

CULTURA ORGANIZACIONAL E TECNOLOGIA: CONCEITOS, IMPACTOS, DESAFIOS E ESTRATÉGIAS PARA A SUSTENTABILIDADE CORPORATIVA

Ricardo Hiroshi Botelho Yoshino¹
Célia de Oliveira de Santana²

RESUMO

Este artigo explora a intrínseca e dinâmica relação entre cultura organizacional e tecnologia, examinando como esses dois pilares moldam a identidade e a eficácia das organizações contemporâneas. Aborda a definição de cultura organizacional como a personalidade de uma empresa, detalhando seus três níveis fundamentais – artefatos, normas/valores e pressupostos básicos – e sua crucial importância para o engajamento, motivação e produtividade. Em seguida, analisa o impacto multifacetado da tecnologia nessas dimensões culturais, redefinindo processos, comunicação e modelos de trabalho. O texto também discute os riscos e desafios inerentes a essa interação e propõe estratégias para forjar uma sinergia positiva, destacando o papel da liderança adaptável, comunicação clara e humanização da tecnologia. Conclui-se que o alinhamento estratégico entre cultura e tecnologia não é apenas um facilitador, mas um imperativo para a vantagem competitiva e a sustentabilidade no ambiente de negócios atual, buscando preencher uma lacuna ao oferecer uma síntese integrativa dos modelos teóricos e práticos para gerenciar essa intersecção.

Palavras-chave: cultura organizacional; tecnologia; transformação digital; gestão estratégica; comportamento organizacional.

ABSTRACT

This article analyzes the relationship between organizational culture and technology, focusing on their reciprocal effects on organizational identity, employee engagement, innovation, and corporate sustainability. The study aims to analyze how the strategic alignment between culture and technology can support technological adoption and organizational adaptability, as well as to identify the main risks, challenges, and strategies associated with this interaction. The research adopts a qualitative, exploratory and descriptive approach, based on a bibliographic review of works and scientific studies on organizational culture, digital transformation and technology. The analysis considers the three levels of organizational culture—artifacts, values and basic assumptions—and examines how technological change affects communication, work processes, hierarchy,

¹ Advogado associado, Professor da Universidade Anhanguera – Campus de Assis e mestrando em Direito no Centro Universitário Eurípedes de Marília. www.ricardohiroshi.com.br

² Doutora pela PUC-SP, docente em cursos de graduação e pós-graduação stricto sensu do Centro Universitário Eurípedes de Marília. Email: celisantana@univem.edu.br

learning and organizational behavior. The results indicate that technology can strengthen an adaptable culture, but may also intensify surveillance, resistance to change, fragmentation and dehumanization when implemented without cultural alignment. It is concluded that adaptive leadership, transparent communication, humanization of technology, employee participation, continuous learning and monitoring are relevant conditions for a positive relationship between culture and technology.

Keywords: organizational culture; technology; digital transformation; strategic management; organizational behavior.

1 INTRODUÇÃO

No cenário corporativo contemporâneo, a cultura organizacional e a tecnologia emergiram como forças inseparáveis que moldam o destino e o desempenho das empresas. Segundo Henry Dutton, “Organização é a arte de empregar todos os recursos disponíveis a fim de alcançar um determinado objetivo”. Dentro dessa máxima, a cultura representa a personalidade da organização, um conjunto de crenças, valores e comportamentos que a distingue das demais e guia suas ações diárias, visando alcançar seus objetivos. Paralelamente, a tecnologia não é mais apenas uma ferramenta de suporte, mas um catalisador de mudança que redefine a forma como as empresas operam e se relacionam internamente e com o mercado.

A literatura tem amplamente discutido a importância de ambos os conceitos isoladamente. Contudo, a compreensão da sua interdependência e da gestão estratégica dessa intersecção ainda apresenta desafios e nuances que merecem maior aprofundamento. As organizações frequentemente investem em novas tecnologias sem o devido alinhamento cultural, o que pode levar a resistências, baixa adoção e falha na obtenção dos benefícios esperados. Similarmente, uma cultura desatualizada pode inviabilizar a inovação e a adaptação tecnológica, comprometendo a sustentabilidade do negócio.

