

**FACULDADE PERNAMBUCANA DE SAÚDE**

**CURSO DE PSICOLOGIA**

**LUCIANA GOMES FERRAZ FERNANDES DIAS**

**PROPOSTA DE MANUAL COM ORIENTAÇÕES SOBRE O IMPACTO  
DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA PRODUTIVIDADE E BEM-  
ESTAR DO EMPREGADO**

**RECIFE**

**2018**

# **FACULDADE PERNAMBUCANA DE SAÚDE**

## **Proposta de Manual com Orientações sobre o Impacto da Cultura Organizacional na Produtividade e Bem-Estar do Empregado**

Trabalho de Conclusão de Curso da graduação de Psicologia da estudante Luciana Gomes Ferraz Fernandes Dias da Faculdade Pernambucana de Saúde.

Recife  
2018

## **FACULDADE PERNAMBUCANA DE SAÚDE**

### **Estudante:**

Luciana Gomes Ferraz Fernandes Dias: Estudante do 8º período do Curso de Graduação de Psicologia da Faculdade Pernambucana de Saúde.

Email: lucianagomesferraz@gmail.com

### **Orientador:**

Mônica de Oliveira Osório: Tutora do Curso de Graduação de Psicologia da Faculdade Pernambucana de Saúde, Tutora da Oficina de Estágio, Coordenadora de Tutores e de Estágio.

Email: moopsicologia@gmail.com

### **Co-orientador:**

Maria Piedade Coutinho Marçal Azevedo: Tutora do Curso de Graduação de Psicologia da Faculdade Pernambucana de Saúde, da Disciplina de Recursos Humanos.

Email:mpcm@terra.com.br

Recife

2018

## Resumo

**Cenário:** O conceito de cultura organizacional é dinâmico e multifacetado, o qual tem passado por várias transformações e atualmente está sendo amplamente debatido e investigado tanto em âmbito nacional, como internacional. Ao longo do tempo, diversos estudos acadêmicos e instrumentos foram elaborados ressaltando a importância da cultura organizacional e seus impactos no complexo cenário atual de globalização e transformação. **Objetivo:** Propor um manual educacional para os psicólogos organizacionais e profissionais de recursos humanos sobre o impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do empregado. **Metodologia:** Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica integrativa acerca da compreensão sobre a relação entre a cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado e sobre o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do trabalhador. **Resultados e Discussão:** As características organizacionais afetam a saúde mental e física do trabalhador. Alinhado com isto, a relação entre a organização e o trabalhador pode ser vista como simbiótica. Quando ambos se juntam em modo cooperativo, o resultado é um ambiente de trabalho produtivo e saudável. A cultura organizacional está inerentemente conectada com as práticas da organização, portanto, a performance organizacional está condicionada a cultura organizacional. Desse modo, um ambiente de trabalho produtivo apoia e propicia uma cultura organizacional saudável. Assim, um ambiente de trabalho com uma cultura organizacional não estabelecida resulta em repercussões na saúde laboral, que interferirá no engajamento e na produtividade. **Considerações Finais:** O manual poderá contribuir para reflexões sobre o impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do empregado, todavia, precisará passar por um processo de validação, com submissão ao comitê de ética em pesquisa, antes de ser utilizado.

**Palavras chaves:** Cultura Organizacional, Bem-estar, Produtividade, Recursos Humanos.

## SUMÁRIO

<b>I. Introdução</b> .....	6
<b>II. Justificativa</b> .....	13
<b>III. Objetivos</b> .....	15
<b>IV. Metodologia</b> .....	16
<b>V. Resultados e Discussão</b> .....	18
<b>VI. Considerações Finais</b> .....	29
<b>VII. Referências Bibliográficas</b> .....	30
<b>VIII. Apêndice: Manual</b> .....	34

## I. Introdução

Estudos recentes sobre as organizações e as mudanças globais apontam que na atualidade se está vivenciando a era do conhecimento, que valoriza e dá prioridade em suas estratégias empresariais ao capital humano. Além disso, destacam a necessidade de oferecer um contexto de trabalho sadio, gestão do conhecimento, com uma cultura organizacional, que enfoque no trabalho em equipe, no pleno reconhecimento e desenvolvimento das potencialidades de seus funcionários, visando o alcance de resultados e melhor performance organizacional. (1) Neste cenário, percebe-se que transformações tecnológicas, políticas e econômicas podem trazer muitas incertezas, de forma que as organizações precisam buscar ferramentas e estratégias para seu fortalecimento, gestão e compartilhamento do conhecimento para alcançar um diferencial competitivo. (2) (3) (4)

Uma das áreas empresariais que sofre mudanças e novas demandas é a área de Recursos Humanos (RH). As transformações são globais e em muitas culturas organizacionais impactando também na nomenclatura da área. Em muitas organizações, a denominação “administração de recursos humanos” está sendo substituída por termos como: gestão de talentos humanos, gestão de parceiros ou colaboradores, gestão de competência, administração do capital intelectual humano, gestão de pessoas e desenvolvimento humano organizacional. Ademais, a área deixa de ser encarada apenas como função burocrática, a qual priorizava administradores, e atualmente reconhece um espaço mais estratégico que vem buscando cada vez mais a expertise do psicólogo organizacional e demais profissionais que se capacitam e se especializam na área de RH, trazendo consigo o olhar diferenciado para o humano dentro da organização. (1)

É fundamental ressaltar que o Recursos Humanos (RH) é um campo estratégico dentro de uma organização, pois é responsável pelo gerenciamento das pessoas. Os profissionais de

recursos humanos são responsáveis por garantir que a organização tenha o poder de atrair, reter e envolver os diversos talentos solicitados a atender seus compromissos e a missão institucional. Ainda, o trabalho deste profissional é assegurar que a organização encontre e contrate os melhores indivíduos disponíveis para a função, além disso, desenvolver seus talentos, criar um ambiente de trabalho produtivo, e então continuamente construir e monitorar essas qualidades humanas. Portanto, esses profissionais, sobretudo, lidam diretamente e indiretamente com a *performance* ou produtividade de uma organização.(5)

Nessa perspectiva de gestão de pessoas, tem como um dos fins formular e implementar sistemas de gerenciamento que estão aliados com a estratégia da organização para assegurar que os trabalhadores tenham as competências e os comportamentos adequados para atingir os objetivos estratégicos da organização. Desse modo, é crucial que os profissionais de uma organização e os profissionais de Recursos Humanos (RH) estejam alinhados igualmente com a cultura organizacional e suas estratégias. (5)

Pesquisas nas últimas duas décadas têm confirmado que práticas efetivas de RH estão relacionadas com uma *performance* organizacional melhor. A cultura organizacional inserida e reconhecida na dinâmica estratégica e atual do Recursos Humanos (RH) torna-se fonte rica de indicadores à busca do aprimoramento da organização no mercado competitivo. Sendo assim, quando se fala a de indicadores da cultura organizacional, surge uma questão bastante debatida globalmente, a qual é: como a cultura organizacional repercute na produtividade do trabalhador. Quando a discussão é sobre a produtividade do trabalhador, inquestionavelmente, fala-se também sobre o bem-estar do mesmo dentro do ambiente organizacional. Portanto, a cultura organizacional, a produtividade e o bem-estar do empregado compõe uma tríade de funcionamento cíclico onde um reverbera no outro. (2) (4)

A palavra *cultura* tem a mesma raiz que a palavra advinda da agricultura *cultivar*. Estendendo a metáfora da agricultura, o objetivo da promoção a saúde é criar culturas, terreno

fértil, boas sementes, que estejam aptas a criar raízes e florescer. (3) A cultura como um conceito, tem sido utilizada pelos antropologistas para se referir aos costumes e rituais que a sociedade desenvolve durante o curso de sua história. Sempre que duas ou mais pessoas se unem a um propósito comum, é provável o surgimento de uma cultura. Famílias, escolas, amigos, igrejas, ambiente de trabalho, vizinhos, Estados e Nações, todos contribuem para o surgimento de uma cultura. (3) Por sua vez, como um campo, este conceito reside na interseção de várias ciências sociais que percorre a antropologia, sociologia, psicologia social, psicologia organizacional e comportamento organizacional.

Quando “cultura” surgiu pela primeira vez no Dicionário de Inglês de Oxford, por volta de 1430, a sua atribuição consistia em “cultivar” ou “cuidar do solo”. No século XIX, a palavra “cultura” estava associada com a frase “alta cultura”, significando assim, “mente, gosto ou maneiras refinadas”. Esse significado geralmente se manteve até a metade do século XX quando foi modificado para sua presente definição segundo o *American Heritage English Dictionary*, conceituando, portanto, como a totalidade dos padrões de comportamento transmitidos socialmente, através das artes, crenças, instituições e todos os produtos de trabalho e pensamento humano. (4) O antropólogo britânico Edward Tyler, em 1871, ficou amplamente conhecido com a primeira definição moderna de cultura, definindo como um todo complexo, o qual inclui conhecimento, crenças, artes, moral, lei, costumes e quaisquer outras capacidades adquiridas pelo indivíduo como membro de uma sociedade. (5) (6)

Enquanto a complexidade do conceito de cultura estava sendo debatida na metade do século XIX, pesquisas de suas diferentes definições renderam alguns alertas que foram úteis para as pesquisas nas organizações. O campo do comportamento organizacional e sua disciplina relacionada a ciência de gerenciamento, começou investigando organizações nos termos de cultura por volta de 1930. A fase final do *Hawthorne studies* da *Western Electric Company*, estudo que foi conduzido pelo psicólogo australiano George Elton Mayo, entre o



final dos anos de 1920 e início de 1930, marcou a primeira tentativa de utilizar o conceito de cultura para entender o ambiente de trabalho. A pesquisa foi nomeada como “*The Hawthorne Effect*” depois de ter sido um dos mais conhecidos experimentos na história da indústria, pois marcou uma significativa mudança no pensamento sobre trabalho e a produtividade. Estudos realizados previamente, em particular pela influência das ideias de Frederick Taylor, focaram no indivíduo e nas maneiras as quais a *performance* do indivíduo poderia melhorar. *Hawthorne*, por sua vez, abordou o indivíduo em um contexto social e propôs que a *performance* do empregado é influenciada pelo seu entorno e pelas pessoas que trabalham umas com as outras tanto quanto pelas habilidades inatas. Contudo, é inegável que o estudo foi também um importante avanço para as pesquisas qualitativas e quantitativas sobre as organizações, entretanto, a investigação foi “direto ao ponto” e o entendimento de cultura organizacional permaneceu ainda primitivo durante as décadas seguintes. (5) (6)

Em meados do século XX, tentativas de entendimento foram conduzidas por estudiosos em psicologia quantitativa e sociologia. O aumento de interesse no último século sobre a cultura organizacional é creditado às condições da economia de 1970 quando a competição internacional se elevou e mais empresas ao redor do globo estavam operando suas fábricas nos Estados Unidos. Especialmente, o sucesso dos japoneses em várias indústrias que despertou curiosidade sobre se seus diferentes valores, atitudes e comportamentos eram responsáveis pela sua *performance* superior. (7)

Em 1982, a publicação do “*In Search of Excellence*”, motivou interesses dos profissionais por meio de suas sugestões que organizações com culturas fortes são mais efetivas. Assim, a cultura da empresa foi oferecida como um ativo que pode ser administrada para melhorar a *performance* nos negócios.

