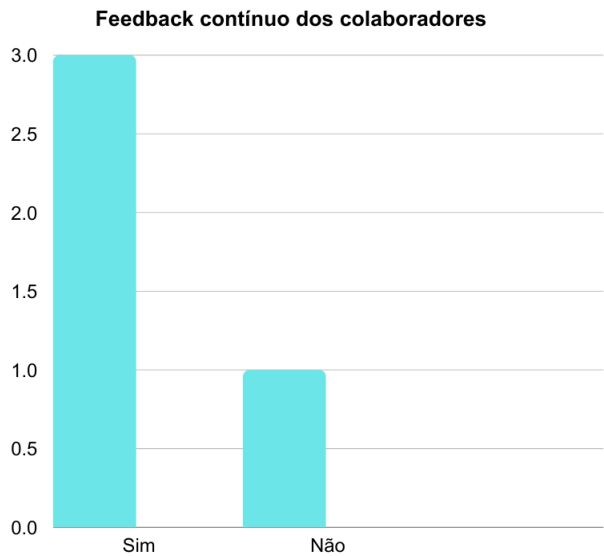


Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Em totalidade, todas as empresas afirmaram que treinam sua liderança por metas claras já pré-estipuladas e fazem a manutenção de cultura organizacional

conforme a isso. O papel das lideranças já é estruturado e alinhado aos valores da organização. Três destas e uma afirmam a consequência disso, visando que feedback contínuo, incentivos à inovação e exemplos de comportamentos alinhados estão ligados às metas de cada cultura dentro destas empresas.

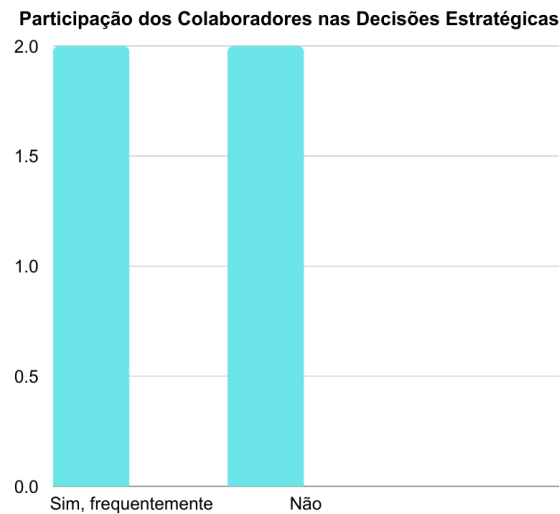
Gráfico 8: **Feedback aos Colaboradores**



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Três das quatro empresas oferecem feedback contínuo aos colaboradores, sendo a empresa B a única que o faz de maneira esporádica. Esse dado reforça a importância do feedback como uma prática essencial para a motivação e melhoria de desempenho.

O fato de a maioria das empresas adotar o feedback contínuo demonstra seu papel central no desenvolvimento dos colaboradores. Essa prática não apenas facilita ajustes imediatos no desempenho, mas também cria um ambiente de diálogo e confiança mútua. Por outro lado, a abordagem esporádica da Empresa B pode indicar desafios na implementação ou uma estratégia mais formalizada de comunicação, o que pode limitar o impacto motivacional do feedback. Assim, o feedback regular emerge como uma ferramenta essencial para alinhar expectativas, reconhecer esforços e fomentar uma melhoria contínua.

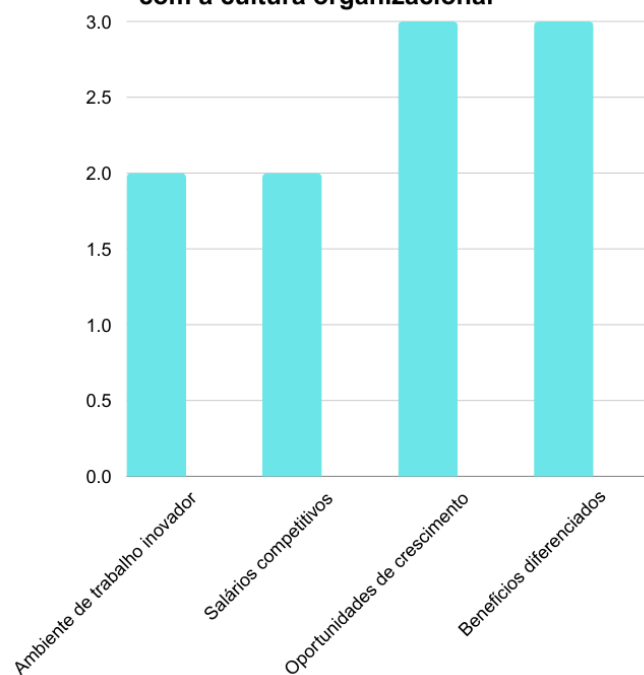
Gráfico 9: Participação dos Colaboradores nas Decisões Estratégicas

Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Das quatro empresas, apenas a de A (do ramo de tecnologia) e D (academia) incentivam a participação ativa dos colaboradores nas decisões estratégicas, o que sugere uma visão mais horizontal e colaborativa em setores que buscam inovação e humanização.