Este artigo propõe uma análise aprofundada dessa intersecção, desvendando os conceitos essenciais da cultura organizacional, explorando como a tecnologia a impacta em seus diversos níveis, e identificando os desafios e as oportunidades para o estabelecimento de um ambiente virtuoso. O objetivo

geral é analisar como as organizações podem aproveitar o poder da tecnologia para reforçar sua identidade cultural e, por sua vez, como uma cultura adaptável pode alavancar o sucesso da adoção tecnológica, garantindo um caminho sustentável para a inovação e a competitividade. Para tanto, os objetivos específicos incluem: (1) Revisitar os fundamentos teóricos da cultura organizacional e da tecnologia; (2) Analisar os impactos da tecnologia nos diferentes níveis da cultura organizacional; (3) Identificar os principais desafios e riscos na gestão dessa intersecção; e (4) Propor estratégias para fomentar uma sinergia positiva entre cultura e tecnologia.

Problema de pesquisa: de que maneira o alinhamento entre cultura organizacional e tecnologia pode contribuir para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações contemporâneas?

Hipótese: parte-se da hipótese de que o alinhamento estratégico entre cultura organizacional e tecnologia favorece a adaptação às mudanças, a inovação, o engajamento dos colaboradores e a sustentabilidade corporativa, enquanto a ausência desse alinhamento tende a ampliar a resistência organizacional e os riscos associados à transformação digital.

Metodologia: quanto à abordagem, a pesquisa é qualitativa; quanto aos objetivos, caracteriza-se como exploratória e descritiva; e, quanto aos procedimentos, desenvolve-se por meio de pesquisa bibliográfica. Foram considerados livros e estudos científicos relacionados à cultura organizacional, à transformação digital e à tecnologia, com análise interpretativa dos conceitos e das relações identificadas na literatura.

A contribuição deste trabalho reside na síntese de perspectivas teóricas e práticas, oferecendo uma estrutura aplicável para gerentes, consultores e pesquisadores interessados em transformação digital e mudança organizacional. Ao integrar dimensões culturais e tecnológicas, busca-se preencher lacuna na literatura e fornecer diretrizes para o alinhamento estratégico necessário à vantagem competitiva sustentável.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1. Cultura Organizacional: conceitos e níveis fundamentais

A cultura organizacional é amplamente reconhecida como um fundamento estrutural e estratégico das empresas. Ela se manifesta como um padrão de suposições e valores básicos que um grupo desenvolve ao longo do tempo, definindo padrões explícitos e implícitos de comportamento. Esse conjunto de crenças e costumes é ensinado aos novos membros, moldando sua percepção, pensamento e sentimentos dentro da organização.

Lacombe (2008, p. 354), define cultura organizacional como um "conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia, definindo os padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração".

Segundo Schein (1992, p.12):

A cultura de uma organização pode ser definida como um conjunto de pressuposições básicas compartilhadas que o grupo de pessoas nela envolvido aprendeu como resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerada válida e da mesma forma, assimilada pelos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas.

Em sua essência, a cultura organizacional pode ser descrita como:

- a) Jeito de ser da empresa: refletida nos hábitos diários, nos valores das lideranças e no comportamento das equipes;
- b) Conjunto de valores, comportamentos, crenças e práticas: que moldam a interação e o trabalho dos indivíduos;
- c) Reflexo da ética, valores e moral da empresa: guiando decisões e preparando a organização para o futuro;
- d) A "alma" da empresa: a cultura é a essência que perpassa todas as operações.

Segundo Day (2001, **apud** Salomão; Subtil; Souza, 2022) a cultura organizacional é denominada como a:

essência da empresa, demonstrada através da maneira como a organização realiza seus negócios, trata seus clientes e colaboradores. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes compartilhadas pelos membros da organização, influenciando diretamente na condução da empresa.

Para uma compreensão mais detalhada, segundo Schein apud Lacombe e Heilborn (2008), a cultura organizacional pode ser analisada em três níveis interligados:

Nível dos Artefatos (Visível) - Este é o nível mais superficial, compreendendo tudo o que pode ser visto, ouvido e sentido em um ambiente de trabalho. Os artefatos são as manifestações tangíveis da cultura e incluem:

a) Modo de trajar: A vestimenta dos funcionários reflete a formalidade e a identidade da empresa.

b) Maneira de falar e ruído: Jargões, gírias internas, tom de comunicação e níveis de ruído.

c) Formalidade e comportamento: A forma como as pessoas interagem.

d) Layout dos escritórios: Arquitetura do espaço físico, que pode indicar colaboração ou hierarquia.

e) Processos, rituais e histórias: Formalidade de e-mails, estilo de reuniões, lendas e cerimônias compartilhadas.