Atualmente, cada vez mais, tem sido utilizada por alguns pesquisadores, administradores e psicólogos organizacionais para se referir a práticas que as organizações

desenvolvem acerca do tratamento com as pessoas (funcionários e clientes), de valores e crenças da organização. (4) Observa-se que a cultura organizacional é composta por uma dinâmica de influências sociais. É um sistema de premissas, valores, normas, crenças, costumes e atitudes, as quais os membros de uma organização desenvolvem e adotam através de experiências que compartilham na empresa.(8)

A cultura organizacional descreve o “sabor” de uma organização, ou seja, a maneira como as atividades são realizadas na empresa. (8) Portanto, em uma cultura que promove o bem-estar ou *wellbeing*, influencias sociais conduzem as pessoas em direção a comportamentos saudáveis. Embora muitas vezes implícito, aspectos da cultura organizacional pode influenciar o comportamento diário de um indivíduo dentro de uma organização. (3)

Além disso, Schein em 1992 define que a cultura organizacional se manifesta em três diferentes categorias. Primeiramente, com os artefatos visíveis, estes que correspondem a arquitetura, linguagem, tecnologia, maneira de se vestir, documentos públicos, ou seja, são considerados os aspectos visíveis da organização. Em seguida, temos os valores espousados, que consistem em justificativas utilizadas para explicar e predizer as atitudes dos membros da organização, isto é, tais valores são expressos por meio de metas, normas, filosofia e regras de comportamento que demonstram como as “coisas” devem funcionar na empresa. Por último, estão as crenças, as percepções e os sentimentos inquestionáveis, que caracterizam o modo como os membros pensam, sentem e percebem a organização, muitas vezes introjetados a longo prazo. (9)

Hofstede em 1998 ressalta que as práticas de uma organização, configuram-se a partir dos valores dos seus fundadores e/ou de figuras significativas que ocupam posições superiores na organização. Mesmo que nem todos os membros compartilhem os mesmos valores da empresa, eles devem adotar as práticas da organização se quiserem fazer parte dela. (9)

Mallak em 2001 considera que o mais complexo componente da cultura organizacional são as suas práticas, as quais incluem comportamentos, rituais, reuniões, encontros de equipes de trabalho, controle diário de e-mails, entre outros pontos. Sendo assim, essas práticas embora não explícitas têm como principal objetivo transmitir aos membros organizacionais mensagens sobre a cultura, ou seja, sobre os valores que são reforçados a cada prática colocada em ação no seu labor. (9)

É perceptível que o trabalho tem mudado em resposta a uma série de forças econômicas, tecnológicas, legais, políticas e socioculturais em todo o mundo, criando assim um complexo efeito no mercado, nas organizações e nos indivíduos. Gestores globais, ou seja, capacitados em lidar com ambientes externos, nos quais os contextos e as pessoas são muito diferentes, estão sendo cada vez mais demandados.

A grande preocupação, no entanto, é sobre os potenciais efeitos negativos dessas mudanças no trabalho da organização, na capacidade que a empresa possui de proporcionar um bem-estar ao trabalhador que vivencia a diversidade dentro de uma cultura organizacional e a capacidade que a empresa possui de motivar a *performance* de seus funcionários dentro desse contexto de diferenças culturais, competitividade e transformações. Não apenas isso, mas apesar do empregado ter conquistado muitos ganhos ao longo da história, e muitos órgãos internacionais e nacionais competentes terem sido criados para assegurar a saúde do trabalhador, por exemplo, o atual *Global Plan of Action on Workers' Health*, da Organização Mundial de Saúde (OMS), existem culturas organizacionais que estão causando cada vez mais, de forma significativa, estresse e perigo na vida do empregado. (10)

Com isso, nos dias de hoje, os funcionários estão altamente orientados para o mercado de trabalho e eles não mais procuram determinado emprego para permanecerem a vida toda. Como resultado, as questões como problemas de rotatividade de funcionários (admissão e demissão) na empresa, ou seja, *turnover*, competitividade entre os profissionais, ausências

devido a doenças, altos níveis de estresse, baixa produtividade, conflitos interpessoais e até mesmo a Síndrome de *Burnout* são cada vez mais comuns, o que sugere que mais esforços devem ser realizados para proporcionar um ambiente de trabalho e uma cultura organizacional mais atrativa, saudável, integrada e bem estruturada.

O bem-estar ou *wellbeing* é um complexo misto de aspecto físico, psicológico, social e aspectos do empregado com a vida no trabalho. Isto inclui fatores como o ambiente de trabalho e relacionamento com os gestores e colegas de trabalho. O bem-estar ou *wellbeing* afeta não só a vida do indivíduo, mas os negócios, a economia e a sociedade. Estudos e iniciativas têm sido lançadas para ressaltar a questão crescente do efeito que um ambiente de trabalho não saudável exerce na vida do empregado e o custo à economia através de dias perdidos de trabalho e aumento de doenças. A cultura organizacional possui um papel crítico para o bem-estar do empregado com uma cultura na qual as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas. (3)

Com base no exposto, pensou-se na construção de um manual educacional para os psicólogos organizacionais e profissionais de recursos humanos para compreenderem o impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do empregado. Este manual poderá ser um aliado na atuação destes profissionais despertando para análise de variáveis e norteando reflexões estratégicas na compreensão da relação entre a organização e o capital humano no que se refere a resultados e saúde do trabalhador.

## **II. Justificativa**

Sabe-se que no cenário atual, principalmente, de globalização e rápida comunicação, a cultura de uma organização é um dos principais pilares que impactam na produtividade e o bem-estar do empregador. Desse modo, a cultura organizacional se coloca em uma posição de extrema relevância em diversos setores da empresa. A produtividade e o bem-estar do trabalhador possuem um valor estratégico que se conectam diretamente com a cultura da organização, ou seja, o ambiente de trabalho o qual o profissional está imerso, não obstante, os costumes, crenças e relações vivenciadas pelo mesmo. No entanto, apesar da presença de um vasto material sobre cultura organizacional desenvolvido na comunidade acadêmica e de pesquisa na área de Psicologia Organizacional, ainda é necessário um maior debate com o foco na compreensão da relação da tríade: produtividade, bem-estar e cultura organizacional.

Sendo assim, considerando as consequências da interação dessa tríade (produtividade, bem-estar e cultura organizacional) que também reverberam na reputação, qualidade e eficácia de uma organização, o presente estudo juntamente com a proposta de um manual educacional, torna-se um recurso relevante para compreender o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do trabalhador. Ademais, o manual torna-se uma ferramenta estratégica na compreensão da relação entre a organização e o profissional humano, e ainda contribui com a análise às ações presentes e futuras da organização que agregarão valor em variados setores da empresa. Portanto, o manual destina-se principalmente para os psicólogos organizacionais e para os profissionais de recursos humanos que lidam com as relações interpessoais dos profissionais e o envolvimento da empresa em âmbito interno e também externo.

Com isso, diante da relevância do tema e sob essa perspectiva, o presente estudo contempla e dá importância ao Código de Ética Profissional do Psicólogo regido pelo Conselho Federal de Psicologia do Brasil (CFP), o Código de Ética dos Profissionais de Administração

regido pelo Conselho Federal de Administração no Brasil (CFA), Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), ao Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU), ao Código Internacional de Ética para os Profissionais de Saúde do Trabalho da Comissão Internacional de Saúde no Trabalho (ICOH), à Declaração Universal dos Direitos Humanos da Organização Mundial de Saúde (OMS), e ainda dá importância ao *Code of Ethics & Rules of Professional Conduct* regido pelo *Chartered Professionals in Human Resources of Canada (CPHR)*, e *Code of Ethics for Human Resources Professionals* regido pela *Society for Human Resources Management (SHRM)*, pois entende-se que essas diretrizes contribuem à construção do presente estudo como referências e, não obstante, facilitam e propiciam um melhor entendimento sobre a cultura nas organizações.

### **III. Objetivos**

Objetivo Geral:

- Propor um manual educacional para os psicólogos organizacionais e profissionais de recursos humanos para compreender o impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do empregado.

Objetivos Específicos:

- Compreender a importância da cultura organizacional para a produtividade e bem-estar do empregado para fundamentar a proposta de desenvolvimento de um manual educacional.
- Refletir sobre a relação entre cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado na estratégia, dinâmica e busca de resultados em uma organização.

## **IV. Metodologia**

Trata-se de um estudo de revisão bibliográfica integrativa acerca da compreensão sobre a relação entre a cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado e sobre o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do trabalhador. A revisão bibliográfica integrativa permite a síntese de múltiplos estudos publicados, possibilita o conhecimento de um determinado assunto e ainda permite apontar lacunas de conhecimento que precisam ser preenchidas com a realização de novos estudos. Para a revisão integrativa é necessário determinar o objetivo específico, formular a hipótese e realizar a coleta e análise de literatura de forma que contribua para discussões. Além disso, o revisor pode elaborar uma revisão integrativa com diferentes finalidades, podendo ser direcionada para definição de conceitos, revisão de teorias ou discussão dos estudos de um assunto específico. Assim, o propósito é obter um conhecimento mais profundo acerca do assunto baseado em estudos anteriores.

O presente estudo também contempla os principais instrumentos nacionais e internacionais sobre cultura organizacional para a compreensão da temática em sua complexidade. Além disso, atentou-se à relevância, aos aspectos éticos, à Resolução nº 510, de 07 de Abril de 2016 e, não obstante, considera as transformações atuais no contexto da globalização e a teia de indicadores que compõe uma cultura organizacional. (11)

O desenvolvimento do estudo ocorreu a partir do segundo semestre de 2017 e finalizou no primeiro semestre de 2018. Os dados utilizados de pesquisa e critério de inclusão são oriundos de livros acerca do assunto, artigos acadêmicos, relatórios de órgãos reguladores, relatórios de organizações internacionais, e instrumentos nacionais e internacionais sobre a cultura organizacional, bem-estar e produtividade no ambiente de trabalho, e artigos que discutem o valor estratégico desses assuntos. O critério de exclusão utilizado foi para todos os



assuntos que não se interligam diretamente com o objetivo proposto. As palavras-chaves utilizadas foram: cultura organizacional, bem-estar, produtividade e recursos humanos. Além dessas palavras-chaves, pesquisou-se sobre manual educativo, para nortear a elaboração deste instrumento.

É importante ressaltar que o intuito do presente estudo é de construção de uma proposta e o mesmo está atento que para ser colocado em prática, o manual precisará ser validado e submetido ao comitê de ética em pesquisa.

## V. Resultados e Discussão

A tabela 1 apresenta um panorama quantitativo da lista de referências bibliográficas utilizadas acerca dos assuntos estratégicos citados à análise e elaboração deste presente estudo. Sendo assim, foi realizada uma busca de artigos científicos, relatórios, manuais e livros sobre a cultura organizacional, produtividade, bem-estar do trabalhador, instrumentos e indicadores nacionais e internacionais da cultura organizacional e artigos sobre manuais educacionais para a construção de uma análise sobre o valor estratégico da interação dessa tríade.