Gráfico 10: Reconhecimento e Retenção de Talentos

Práticas que a empresa adota para atrair e reter talentos alinhados com a cultura organizacional



Fonte: Dados obtidos na pesquisa

Todas as empresas adotam diferentes programas de reconhecimento, tanto formais quanto informais, como forma de valorizar e reter talentos alinhados com a cultura organizacional. A oferta de oportunidades de crescimento e benefícios diferenciais se destaca como uma das estratégias de retenção mais requeridas.

Os programas de reconhecimento valorizam e retêm talentos ao alinhar recompensas à cultura organizacional. A oferta de crescimento e benefícios diferenciais se destaca, atraindo profissionais engajados e promovendo maior comprometimento com os objetivos da empresa.

4.1 Discussão dos dados

Em suma, os dados coletados revelam que a cultura organizacional é um elemento central que impacta diretamente o desempenho das empresas. A adaptação das práticas de comunicação, na ênfase de valores, e a capacidade de inovação e colaboração são determinantes para criar um ambiente de trabalho que não apenas atenda às demandas do mercado, mas também promova um ambiente agradável e produtivo. Portanto, a construção e a manutenção de uma cultura organizacional sólida se mostram cruciais para o sucesso a longo prazo das empresas analisadas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em conta os aspectos analisados, o presente estudo pretendeu compreender de forma sucinta os fatores que contribuem para a construção e manutenção de uma cultura organizacional de alto desempenho. Buscou-se entender como os elementos de liderança, valores organizacionais e comunicação eficaz influenciam a colaboração e o alinhamento dos colaboradores, além de examinar as práticas de reconhecimento e desenvolvimento contínuo que fortalecem a cultura organizacional dentro das empresas.

Para alcançar uma visão clara e prática, foi realizada uma análise de estudos de caso e pesquisas bibliográficas sobre empresas de diferentes setores que implementaram com sucesso uma cultura de alto desempenho, e três objetivos específicos nortearam esta investigação. O primeiro buscou avaliar a importância da liderança e dos valores compartilhados na formação de uma cultura organizacional forte; o segundo analisou como a comunicação eficaz e o reconhecimento de desempenho contribuem para a motivação e retenção de talentos; e o terceiro

explorou a influência do desenvolvimento contínuo e da inovação na sustentação dessa cultura ao longo do tempo.

Os instrumentos de coleta de dados permitiram uma análise quali-quantitativa que facilitou a compreensão dos fatores determinantes para a criação de uma cultura de alto desempenho. Através de gráficos, foi possível visualizar como diferentes práticas culturais e em diferentes setores e como isso impacta o desempenho e a satisfação dos colaboradores, destacando-se os efeitos positivos de uma cultura bem estruturada.

Diante das hipóteses levantadas, concluiu-se que uma cultura organizacional de alto desempenho depende diretamente de um esforço contínuo de adaptação às necessidades internas e externas da organização, e da promoção de práticas que valorizem e reconheçam os comportamentos alinhados aos valores organizacionais e a construção e manutenção de uma cultura forte mostraram-se essenciais para o desempenho sustentável das empresas analisadas.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BARNEY, Jay B. **Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?** *Academy of Management Review*, v. 11, n. 3, p. 656-665, 1986.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CRESCIMENTUM. **5 passos para criar uma cultura de alta performance na sua empresa**. Disponível em: <https://crescimentum.com.br/passos-para-criar-uma-cultura-de-alta-performance/#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20cultura%20de,a%20crescer%20de%20forma%20cont%C3%ADnua>. Acesso em: 9 out. 2024.

FERREIRA, Renato. **Clima e cultura organizacional: desafios e contribuições para o desempenho das empresas**. São Paulo: Editora XYZ, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.

MAILLARIO, William. **Todo líder é um gestor da cultura organizacional**. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/todo-l%C3%ADder-%C3%A9-um-da-cultura-organizacional-william-maillaro-msc-/>. Acesso em: 9 out. 2024.

METADADOS. **Cultura organizacional, o que é e como criar a sua**. Disponível em: <https://www.metadados.com.br/blog/cultura-organizacional>. Acesso em: 14 set. 2024.

SANTO CAOS. **Elementos da Cultura Organizacional**. Disponível em: <https://www.santocaos.com.br/elementos-da-cultura-organizacional/>. Acesso em: 14 set. 2024.

SISTEMAS DE GESTÃO INTEGRADA. **Diferença entre cultura e clima organizacional. Sistemas de Gestão Integrada**, 2020. Disponível em: <https://sistemasdegestaointegrada.blogspot.com/2020/03/diferenca-entre-cultura-e-clima.html>. Acesso em: 14 set. 2024.