Nível das Normas e Valores (Invisível, mas Consciente) - Este nível abrange os valores declarados e defendidos conscientemente pela organização, sendo as justificativas para o modo de agir das pessoas. Neste patamar, os assuntos podem ser debatidos e até contestados e se manifestam como:

a) Prioridades de Desempenho e Comportamento: O que é mais valorizado, como inovação, lealdade ou desempenho na função;

b) Resolução de Conflitos: As formas aceitas para lidar com problemas e desacordos;

c) Estrutura e Autoridade: Normas formais, políticas e mecanismos de poder que a organização considera importantes para manter a ordem.

Nível dos Pressupostos Básicos (Invisível e Inconsciente) - Este é o nível mais profundo, consistindo em um conjunto de suposições e crenças tão arraigadas que se tornam inconscientes, incontestáveis e verdades absolutas. Elas ditam como os membros percebem, pensam e sentem, sendo extremamente difíceis de mudar. Exemplos de pressupostos incluem a natureza humana (pessoas são proativas ou precisam ser controladas?), o relacionamento com o ambiente (dominar o mercado ou harmonizar-se?), a natureza das relações humanas, a atividade humana (trabalho vs. divertimento)

e a realidade e ética. Essas suposições e princípios não são contestados na organização, sendo, em geral, inconscientes (Lacombe, 2008).

De acordo com Chiavenato apud Cavedon (2003), a cultura corresponde a padrões explícitos e implícitos de comportamentos adquiridos e transmitidos ao longo do tempo, próprios de cada sociedade, e que uma vez aceitos condicionam os membros da mesma a atuarem de maneira socialmente aceitável obedecendo as crenças, os valores, os costumes e as práticas sociais vigentes.

2.2. Importância da Cultura Organizacional

Uma cultura organizacional forte e bem definida é um ativo estratégico inestimável. Ela proporciona um ambiente de trabalho melhor, resultando em engajamento, motivação e, conseqüentemente, aumento da produtividade. Quando os profissionais acreditam nos valores da organização, tendem a permanecer na empresa, trabalhando de forma harmônica e motivada, o que leva a resultados consistentes e alcançados de forma planejada.

Nesse sentido, expressa Heringer (2023):

O engajamento dos funcionários expressa o grau do envolvimento deles para atingir as metas da organização. Os funcionários comprometidos fornecem um esforço extra (Organ e Ryan, 1995) para melhorar a qualidade do produto e as práticas organizacionais e, assim, atingir os objetivos de negócios.

Dessa forma, funcionários mais comprometidos adotam um comportamento organizacional inovador baseado em um sentimento de pertencimento. A cultura organizacional está, portanto, intimamente ligada ao comprometimento dos funcionários. Geralmente, os funcionários estão cada vez mais comprometidos com um ambiente que é propício ao seu crescimento, ou seja, que lhes permite evoluir e progredir de acordo com seus objetivos.

Este panorama ressalta a cultura não apenas como um atributo organizacional, mas como um motor vital para o desempenho e a inovação.

2.3. Tecnologia e seus Impactos na Cultura Organizacional

A tecnologia não apenas apoia as organizações em suas operações; ela as transforma profundamente, influenciando a comunicação, os processos e a gestão. Sua integração à cultura organizacional constitui uma parceria estratégica que revoluciona a colaboração e a execução das tarefas. Ela aprimora a comunicação, promovendo a transparência e fortalecendo um ambiente mais colaborativo.

Além disso, a tecnologia oferece flexibilidade aos colaboradores, cultivando um ambiente de confiança e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Também contribui para o aumento da motivação por meio de feedbacks e reconhecimentos contínuos, alinhando os comportamentos aos valores da empresa. Ao facilitar o acesso a treinamentos e oportunidades de desenvolvimento, ela estimula uma cultura de aprendizado contínuo.

Dessa forma, a tecnologia torna-se essencial não apenas para otimizar processos, mas para fortalecer uma cultura organizacional ágil e responsiva às necessidades dos colaboradores. Ela redefine a forma como o trabalho é executado, como as equipes pensam o negócio, apoia a tomada de decisões, reforça o engajamento e o reconhecimento, além de transformar conceitos de produtividade e desempenho.