Cabe destacar que a tabela abaixo corresponde ao suporte teórico em formato quantitativo referente aos assuntos citados na tabela 1, portanto, é importante verificar as referências bibliográficas do tópico VI deste presente estudo. A tabela abaixo expressa de modo quantitativo as referências bibliográficas utilizadas por assunto, os quais são: valor estratégico e competitivo da relação entre cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado, cultura organizacional, assuntos relacionados e específicos (*bullying, burnout, recursos humanos, assédio moral, diversidade, relações interpessoais no ambiente de trabalho, e referência bibliográfica integrativa*), e conteúdo sobre o processo de elaboração de manual educativo.

**Tabela 1. Quantitativo das Referências Bibliográficas por Assunto**

Assunto	Livro	Artigo	Relatório	Instrumentos	Manual
Relação entre cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado (valor estratégico e competitivo desta relação)	1	4	-	-	1
Cultura Organizacional	11	1	1	11	-
Assuntos relacionados e específicos	-	2	3	3	7
Elaboração de manual educativo	-	5	-	-	1

Com base nessa tabela (1), pode-se perceber que se encontraram poucos artigos e manuais e que estes eram mais voltados para área de saúde, mas foi um norteador para sua escrita, apresentação e elaboração final. E foram escassas as produções científicas e acadêmicas sobre o item 5.1, e mais especificamente seu valor estratégico e competitivo para organização.

### **5.1. Relação entre cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado: valor estratégico e competitivo**

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (2008), as características organizacionais afetam a saúde mental e física do trabalhador. Quando ambos se juntam em modo cooperativo, o resultado é um ambiente de trabalho produtivo e saudável. (12)A Organização Mundial de Saúde (OMS) ainda descreve a relação entre a saúde e a produtividade do empregado como um círculo virtuoso. Este, é estabelecido por meio de melhorias nas condições laboral que irão guiar à uma força de trabalho mais saudável, a qual conduz também à melhora na produtividade. (13) Sendo assim, observa-se que os custos de uma saúde e engajamento enfraquecido dos trabalhadores podem ser multiplicados se não forem colocados como prioridade na pauta da cultura da organização.

Os trabalhadores desengajados apresentam níveis reduzidos de esforço e cooperação. Os empregados que não se sentem apoiados ou tratados justamente e com respeito, tendem a abrigar sentimentos negativos diante de sua situação de trabalho. Em resposta, os trabalhadores aumentam sua probabilidade de agir de uma maneira não cooperativa. E essa perda de boa vontade em relação ao empregador é particularmente evidente no local de trabalho e resultará como consequência em uma redução na produtividade. Níveis reduzidos de engajamento também podem afetar as taxas de retorno ao trabalho, com a probabilidade maior para o absenteísmo.

Programas de retorno ao trabalho elaborados pela organização ocupam o tempo de supervisores e, os colegas de trabalho também podem se sentir frustrados e desmotivados. Por outro lado, um ambiente de trabalho de apoio mitigará o potencial impacto negativo de trabalhos estressantes ou difíceis. Portanto, alto padrão e boas práticas de liderança e gerenciamento guiam à efetividade na saúde e produtividade do trabalhador. (13)

Liderança e interação gerencial estão relacionados ao comportamento dos trabalhadores em um “ciclo de *feedback*”, pois práticas gerenciais podem causar ou prevenir adoecimentos decorrentes de *burnout*, *bullying*, assédio moral, insatisfação, perdas produtividade e demais prejuízos na saúde mental e física do empregado. As práticas negativas no ambiente de trabalho surgem da combinação de um indivíduo agressivo e uma cultura organizacional permissiva. Em algumas circunstâncias, a cultura organizacional pode reforçar positivamente condutas que podem se manifestar como prejudiciais ao bem-estar do empregado.

A pesquisa realizada pela *Drake International* descobriu que formas sutis de comportamento de *bullying* são mais comuns, representando 36% dos casos. Isso pode incluir silêncio, isolamento e sarcasmo. Em seguida, humilhação pública e crítica surgem como a segunda forma mais comum. Portanto, tais práticas provocam um impacto negativo para a saúde do trabalhador dentro de uma organização, minando o senso de auto-estima, segurança e estabilidade do profissional e pode resultar no desenvolvimento de problemas de saúde mental, tais como: ansiedade, Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), depressão, irritabilidade, aumento de preocupação da saúde física, entre outras condições. (14) (15) Dessa forma, comportamentos do cotidiano laboral podem exercer um impacto negativo nas habilidades de produção do trabalhador. Logo, abordar e identificar esses fatores organizacionais pode gerar um resultado significativo na prevenção de ações negativas dentro do ambiente de trabalho.

A cultura organizacional precisa adotar uma postura proativa de prevenção de práticas negativas antes que essas aconteçam, pois, uma cultura organizacional forte e equilibrada diminui a probabilidade de ocorrência de tais práticas prejudiciais ao funcionamento da organização. Ademais, abordar fatores organizacionais de forma preventiva é mais econômico do que uma abordagem reativa às más práticas. Os custos associados a uma abordagem proativa incluem, por exemplo, tempo de gestão na elaboração de estratégias e construção de políticas; treinamento aprofundado às equipes de funcionários e de gestão; e arranjos de trabalho mais flexíveis e adaptáveis. (14) (15)

Schein na quinta edição de seu livro intitulado como *Cultura Organizacional e Liderança*, definiu a cultura organizacional como uma força dinâmica dentro de uma organização a qual é encorajadora, interativa, e moldada pelos gestos, comportamentos e atitudes dos funcionários. Por outro lado, a produtividade ou *performance* refere-se à habilidade, tanto física quanto psicológica, de executar uma tarefa específica de uma forma específica que pode ser medida em alta, média e baixa escala. A palavra *performance* pode ser descrita em aspectos distintos, tais como, *performance* social, *performance* organizacional, *performance* do empregado e *performance* individual, etc. Os comportamentos seletivos do trabalhador podem se tornar um meio de atingir metas e objetivos organizacionais que é a dimensão do resultado ou o aspecto de desempenho. (16)

A cultura organizacional está inerentemente conectada com as práticas da organização, portanto, a *performance* organizacional está condicionada a cultura organizacional. (16) Hellriegel & Slocum ressaltam na décima terceira edição do livro *Comportamento Organizacional* que a cultura organizacional pode melhorar a *performance* do trabalhador em larga escala, pois para esses autores, a cultura de uma empresa permite que os trabalhadores conheçam tanto a história da empresa quanto os métodos atuais de operação, e essa

aproximação proporciona aos funcionários orientação sobre os padrões e comportamentos organizacionais futuros esperados, aceitáveis e de valor agregado. (17) Com isso, o Recursos Humanos efetivo de uma organização é baseado no suporte de valores com o poder de criar um impacto positivo nas atitudes e comportamentos de seus empregados, o qual impulsiona a performance da organização e o bem-estar do trabalhador.

Diante do cenário atual de tecnologia, globalização, transformações, intercâmbio cultural e de informação, para atingir os objetivos organizacionais e obter vantagens competitivas, todas as organizações estão se esforçando para recrutar indivíduos de alto desempenho. No entanto, esses mesmos indivíduos necessitam de uma cultura organizacional de apoio para ajudá-los a alcançar os objetivos individuais e coletivos. Então, uma organização é um sistema conscientemente coordenado onde características de indivíduos, grupos e organização interagem entre si e a interação efetiva dependerá da cultura organizacional, esta que molda o desempenho de cada colaborador. Como resultado, as avaliações de desempenho dos empregados dependem dos fatores que o circundam, ou seja, do ambiente o qual está inserido, englobando os elementos como remuneração, reconhecimento, motivação, segurança do trabalho, ética, horário dinâmico, estrutura organizacional, satisfação, trabalho em equipe e outros indicadores da cultura organizacional. (18) (19)

Assim, considerando que uma cultura de bem-estar não consolidada oferece pouca ou nenhuma orientação sobre práticas saudáveis, observa-se que algumas culturas são diretamente insuficientes, pois ambientes de trabalho não saudáveis recuam contra as intenções de bem-estar e motivadoras, e conseqüentemente tal cultura organizacional, atrai pessoas para comportamentos não saudáveis e menos produtivas.

Por outro lado, as normas são os blocos de construção da cultura, logo, em culturas organizacionais com estruturas saudáveis, o objetivo é mudar normas de comportamentos não

saudáveis e desenvolver ou manter normas que apoiam práticas saudáveis para fortalecer a cultura organizacional como um todo complexo. Este, portanto, interliga-se a tríade, composta pela cultura organizacional, produtividade e bem-estar do trabalhador. Então, entende-se que essa tríade possui um circuito cíclico de retroalimentação. (3)

Para analisar os seus resultados, as empresas lançam mão de indicadores que são informativos que avaliam e indicam os comportamentos e os relacionamentos praticados no ambiente de trabalho. Os indicadores produtividade e bem-estar interligam-se aos demais indicadores que constituem a cultura organizacional, no entanto, esses dois, direcionam e são direcionados em uma relação de interdependência. Portanto, são eles que solidificam o todo complexo da cultura organizacional, proporcionando uma identidade e um parâmetro de análise. (3) (20)

Para serem constituídos, precisam interligar-se aos demais indicadores da cultura organizacional. Além disso, é importante considerar que as pessoas podem alcançar mais quando elas convivem e trabalham bem juntas. Em contraste, quando elas possuem altos níveis de desconfiança e divisão, torna-se difícil para os indivíduos cumprirem seus objetivos e atingirem níveis de bem-estar dentro da organização. (3) (20)

A cultura organizacional exerce um impacto relevante na produtividade e bem-estar do empregado tanto em organização de pequeno porte como de médio e grande porte. Um ambiente de trabalho produtivo apoia e propicia uma cultura organizacional saudável, e um ambiente de trabalho com uma cultura organizacional enfraquecida resulta em uma saúde pobre de seus trabalhadores. A saúde do trabalhador em seu estado pobre pode se traduzir em falta de engajamento do trabalhador e perdas na produtividade, com custos diretos e indiretos impactados devido ao gerenciamento contínuo de questões complexas relacionadas ao bem-estar dos trabalhadores e a cultura da organização. Sendo assim, uma cultura organizacional

que apoia o bem-estar de seus trabalhadores pode ter um impacto significativo na melhoria da saúde dos trabalhadores e no aumento do engajamento e da produtividade. (3) (13) (21)

De acordo com o cenário atual das organizações, as quais estão inseridas em uma dinâmica de globalização, acesso a informação, transformações e competitividade, a cultura organizacional vem se tornando um componente cada vez mais relevante e diversos instrumentos de diagnóstico de cultura organizacional foram criados para identificar, analisar e entender a cultura de uma empresa. Dentro da perspectiva desse cenário, o presente estudo pesquisou os instrumentos que contemplam a avaliação da cultura organizacional e instrumentos que aborde o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do trabalhador. Os instrumentos encontrados foram: Instrumento Brasileiro para Avaliação da Cultura Organizacional (IBACO); Escala de Percepção de Saúde Organizacional; Inventário de Valores Organizacionais (IVO); Inventário de Perfis de Valores Organizacionais (IPVO) (9); *Organizational Culture Profile*; *Organizational Culture Inventory*; *Organizational Culture Index*; *Organizational Beliefs Questionnaire*; *Practices Culture Gap Survey*; *Competing Values Model*; *Comparative Emphasis Scale*; *Survey of Management Climate*; *Organizational Norms Opinionnaire*; e *Organizational Culture Assessment Instrument*. (22) Entretanto, nenhum desses instrumentos exploram diretamente o impacto que a cultura da organização exerce na produtividade e bem-estar do empregador.

Atualmente, *Organizational Assessment Instrument* (OCAI), é o instrumento de acesso à cultura organizacional mais utilizado no mundo. Nos últimos 20 anos, este instrumento tem sido utilizado vastamente em pesquisas acadêmicas e em centenas de organizações. Mais de 100 estudos publicados tem explorado a relação entre cultura organizacional e fatores que incluem o sucesso de gerenciamento e liderança, qualidade total de gerenciamento, trabalho em equipe, efetividade organizacional, sucesso educacional e docente, estratégias competitivas, sistemas de informação, satisfação no trabalho, *turnover*, diferenças geracionais,



preferência de gênero e diferenças transnacionais. Este instrumento tem sido utilizado em uma variedade de setores industriais, incluindo o setor de saúde, educação, organizações religiosas, governos locais e nacionais, colégios, universidades, bibliotecas, organizações militares, organizações privadas, organizações multinacionais, companhias aéreas e diversos outros setores. Todavia, o *Organizational Assessment Instrument* (OCAI) como os demais instrumentos citados nesse presente estudo, não possui o objetivo de compreender o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do empregado no ambiente de trabalho. (23)

## **5.2. Manual educacional sobre o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do trabalhador**

A proposta do manual educacional sobre o impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do trabalhador foi construído por meio de uma revisão bibliográfica integrativa com o objetivo de proporcionar uma melhor compreensão para o profissional sobre essa relação estratégica e de valor no ambiente organizacional como já citado anteriormente. Portanto, as informações contidas no manual irão auxiliar psicólogos organizacionais e profissionais da área de recursos humanos nos processos de gerenciamento da cultura organizacional, na geração de qualidade da força de trabalho e na tomada de decisões. Além disso, o material educativo explora os indicadores relacionados com a cultura organizacional, produtividade e bem-estar do empregado, tais como comunicação, cooperação, ética, desenvolvimento de habilidades, motivação individual, liderança, trabalho em equipe, promoção a saúde mental e física, humanização e reputação da organização, entre outros, para contribuir com aqueles que utilizarão o instrumento na detecção dos fatores que influenciam os comportamentos no ambiente de trabalho e constituem a cultura organizacional. (24)

O manual educativo é considerado um meio de comunicação eficaz para promover conhecimento, pois através de ilustrações, linguagem clara e compreensível, não muito extensos e objetivos, tornam-se instrumentos atrativos na transmissão de informação por sua comunicação criativa. A educação é um processo dinâmico de construção e reconstrução da aprendizagem, a qual se constitui pela troca de saberes e, por sua vez, requer diferentes formas de acesso e exploração. Sendo assim, o manual educativo procura promover um maior conhecimento sobre a temática de maneira estratégica e prática. (25) (26)

Inicialmente, para a construção de um manual é importante a verificação quanto a necessidade de submissão ao Comitê de Ética e Pesquisa, pois em caso de trabalhos que envolvem seres humanos, a aprovação do comitê é obrigatória. Verificada essa questão, o próximo passo está relacionado com a busca por literatura especializada de conhecimento científico sobre o assunto proposto, definindo conceitos, abordando contextos históricos, explorando conhecimento e proporcionando reflexões acerca da temática. Em seguida, é importante que a linguagem das informações encontradas na literatura seja transformada, tornando-se então acessível à população a qual o produto se direciona. Nesse momento, é necessário selecionar as informações que realmente são essenciais para constar no manual, pois a ferramenta precisa ser objetiva, de fácil compreensão, atender a informação específica que o manual propõe e também ser atrativa. Desse modo, é importante a busca por ilustrações que facilitem o entendimento e tornem o material dinâmico e visual. (26)

Com isso, construído o manual e lançada a proposta, posteriormente, é necessária a etapa de validação e qualificação do manual para assim colocá-lo em prática. Na literatura, encontra-se a recomendação de que esse processo deve ser realizado por meio de avaliação regulamentada de profissionais especializados na área do assunto abordado no manual e áreas afins. Esta etapa é também um espaço de troca e aprendizagem, a qual consiste em um espaço

para críticas construtivas pelos participantes e avaliadores acerca do conteúdo, observando a clareza das informações e sua importância como um todo. Faz parte dessa etapa a assinatura do termo de consentimento informado pelos participantes e a entrega do material juntamente com um questionário de avaliação.

Além disso, é importante também a realização de entrevistas para que os participantes possam contribuir com suas sugestões. A avaliação por profissionais de diferentes áreas torna o processo mais consistente, pois profissionais envolvidos com diferentes perspectivas e conhecimentos distintos enriquecem e agregam mais valor ao manual construído. É fundamental ter em mente a busca por regulamentação, órgãos e/ou instituições que podem ou devem participar no processo de validação. (26) (27) Vale ressaltar que o conhecimento científico se renova constantemente, logo, é primordial atentar à necessidade de atualização permanente do material para possibilitar que o objetivo seja contemplado e transmitido com qualidade. (26)

O manual educacional construído (ver apêndice) após passar por estas etapas de validação, recomenda-se que seja usado como conteúdo informativo e estratégico pelo profissional de Recursos Humanos e Psicólogo Organizacional. Além do conteúdo informativo do próprio manual, este traz duas ferramentas de auxílio para o profissional de Recursos Humanos que devem ser destacadas do manual de leitura. A primeira é o questionário, este que deve ser entregue e respondido por mais de 60% dos profissionais da organização. Entretanto, a resposta e avaliação do resultado geral, ou seja, a resposta de todos que responderam, apenas deve ser realizada pelo profissional de RH. A segunda ferramenta é a tabela apresentada no fim deste manual que servirá para auxiliar o profissional de RH no gerenciamento do desenvolvimento de novas estratégias identificadas com o manual e resultado do questionário.

A página 1, 2 e 3 de preenchimento deste questionário devem ser disponibilizadas para os profissionais da empresa de forma anônima, em formato online, através do Sistema de Informação da empresa para que o máximo de funcionários possam responder. O questionário deve ser utilizado e disponibilizado aos profissionais com uma periodicidade anual, em momentos oportunos para divulgação de resultados, planejamentos anuais, transformação da cultura e estratégias de renovação da organização.

Os resultados dos funcionários têm o intuito de proporcionar um panorama e reflexão sobre o impacto que a cultura organizacional está exercendo no empregado quanto ao bem-estar e a produtividade do mesmo. A prevalência do número marcado no questionário de cada funcionário reflete a situação e características das práticas e valores da organização e propicia uma melhor compreensão acerca do impacto que está sendo gerado na produtividade e vida do trabalhador. É importante ressaltar que o panorama tem o objetivo apenas de auxiliar e dar o *start* às estratégias necessárias que o profissional de RH, com sua expertise e após a leitura do manual, irá identificar e desenvolver na organização.

Esta página de resultados é para conhecimento e utilização do profissional de RH, reflita sobre o resultado, analise se está compatível com a realidade da organização e desenvolva novas estratégias para a melhoria no trabalho.

## **VI. Considerações Finais**

A cultura organizacional está inerentemente conectada com as práticas da organização, portanto, a produtividade está condicionada a cultura organizacional. Um ambiente de trabalho de apoio mitigará o potencial negativo de trabalhos estressantes, difíceis e prejudiciais à saúde mental e física do empregado. Portanto, alto padrão e boas práticas de liderança e gerenciamento guiam para altos padrões na saúde e produtividade do trabalhador.

Sendo assim, o presente estudo lança a proposta do manual educacional sobre o impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do trabalhador que foi construído por meio de uma revisão bibliográfica integrativa com o objetivo de reforçar e facilitar a compreensão sobre o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do empregado e ainda, possui o intuito de promover reflexões, discussões, estratégias e iniciativas acerca do assunto.

Além disso, através de uma comunicação dinâmica, informativa e visual, as informações contidas no manual teve o objetivo de auxiliar psicólogos organizacionais e profissionais da área de Recursos Humanos nos processos de gerenciamento da cultura organizacional, na geração de qualidade da força de trabalho e na tomada de decisões do RH. Com isso, é importante ressaltar, que construído e lançado a proposta do manual, posteriormente, será necessária a etapa de validação e qualificação do manual para assim colocá-lo em prática, como já citado na metodologia deste presente estudo.

Vale destacar que este trabalho poderá estimular o surgimento de novas pesquisas sobre esta temática e até estimular a construção de novos instrumentos. É necessário e relevante um espaço de diálogo entre a psicologia e temáticas que envolvem gestão de pessoas, cultura organizacional e bem-estar do trabalhador.

## VII. Referências Bibliográficas

1. Chiavenato I. Gestão de Pessoas. 3rd ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda; 2010.
2. Dessler G, Chhinzer N. Human Resources Management in Canada. 13th ed. Toronto: Pearson; 2016.
3. O'Donnell MP. Health Promotion in the Workplace. 5th ed.: Art & Science of health Promotion Institute; 2017.
4. Schein EH. Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management. 1990 February: p. 109-119.
5. Roethlisber F, Dickson W. Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago: Havard University Press; 1939.
6. Hassard JS. Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. Manchester Business School. 2012.
7. Gavric G, Sormaz G, Djordje Ilic. The Impact of Organizational Culture on the Ultimate Performance of a Company. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. 2016.
8. King LA. The Science of Psychology. 3rd ed.: McGraw-Hill Education; 2013.
9. Siqueira MMM. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão Porto Alegre: Artmed; 2008.

10. WHO Global Plan of Action on Workers' Health: Baseline for Implementation. Executive Summary and Survey Findings. Geneva: World Health Organization, Global Country Survey; 2013.
11. Dos Santos RF, Castro M. Conselho Nacional de Saúde. [Online].; 2016 [cited 2018 04 21]. Available from: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>.
12. WHO. Closing the Gap in a Generation. Final Report. Geneva: World Health Organization, Commission on Social Determinants of Health; 2008.
13. Physicians TRACo. Improving workforce health and workplace productivity. Faculty of Occupational and Environmental Medicine, Health & Productivity; 2013.
14. Teixeira A, Ferreira T, Borges E. Bullying no Trabalho: Percepção e Impacto na Saúde Mental e Vida Pessoal dos Enfermeiros. Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental. 2016 Junho; N°15.
15. Soares A, Oliveira JA. Assédio Moral no Trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. 2012;; p. 9.
16. Schein EH, Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.; 2017.
17. Hellriegel D, Jr JWS. Organizational Behavior. 13th ed.: South Western College Pub; 2010.
18. Kegan R, Lahey LL. An Everyone Culture Boston: Harvard Business Review Press; 2016.

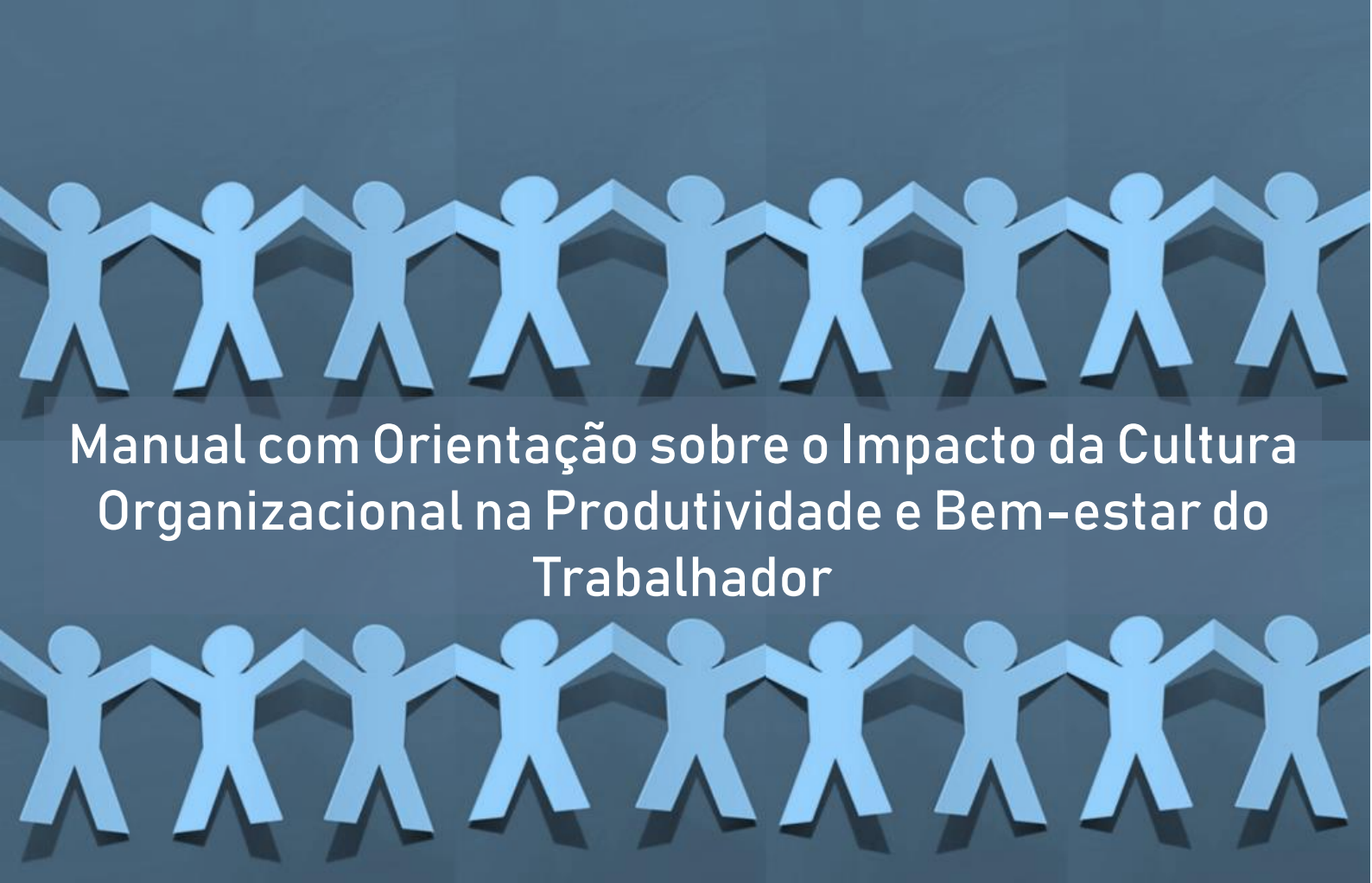
19. Meyer E. The Culture Map New York: Public Affairs; 2014.
20. Bradley , Royer S, Eckardt F. There is a link between work life balance culture and strategic competitive advantage.
21. Great Place to Work. [Wellbeing and the Importance of Workplace Culture].; 2016 [cited 2018 03 21]. Available from: <http://www.greatplacetowork.co.uk/publications-and-events/publications-a-research/1044-wellbeing-and-the-importance-of-workplace-culture->.
22. Delobbe , Haccoun RR, Vandenberghe C. Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument.
23. Cameron KS QR. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2011.
24. Gozzo TDO, Lopes RR, Prado MAS, da Cruz LAP, de Almeida AM. Informações para elaboração de um manual educativo destinado às mulheres com câncer de mama. 2012.
25. Da Cruz CMV, Ide MR, Tanaka C, Caromano FA. Elaboração e Validação de Manual de Massagem para Bebês. Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo.2008.
- 26 Echer IC. Elaboração de Manuais de Orientação para o Cuidado em Saúde. Revista Latino Americana de Enfermagem. 2005. Available from: <http://www.scielo.br/pdf/rlae/v13n5/v13n5a22.pdf>



27 Whittle SR, Colgan Anne, Rafferty M. Capacity Building: What the literature tells us.

Dublin. The Centre for Effective Services.2012.

## VIII. Apêndice: Manual



# Manual com Orientação sobre o Impacto da Cultura Organizacional na Produtividade e Bem-estar do Trabalhador

Recife, 2018

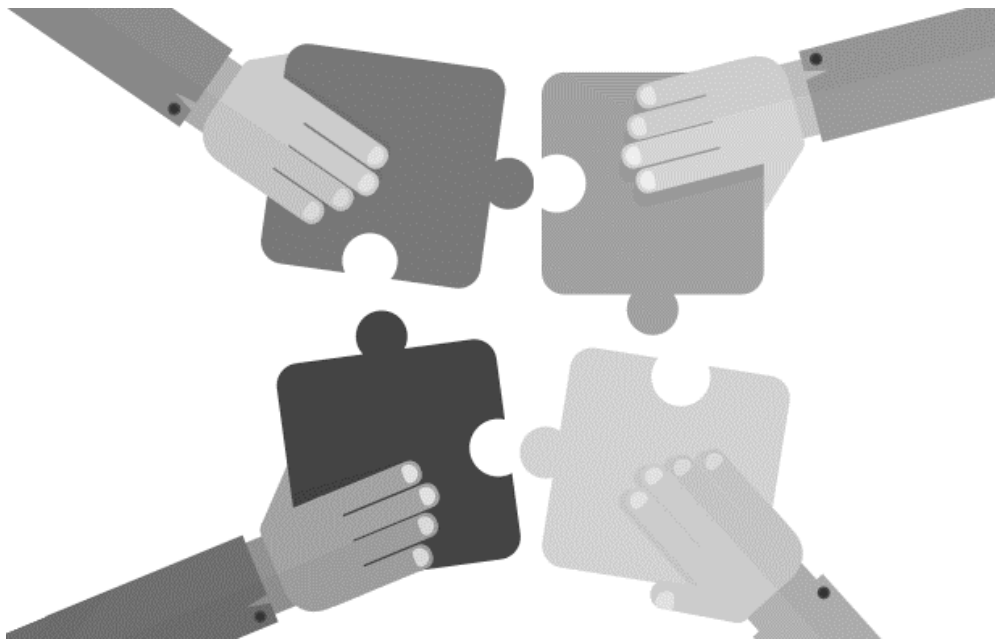
## Apresentação

Este manual educativo foi escrito e elaborado por Luciana Gomes Ferraz F. Dias, estudante da graduação de Psicologia da Faculdade Pernambucana de Saúde como Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação de Mônica Osório, tutora do curso de Psicologia da Faculdade Pernambucana de Saúde e sob co-orientação de Maria Piedade Coutinho Marcal Azevedo, tutora do Curso de Graduação de Psicologia da Faculdade Pernambucana de Saúde, da Disciplina de Recursos Humanos.

É importante ressaltar que toda informação contida neste manual é resultante de uma revisão bibliográfica integrativa acerca da temática de cultura organizacional e do valor estratégico da relação entre a Cultura Organizacional, produtividade e o bem-estar do trabalhador.

Dessa forma, este manual tem como objetivo promover uma melhor compreensão sobre o impacto que a cultura organizacional exerce na produtividade e bem-estar do trabalhador.

1. Interdependência Global
2. Transformação no RH
3. Cultura Organizacional
4. Produtividade do Trabalhador
5. Bem-estar do Trabalhador
6. Ferramentas de Auxílio para o Profissional



# 1. Interdependência Global

Com o avanço da tecnologia, o rápido acesso a informação e a globalização, as organizações estão se tornando mais interdependentes globalmente. A globalização tem cada vez mais ligado economias por meio de infraestruturas eficientes de Network e links comerciais. Assim, com acesso ao mercado de trabalho global, empresas podem agora diversificar os seus negócios cruzando fronteiras.

Além disso, a migração laboral entre países e de zonas rurais para áreas urbanas dentro de países tem crescido. Desse modo, é importante à organização avaliar as esferas políticas, econômicas e os riscos regulatórios (sanções comerciais, instabilidade política, a cultura da região, etc.) em cada mercado e assegurar que a organização desenvolva um plano de negócio global contínuo e uma cultura organizacional coerente e motivadora situando essas condições.

Sendo assim, o aumento da globalização está criando um mercado de talento global. A liberalização de mercado e avanços tecnológicos têm encorajado organizações para a expansão internacional, venda e serviço de seus produtos em escala global. As maiores organizações do mundo estão crescendo além das fronteiras, e muitas agora possuem grandes operações e mais empregados trabalhando fora de seu país de origem.

Como o gestor (a) de pessoas pode contribuir?

- ❑ Desenvolva um entendimento comum de ética, confiança e segurança em todos os negócios locais;
- ❑ Promova uma cultura organizacional de bem-estar, na qual seus líderes possuem postura estratégica à otimização do capital humano;
- ❑ Avalie a tecnologia e as ferramentas utilizadas globalmente dentro da organização e procure meios para integrá-las;
- ❑ Conecte com profissionais de gestão de pessoas em outros países para aprender como essa função é praticada em outras regiões;
- ❑ Inclua profissionais com diferentes *backgrounds*, que falam outros idiomas e têm experiências globais;
- ❑ Promova o compartilhamento de informações, diretrizes e novas aprendizagens sobre diversidade no ambiente de



# 1. Interdependência Global

Por meio da valorização das diferenças relacionadas a raça, etnia, gênero, nacionalidade, habilidade, religião, geração, orientação sexual e visões políticas, com bom gerenciamento e liderança as empresas podem não só atrair, mas também promover os melhores talentos na direção do fortalecimento da cultura organizacional e do sucesso a longo prazo. Isto não é apenas uma questão de valores, isto é uma questão de negócios. Ao reter e abraçar uma força de trabalho diversificada, a organização está mais capacitada para atender a diversos clientes e comunidades.

A cultura envolve um amplo *spectrum* de comportamentos, desde como nos comunicamos a como nós executamos nosso trabalho. Isto pode estar referido com a identidade e a crença de uma organização. A cultura inconscientemente guia comportamentos e pensamentos e então influência em tudo que acontece na organização. Cada indivíduo chega no trabalho com uma nacionalidade e cultura familiar distinta e cada ambiente de trabalho tem sua própria cultura organizacional. Se esta não for gerenciada corretamente, esse *mix* de múltiplos empregados e culturas pode levar ao conflito.

- ❑ Ganhe confiança de gerenciamento demonstrando um entendimento da cultura organizacional e cultura local das regiões nas quais a organização opera;
- ❑ Seja diretamente intencional sobre educar sua força de trabalho no compartilhamento da cultura organizacional;
- ❑ Desenvolva e promova líderes globais. Seus *insights* e entendimento de outras culturas irão proporcionar uma valiosa perspectiva de liderança de time e inovações;
- ❑ Valorize a expertise de profissionais com conhecimentos especializados e psicólogos organizacionais que contribuam com a cultura organizacional, saúde mental e motivação dos trabalhadores;
- ❑ Utilize ferramentas para comparar resultados de diferentes regiões, desenvolva treinamentos, observe costumes, e analise a efetividade dos programas;
- ❑ Não permita comportamentos contínuos de discriminação entre os empregados.

Como o RH pode contribuir?



## 2. Transformação no RH

A ideia antiga de atribuir o RH como um departamento puramente burocrático já está muito ultrapassada e obsoleta. Com as transformações geradas pela globalização, tecnologia e acesso a informação, atualmente o RH reconhece ser um espaço mais estratégico que vem buscando cada vez mais a expertise do psicólogo organizacional e demais profissionais que se capacitam e se especializam na área, trazendo consigo o olhar diferenciado para o potencial humano dentro da organização.

O RH é responsável por garantir que a organização tenha o poder de atrair, reter, gerenciar e motivar os diversos talentos e, não obstante, fortalecer a cultura organizacional, tornando-se assim um campo estratégico para a organização.



## 2. Transformação no RH

O RH tem como objetivo proporcionar o bem-estar ao empregado no ambiente de trabalho e melhorar a capacidade que a empresa possui de motivar a *performance* de seus funcionários dentro desse contexto de diferenças culturais, competitividade e transformações.

Além disso, o RH envolve formular e implementar sistemas de gerenciamento que estão aliados com a estratégia da organização para assegurar que os trabalhadores tenham as competências e os comportamentos adequados para atingir os objetivos estratégicos da organização.

Programas inovadores e dinâmicos têm feito parte da missão do RH. Atualmente, esses programas estão crescendo e se tornando populares dentro das empresas. Segundo a *International Foundation of Employee Benefit Plans (IFEBP)* ou Fundação Internacional de Planos de Benefícios do Empregado, mais de 9 em 10 organizações pesquisadas oferecem pelo menos 1 tipo de benefício de bem-estar.

### O RH na transformação



- ❑ Trabalhe com os gerentes para desenvolver uma abordagem holística que incorpora capacidades de liderança cultural na organização;
- ❑ Identifique a necessidade de treinamentos e criar uma estratégia de treinamento para cada situação, indivíduo ou grupo;
- ❑ Desenvolva uma marca autêntica de emprego que irá atrair e engajar talentos;
- ❑ Ofereça desenvolvimento de carreira e planos de sucessão;
- ❑ Utilize sistemas e processos para garantir à organização o acompanhamento de informações importantes;
- ❑ Promova uma cultura organizacional com valores, ética, boa comunicação, bem-estar e equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal;
- ❑ Treine os gerentes para melhorar a produtividade do time de maneira saudável e dinâmica;
- ❑ Ofereça treinamento para os profissionais em como trabalhar efetivamente em times virtuais e definir agendas, *call* e *chats* regulares.



### 3. Cultura Organizacional

1430

A palavra cultura tem a mesma raiz que a palavra agricultura “cultivar”. Quando a palavra cultura surgiu pela primeira vez no dicionário inglês de Oxford, a sua atribuição consistia em “cultivar” ou “cuidar do solo”.



Século XIX

A palavra cultura estava associada com a frase “alta cultura”, significando assim, mente, gosto, ou maneiras refinadas. Em 1871, o antropólogo britânico Edward Tyler ficou conhecido com a primeira definição moderna de cultura, definindo como um todo complexo, o qual inclui conhecimento, crenças, artes, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade adquirida pelo indivíduo em sociedade.

Século XX

Na metade do século XX a palavra cultura foi modificada para sua presente definição conforme o dicionário *American Heritage English*, colocando, portanto, como a totalidade dos padrões de comportamento transmitidos socialmente, por meio das artes, crenças, instituições e todos os produtos de trabalho e pensamento humano.



1920-1930

O campo do comportamento organizacional e sua disciplina relacionada a ciência de gerenciamento, começou investigando organizações nos termos de cultura. A fase final do *Hawthorne studies* da *Western Electric Company*, estudo que foi conduzido pelo psicólogo australiano, George Elton Mayo, marcou a primeira tentativa de utilizar o conceito de cultura para entender o ambiente de trabalho.

# 3.Cultura Organizacional

1970

O aumento de interesse no último século sobre a cultura organizacional é creditado às condições da economia da época quando a competição internacional se elevou e mais empresas internacionais estavam operando suas indústrias nos Estados Unidos. Especialmente, o sucesso dos japoneses em várias indústrias que despertou curiosidade sobre se seus diferentes valores, atitudes e comportamentos eram responsáveis pela sua performance superior.



1982

A publicação do *"In Search of Excellence"*, motivou interesses dos profissionais por meio de suas sugestões que organizações com culturas fortes são mais efetivas. Assim, a cultura da empresa foi oferecida como um ativo que pode ser administrada para melhorar a performance nos negócios.

1992

Edgar Schein, psicólogo com Ph.D pela Universidade de Harvard, define que a cultura organizacional se manifesta em três diferentes categorias. Primeiramente, com os artefatos visíveis, correspondem a linguagem, tecnologia, maneira de se vestir, ou seja, são considerados os aspectos visíveis da organização. Em seguida, temos os valores espousados, que consistem em justificativas utilizadas para explicar e prever as atitudes dos membros da organização, isto é, tais valores são expressados por meio de metas, normas, filosofia e regras de comportamento que demonstram como as "coisas" devem ser na empresa. Por último, estão as crenças, as percepções que caracterizam o modo como os membros pensam, sentem e percebem a organização.



2001

Larry A. Mallak, professor da *Western Michigan University*, considera que o mais complexo componente da cultura organizacional são as suas práticas, as quais incluem comportamentos, rituais, reuniões, encontros de equipes de trabalho, trabalho em equipe, ambiente de trabalho, entre outros pontos. Sendo assim, embora não explícita, essas práticas têm como principal objetivo transmitir aos membros organizacionais mensagens sobre a cultura, ou seja, sobre os valores que são reforçados a cada prática colocada em ação.

# 3.Cultura Organizacional

A cultura é a maior vantagem competitiva de uma organização. É a identidade e a personalidade da organização e o que faz dela única. É a soma dos valores, tradições, crenças, interações, comportamentos e atitudes que atrai e retém talentos, direciona o bem-estar e o comprometimento e enfim impacta na produtividade. Atualmente, muitas organizações creditam o seu sucesso à sua cultura organizacional.

Conectar os trabalhadores a um profundo senso de propósito e significado no trabalho é uma estratégia essencial na atualidade. A respeito desse campo, uma das maneiras de conectar os trabalhadores com um propósito é através de campanhas proativas promovendo a discussão entre os empregados sobre o trabalho que eles fazem, o porquê que eles fazem e qual o impacto.

Além disso, uma cultura organizacional é composta por indicadores diversos os quais são: trabalho em equipe, comportamentos e atitudes, ética, missão, bem-estar, feedback, produtividade, treinamento, diversidade, comunicação, entre outros. Esses indicadores precisam ser gerenciados e fortalecidos de modo estratégico para proporcionar o crescimento da organização.



41%

Em uma pesquisa recente da Pwc, 41% das organizações citaram a cultura organizacional como o aspecto de sua estratégia de talento que fará o maior impacto na atração e retenção de pessoas necessárias para se manter competitiva.

7/10

7 de 10 executivos em uma pesquisa recente da Deloitte sobre o futuro do ambiente de trabalho disseram que a cultura da organização será crucial para perceber a sua missão organizacional.

CEO  
CHALLENGE

No desafio de CEO de 2017 o quadro de conferência acredita que a construção de uma cultura inclusiva e aberta que permite o talento prosperar é a principal preocupação entre os CEOs globalmente.

Fonte: Deloitte. Transitioning to the Future of Work and the Workplace. Embracing Digital Culture, Tools, and Approaches.2016.  
Fonte: Pwc. Redefining Business Success in a Changing World. CEO Survey. 2016.

## 4. Produtividade do Trabalhador

De acordo com Armstrong e Baron (1998), gerenciamento de performance ou desempenho é uma abordagem estratégica e integrada com o objetivo de proporcionar o sucesso sustentável para as organizações por meio da melhoria na performance do empregado e através do desenvolvimento de capacidades com times e colaboradores. Isto suporta a mentalidade de que pessoas e não o capital proporcionam vantagens competitivas à organização.

Segundo Kandula (2006), o gerenciamento da performance é para transformar o potencial dos recursos humanos em produtividade com a eliminação de barreiras e com a motivação e a transformação dos recursos humanos. Assim, a chave para uma boa performance é uma cultura organizacional forte. Uma cultura positiva e forte pode fazer um indivíduo executar e alcançar objetivos brilhantemente enquanto que uma cultura negativa pode desmotivar um funcionário de destaque para um desempenho inferior e acabar sem nenhuma conquista.

Portanto, sem a consideração do impacto que a cultura organizacional exerce, as práticas organizacionais como gerenciamento de desempenho podem ser prejudiciais porque os dois são interdependentes e a mudança que ocorre em um irá reverberar na outra. Além disso, a cultura organizacional tem um impacto vital e mensurável na habilidade da organização implementar e desenvolver suas estratégias.

A partir de 2020, os *Millennials* irão ocupar um maior espaço na força de trabalho. Os *Millennials* estão modificando como as organizações contratam, gerenciam e retêm seus talentos. Pesquisas mostraram que essa geração anseia diferenças significantes nas suas carreiras. Esse grupo está focado em:



Fonte: Society of Human Resources Management (SHRM). Harnessing the Power of a Multigenerational Workforce.2017.

## 4. Produtividade do Trabalhador

Observa-se que os custos de uma saúde e engajamento enfraquecido dos trabalhadores podem ser multiplicados se não forem colocados como prioridade na pauta da cultura da organização. Os trabalhadores desengajados apresentam níveis reduzidos de esforço e cooperação.

Os empregados que não se sentem apoiados ou tratados justamente e com respeito, tendem a abrigar sentimentos negativos diante de sua situação de trabalho. Em resposta, os trabalhadores aumentam sua probabilidade de agir de uma maneira não cooperativa. Assim, essa perda de boa vontade em relação ao empregador é particularmente evidente no local de trabalho e resultará como consequência em uma redução na produtividade. Níveis reduzidos de engajamento também podem afetar as taxas de retorno ao trabalho, com a probabilidade maior para o absenteísmo.

A cultura organizacional está inerentemente conectada com as práticas da organização, portanto, a produtividade está condicionada a cultura organizacional.



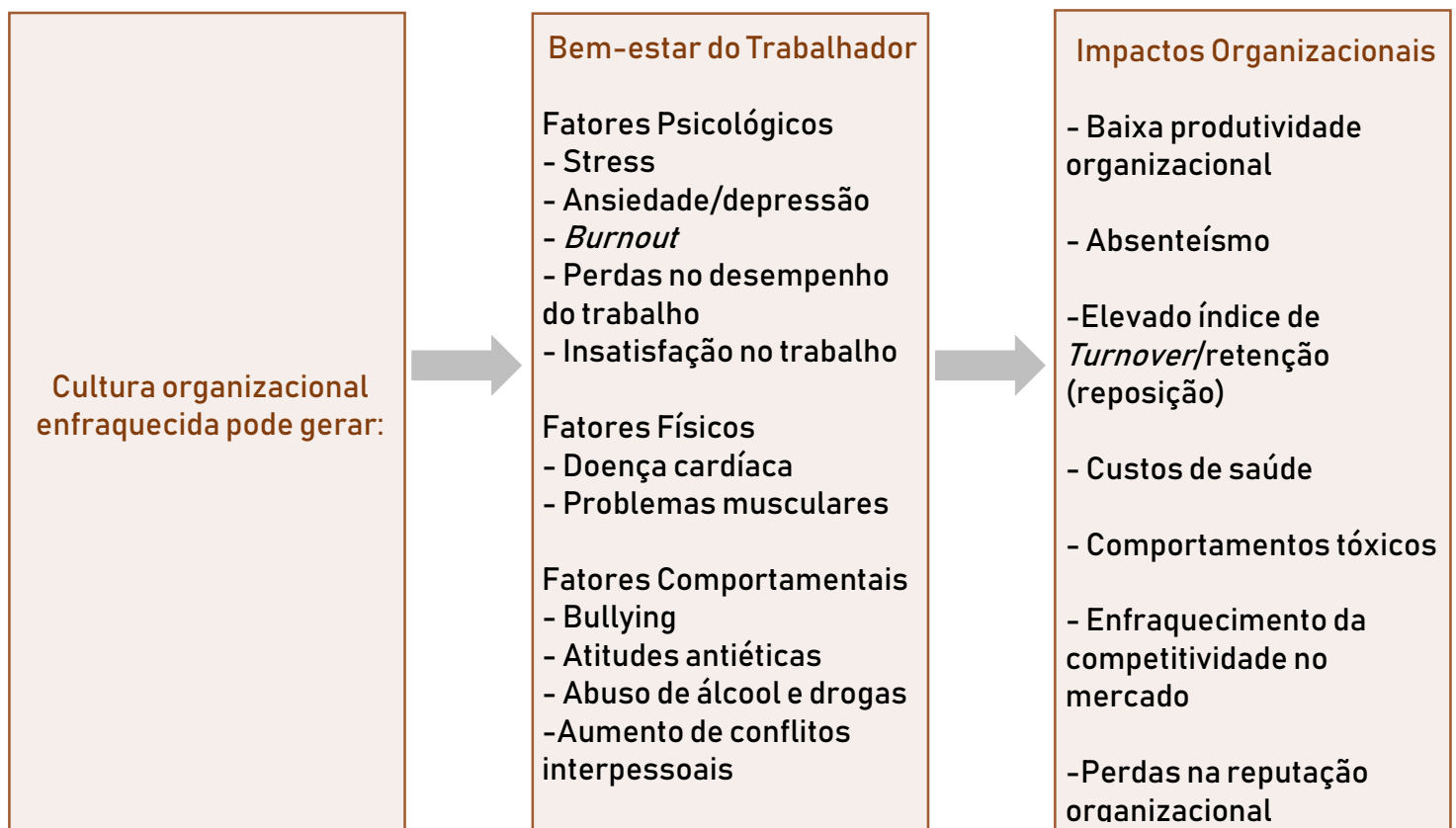
Um ambiente de trabalho de apoio mitigará o potencial impacto negativo de trabalhos estressantes ou difíceis. Portanto, alto padrão e boas práticas de liderança e gerenciamento guiam para altos padrões na saúde e produtividade do trabalhador.

## 5. Bem-estar do trabalhador

### O que é bem-estar?

É um complexo misto de aspecto físico, psicológico, social e aspectos do empregado com a vida no trabalho. Isto inclui fatores como o ambiente de trabalho e relacionamento com os gestores e colegas de trabalho. O bem-estar ou *wellbeing* afeta não só a vida do indivíduo, mas os negócios, a economia e a sociedade. Estudos e iniciativas têm sido lançadas para ressaltar a questão crescente do efeito que um ambiente de trabalho não saudável exerce na vida do empregado e o custo à economia através de dias perdidos de trabalho e aumento de doenças.

A cultura organizacional possui um papel crítico para o bem-estar do empregado com uma cultura na qual as pessoas se sintam valorizadas e respeitadas. Organizações, as quais a cultura é enfraquecida são mais prováveis de sofrer com perdas na produtividade e criatividade, baixos níveis de bem-estar e menos efetividade. Portanto, o desenvolvimento autêntico de bem-estar dentro da cultura organizacional decorre de uma preocupação com os funcionários como indivíduos, bem como membros de uma equipe e, com investimentos em treinamento e desenvolvimento de seus potenciais.



## 5. Bem-estar do trabalhador

Considerando que uma cultura de bem-estar enfraquecida oferece pouca ou nenhuma orientação sobre práticas saudáveis, observa-se que algumas culturas são diretamente insuficientes, pois culturas não saudáveis recuam contra as intenções saudáveis e motivadoras, e conseqüentemente tal cultura, atrai pessoas para comportamentos não saudáveis e menos produtivo.

Por outro lado, as normas são os blocos de construção da cultura, logo, em culturas organizacionais com estruturas saudáveis, o objetivo é mudar normas de comportamentos não saudáveis e desenvolver ou manter normas que apoiam práticas saudáveis para fortalecer a cultura organizacional como um todo complexo. Este, portanto, interliga-se a tríade, composta pela cultura organizacional, produtividade e bem-estar do trabalhador. Desse modo, entende-se que essa tríade possui um circuito de retroalimentação.

### O que dirige o bem-estar?

É uma mentalidade ou *mindset* que compensa e torna-se um investimento para a saúde e produtividade da organização.

- Alinhamento de valores e comportamentos éticos
- Trabalho em equipe
- Ambiente de trabalho
- Reconhecimento



PRIMEIRO  
DIRECIONADOR

Alinhamento de valores e  
comportamentos éticos



SEGUNDO  
DIRECIONADOR

Trabalho em  
Equipe



TERCEIRO  
DIRECIONADOR

Ambiente de  
Trabalho



QUARTO  
DIRECIONADOR

Reconhecimento

Fonte: Great Place to Work. Wellbeing and the Importance of the Workplace Culture. 2016.

## 5. Bem-estar do trabalhador

Comportamentos de liderança e interação gerencial estão relacionados ao comportamento dos trabalhadores em um “ciclo de feedback”, pois comportamentos gerenciais podem causar ou prevenir o *burnout*, o *bullying*, o assédio moral, a insatisfação e perdas na performance ou produtividade no ambiente de trabalho. O *bullying* no ambiente de trabalho, surge da combinação de um indivíduo agressivo e uma cultura organizacional permissiva.

O *bullying* provoca um impacto negativo para a saúde do trabalhador dentro de uma organização, minando o senso de auto-estima, segurança e estabilidade do profissional e pode resultar no desenvolvimento de problemas de saúde mental, tais como: ansiedade, Transtorno de Estresse Pós-Traumático (TEPT), depressão, irritabilidade, aumento de preocupação da saúde física, entre outras condições.

O *bullying*, assim como outras práticas não saudáveis e não éticas, exercem um impacto negativo nas habilidades de produção do trabalhador. Logo, abordar e identificar esses fatores organizacionais pode gerar um resultado significativo na prevenção de práticas negativas dentro do ambiente de trabalho.



A cultura organizacional precisa adotar uma postura proativa de prevenção de práticas negativas antes que essas aconteçam, pois, uma cultura organizacional forte e equilibrada diminui a probabilidade de ocorrência de tais práticas prejudiciais ao funcionamento da organização. Ademais, abordar fatores organizacionais de forma preventiva é mais econômico do que uma abordagem reativa às más práticas. Os custos associados a uma abordagem proativa incluem, por exemplo, tempo de gestão na elaboração de estratégias e construção de políticas; treinamento aprofundado às equipes de funcionários e de gestão; e arranjos de trabalho mais flexíveis e adaptáveis.



## 6. Ferramentas de Auxílio para o Profissional

Caro colaborador, este questionário oferece uma série de perguntas que descrevem as características e indicadores da cultura organizacional com o objetivo de contribuir para a compreensão do impacto da cultura organizacional na produtividade e bem-estar do empregado.

Para responder, leia as instruções e os indicadores a seguir e insira atentamente o número correspondente que melhor representa a sua realidade no ambiente de trabalho. Além disso, esse material tem o intuito de contribuir com a construção e transformação de novas práticas para a organização a qual você está inserido.

**1**  
**Discordo**  
**fortemente**

**2**  
**Algumas**  
**vezes**

**3**  
**Concordo**  
**fortemente**

Indicadores da cultura organizacional	Nº
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) a cooperação é mais valorizada do que a competição.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) o trabalho em equipe é uma constante.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) a postura de poder entre os empregados não é incentivada.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) o diretor (a), gestor (a) possui uma comunicação aberta, dinâmica e frequente com todos os empregados.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) o diretor (a), gestor (a) busca uma comunicação periódica com todos os empregados.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) existem reuniões periódicas com a equipe de trabalho.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) novas ideias são incentivadas e implementadas.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) há investimento no desenvolvimento e crescimento profissional.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é promovido.	

No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) o horário de trabalho é flexível.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) há treinamentos periódicos para os empregados.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) não há espaço para <i>bullying</i> e/ou assédio moral.	
No ambiente de trabalho o qual estou inserida (o) os comportamentos antiéticos são condenados, não havendo espaço para tal.	
A organização da qual faço parte possui uma cultura organizacional bem estabelecida e com valores fortes.	
A organização da qual faço parte promove práticas para o bem-estar do empregado, as quais posso identificar facilmente.	
A cultura organizacional contribui com a minha produtividade.	
A organização da qual faço parte possui políticas sólidas de inclusão de pessoas com necessidades especiais.	
Não sinto cansaço com frequência no ambiente de trabalho.	
A organização da qual faço parte procura desenvolver o potencial do profissional.	
A organização da qual faço parte procura ouvir periodicamente o empregado sobre sugestões.	
Sinto que produzo mais nesta empresa do que em outras experiências profissionais anteriores.	
A organização da qual faço parte valoriza a diversidade no ambiente de trabalho e os diferentes <i>backgrounds</i> de cada profissional.	
A organização da qual faço parte investe em novas tecnologias e novas aprendizagens.	
A organização da qual faço parte valoriza mais a habilidade de exercer a atividade do que o título.	
A organização da qual faço parte não permite atitudes de discriminação.	
A organização da qual faço parte possui um RH proativo e presente, o qual promove novas habilidades e atitudes.	
A organização da qual faço parte possui um RH que se comunica de perto com o empregado periodicamente.	
A organização da qual faço parte possui suporte psicológico.	
A organização da qual faço parte não permite atitudes opressoras entre os profissionais.	
A comunicação é aberta e cooperativa, de modo que facilmente posso solicitar ajuda de colegas de trabalho com otimização do tempo para ser respondido.	
A organização da qual faço parte não permite ou incentiva horas extras e de forma que não me sinto coagido (a) a realizá-las.	
A organização da qual faço parte não possui uma rotatividade de empregado muito intensa.	

A organização da qual faço parte possui atividades internacionais.	
A organização da qual faço parte possui bons incentivos e benefícios.	
Os direitos humanos fazem parte da cultura organizacional.	
Tenho orgulho da organização a qual trabalho.	
Sinto que a cultura da organização exerce influência positiva no desempenho das minhas atividades.	
Os empregados que demonstram ética, dedicação e colaboração são os melhores modelos a serem seguidos.	
A qualidade do serviço é priorizada.	
A organização da qual faço parte possui uma boa reputação e influencia outras organizações.	
A organização da qual faço parte promove práticas saudáveis.	
A organização da qual faço parte percebe e recompensa os profissionais éticos.	
A organização da qual faço parte fornece espaço para eu cuidar da minha saúde mental quando necessário.	
A organização da qual faço parte prioriza a Inteligência Emocional do que o QI.	
Difícilmente existem casos de <i>burnout</i> .	
A cultura organizacional não é teoria, pois é colocada em prática diariamente pelos profissionais.	
Profissionais com comportamentos antiéticos são demitidos.	
O feedback construtivo é praticado constantemente.	
A organização e os funcionários integram bem o novo empregado.	
A reputação da organização possui um grande impacto positivo na competitividade de mercado.	
Acredito que a cultura da organização é um grande diferencial da organização.	
Muitos profissionais buscam oportunidades nessa empresa devido a cultura organizacional.	
<b>Prevalência do número marcado:</b> <b>1 (discordo fortemente)</b> <b>2 (algumas vezes)</b> <b>3 (concordo fortemente)</b>	

# 6. Ferramentas de Auxílio para o Profissional

Caro profissional de Recursos Humanos,

Conforme visto neste manual, a cultura organizacional exerce um forte impacto em vários setores da organização e dois deles é a produtividade do trabalhador e o bem-estar do mesmo.

Além do conteúdo informativo do próprio manual, este traz duas ferramentas de auxílio para o profissional de Recursos Humanos que devem ser destacadas. A primeira é o questionário, este que deve ser respondido por mais de 60% dos profissionais da organização. Entretanto, a resposta e avaliação do resultado geral, ou seja, da resposta de todos que responderam, apenas deve ser realizada pelo profissional de RH. A segunda ferramenta é a tabela apresentada no fim deste manual que servirá para auxiliar o profissional de RH no gerenciamento do desenvolvimento de novas estratégias identificadas com o manual e resultado do questionário.

Sendo assim, seguem as instruções abaixo.

## COMO UTILIZAR

A página 1, 2 e 3 de preenchimento deste questionário devem ser disponibilizadas para os profissionais da empresa de forma anônima, em formato online, através do Sistema de Informação da empresa para que o máximo de funcionários possam responder.

O questionário deve ser utilizado e disponibilizado aos profissionais com uma periodicidade anual, em momentos oportunos para divulgação de resultados, planejamentos anuais, transformação da cultura e estratégias de renovação da organização.

## O RESULTADO SE TRADUZ DA SEGUINTE FORMA

Os resultados dos funcionários têm o intuito de proporcionar um panorama e reflexão sobre o impacto que a cultura organizacional está exercendo no empregado quanto ao bem-estar e a produtividade do mesmo.

A prevalência do número marcado no questionário de cada funcionário reflete a situação e características das práticas e valores da organização e propicia uma melhor compreensão acerca do impacto que está sendo gerado na produtividade e vida do trabalhador.

Esta página de resultados é para conhecimento e utilização do profissional de RH, reflita sobre o resultado, analise se está compatível com a realidade da organização e desenvolva novas estratégias para a melhoria no trabalho.

## 6. Ferramentas de Auxílio para o Profissional

Segue abaixo, o panorama de acordo com a prevalência do número marcado de todos os funcionários que responderam este questionário.

É importante ressaltar que o panorama demonstrado abaixo tem o objetivo apenas de auxiliar e dar o *start* às estratégias necessárias que o profissional de RH, com sua expertise e após a leitura do manual, irá identificar e desenvolver na organização.

1

Demonstra ser uma cultura organizacional arcaica, com práticas as quais não promovem o bem-estar no ambiente de trabalho e prejudica a produtividade do trabalhador. Essa realidade possibilita altos índices de *burnout*, *turnover* e outros prejuízos na saúde mental e física. Ainda, é possível que muitos discursos sejam contrários a prática dentro da organização, o que não promove uma confiança no mercado de trabalho e na competitividade da empresa.

Portanto a cultura organizacional deve ser colocada em alerta e uma reconstrução pautada em novas práticas e valores precisa ser realizada ou reestruturada para que a empresa e seus

2

A organização ainda é imatura e instável na formação da cultura organizacional e não busca uma atualização efetiva. A organização não está fortalecida em suas políticas de valores, precisa direcionar melhor suas normas para atingir o crescimento e sucesso em suas operações. Além disso, é necessário o investimento em treinamento do RH, mudança de *mindset* de seus líderes, valorização do trabalho em equipe e um maior engajamento e sólida compreensão acerca do valor competitivo entre a cultura organizacional, bem-estar e produtividade. Esses fatores podem ser refletidos em uma maior rotatividade dos funcionários e consequências negativas no bem-estar e na produtividade dos profissionais.

3

A organização demonstra uma cultura organizacional forte em valores, ética e diversidade. Possui uma postura de transformação e aprendizagem frente aos desafios. Além disso, busca valorizar o profissional e proporcionar um ambiente dinâmico e saudável para o crescimento da produtividade com qualidade. Os trabalhadores tendem a possuir uma postura ética em suas relações interpessoais e atividades de trabalho, e um forte sentimento de valorização pelas práticas da empresa. Além disso, em geral, se sentem bem dentro da empresa, produzem com mais facilidade e apresentam um equilíbrio entre a vida profissional e de trabalho. Ainda, os profissionais que buscam oportunidade na empresa, em sua maioria, se identificam com a cultura da organização e apresentam personalidade e comportamentos que contribuem com o desenvolvimento das atividades e relações no trabalho.

## 6. Ferramentas de Auxílio para o Profissional

A tabela a seguir tem o intuito de facilitar o trabalho do profissional no que concerne ao planejamento e acompanhamento de ações e estratégias pertinentes a cultura da organização.

Número da ação	Selecionar ação (O que você está planejando fazer)	Data de início (Data realista para começar)	Data de término (Data realista para término)	Ação do time (Quem está envolvido. Seja específico)	Indicador (s) (Quais mudanças se espera com essa ação)	Data de avaliação (Quais resultados obtidos)
Ação prioritária 1:						
Ação prioritária 2: (se aplicável)						

## Referências Bibliográficas

Society for Human Resource Management (SHRM). 2017 Employee Benefits: Remaining Competitive in a Challenging Talent Marketplace. 2017. Available from: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2017%20Employee%20Benefits%20Report.pdf>

O'Donnell MP. Health Promotion in the Workplace. 5th ed.: Art & Science of health Promotion Institute; 2017.

Great Place to Work Report. Three Predictions for Workplace of the Future. 2017.

Society for Human Resource Management (SHRM). Harnessing the Power of a Multigenerational Workforce. Arizona.2017. Available from: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Lists/Curated%20source%20for%20page%20The%20Aging%20Workforce/Attachments/17/2017%20TL%20Executive%20Summary-FINAL.pdf>

Deloitte. Transitioning to the Future of Work and the Workplace. Embracing Digital Culture, Tools, and Approaches.2016.

Society for Human Resource Management (SHRM). Engaging and Integrating a Global Workforce: Five Key Trends from SHRM's Special Expertise Panels. 2016. Available from: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/preparing-for-future-hr-trends/Documents/Five%20Key%20Trends%20-%20Theme%202.pdf>

PWC. 19<sup>th</sup> Annual Global CEO Survey. Redefining Business Success in a Changing World: CEO Survey. 2016. Available from: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>

Society for Human Resource Management (SHRM). Engaging and Integrating a Global Workforce.2015. Available from: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/preparing-for-future-hr->

<trends/PublishingImages/Pages/Engaging-and-Integrating-Global-Workforce/6-15%20Theme%20%20Report-FINAL.pdf>

Schein EH. Organizational Culture. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management. 1990 February: p. 109-119.

Roethlisber F, Dickson W. Management and the Worker: An Account of a Research Program Conducted by Western Electric Company, Hawthorne Works, Chicago: Havard University Press; 1939.

Hassard JS. Rethinking the Hawthorne Studies: The Western Electric research in its social, political and historical context. Manchester Business School. 2012.

Gavric G, Sormaz G, Djordje Ilic. The Impact of Organizational Culture on the Ultimate Performance of a Company. Faculty of Business Economics and Entrepreneurship. 2016.

King LA. The Science of Psychology. 3rd ed.: McGraw-Hill Education; 2013.

Siqueira MMM. Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão Porto Alegre: Artmed; 2008.

Chiavenato I. Gestão de Pessoas. 3rd ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda; 2010.

Dessler G, Chhinzer N. Human Resources Management in Canada. 13th ed. Toronto: Pearson; 2016.

WHO Global Plan of Action on Workers' Health: Baseline for Implementation. Executive Summary and Survey Findings. Geneva: World Health Organization, Global Country Survey; 2013.

Dos Santos RF, Castro M. Conselho Nacional de Saúde. [Online].; 2016 [cited 2018 04 21. Available from: <http://conselho.saude.gov.br/resolucoes/2016/reso510.pdf>.



Organization WHO. Closing the Gap in a Generation. Final Report. Geneva: World Health Organization, Commission on Social Determinants of Health; 2008.

Improving workforce health and workplace productivity. Faculty of Occupational and Environmental Medicine, Health & Productivity; 2013.

Teixeira A, Ferreira T, Borges E. Bullying no Trabalho: Percepção e Impacto na Saúde Mental e Vida Pessoal dos Enfermeiros. Revista Portuguesa de Enfermagem de Saúde Mental. 2016 Junho; N°15.

Soares A, Oliveira JA. Assédio Moral no Trabalho. Revista Brasileira de Saúde Ocupacional. 2012;; p. 9.

Schein EH, Schein P. Organizational Culture and Leadership. 5th ed. New Jersey: Wiley & Sons, Inc.; 2017.

Hellriegel D, Jr JWS. Organizational Behavior. 13th ed.: South Western College Pub; 2010.

Kegan R, Lahey LL. An Everyone Culture Boston: Harvard Business Review Press; 2016.

Meyer E. The Culture Map New York: Public Affairs; 2014.

Bradley , Royer S, Eckardt F. There is a link between work life balance culture and strategic competitive advantage.

Great Place to Work. [Wellbeing and the Importance of Workplace Culture].; 2016 [cited 2018 21. Available from: <http://www.greatplacetowork.co.uk/publications-and-events/publications-a-research/1044-wellbeing-and-the-importance-of-workplace-culture->.

Delobbe , Haccoun RR, Vandenberghe C. Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument.

Cameron KS QR. Diagnosing and Changing Organizational Culture. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass; 2011.

Sarfati G. Gestão Multicultural. Especial Diversidade e Gestão. 2011.