Impactos nos Artefatos

Plataformas de comunicação instantânea, ferramentas de gerenciamento de projetos e intranets colaborativas derrubam barreiras geográficas e hierárquicas. Elas facilitam a troca de informações em tempo real, promovem a transparência e criam um fluxo contínuo de conhecimento, onde todos os membros da equipe podem contribuir e acessar dados relevantes. Isso fomenta o senso de pertencimento e um ambiente verdadeiramente colaborativo (Inácio Salesianos et al., 2022). A informação circula de forma mais rápida e precisa, mas também impõe novos rituais de comunicação e etiqueta digital.

O layout dos escritórios também pode sofrer mudanças significativas, refletindo uma cultura mais flexível e colaborativa, com espaços que integram tecnologia - como salas de reunião inteligentes e estações de trabalho adaptáveis. O próprio escritório pode se transformar em um hub tecnológico ou em um espaço complementar ao trabalho remoto, voltado à socialização e à colaboração presencial.

A digitalização de processos (como *onboarding* e avaliação de desempenho) e a adoção de novas ferramentas (como softwares de gestão de projetos e CRMs) criam novos rituais e formalidades no dia a dia.

Exemplo: A implantação do Microsoft Teams como ferramenta central de comunicação interna transforma a dinâmica da empresa. Os e-mails são substituídos por canais no Teams para a comunicação diária. As reuniões passaram a ocorrer por vídeo, os quadros de gestão visual migraram para o Planner, e os grupos de projeto se organizam em canais temáticos. Isso reduz o formalismo, acelera decisões e estabelece novos rituais, como o “check-in diário” por vídeo.

Impactos nas Normas e Valores

A velocidade da mudança tecnológica exige que a adaptação rápida e a experimentação se tornem valores centrais para a competitividade organizacional.

O trabalho remoto e os horários flexíveis, viabilizados pela tecnologia, reforçam valores como autonomia, confiança e equilíbrio entre vida pessoal e profissional. Isso permite que os colaboradores desempenhem suas funções no ambiente que melhor se adapta às suas necessidades e estilo de trabalho.

Ferramentas de comunicação interna e gestão de projetos aumentam a transparência em relação aos objetivos e ao progresso das atividades, promovendo um ambiente mais aberto e valorizando a honestidade na comunicação. Isso desafia culturas organizacionais mais hierárquicas e centralizadoras de informação.

Além disso, tecnologias colaborativas incentivam o trabalho em equipe e a partilha de informações, tornando a cooperação um valor mais relevante do que a competição individual.

Exemplo: Após a pandemia, uma organização decidiu manter o modelo de trabalho remoto para todos os times. Com isso, passou a valorizar a autonomia dos colaboradores e a confiança mútua como valores centrais. As reuniões semanais são marcadas com objetivos claros, e os gestores avaliam o desempenho com base em entregas, e não em tempo de conexão. Assim, a cultura da empresa evolui de controle para responsabilidade compartilhada.

Impactos nos Pressupostos Básicos

A crença sobre o que é ser produtivo está mudando: o foco passa a ser os resultados e as métricas (frequentemente monitoradas por meio de tecnologia), em vez do tempo de permanência no escritório. Isso desafia a suposição de que presença física é sinônimo de produtividade.

A crescente dependência das interações virtuais pode, ainda que inconscientemente, alterar a percepção das relações interpessoais no trabalho, promovendo a crença de que a comunicação digital pode substituir completamente a interação presencial. Isso pode afetar pressupostos relacionados à importância do contato humano direto.

A comunicação horizontal, facilitada pela tecnologia, pode desconstruir pressupostos antigos sobre hierarquia, controle e autoridade, sugerindo que ideias podem surgir de qualquer nível da organização e que o poder pode ser distribuído de forma mais democrática.

Com a abundância de dados e ferramentas de análise, o pressuposto sobre quem detém o conhecimento ou como se adquire sabedoria também se transforma. Passa-se a valorizar mais a análise de dados e a inteligência coletiva do que a experiência individual isolada. A tecnologia, ao facilitar o desenvolvimento de novas habilidades e a atualização constante, incentiva uma cultura de aprendizado proativo, na qual os colaboradores são estimulados a crescer, inovar e se adaptar — garantindo que a organização permaneça competitiva e relevante.

Exemplo: Em uma empresa de tecnologia, o uso intenso de plataformas como Confluence e Notion - onde todos os colaboradores documentam ideias, testes e aprendizados - leva à desconstrução de um antigo pressuposto: “os líderes detêm o conhecimento e o poder decisório”. A cultura passa a valorizar a inteligência coletiva e o protagonismo de qualquer colaborador, independentemente do cargo. O poder passa a ser distribuído com base na contribuição individual, e não na hierarquia formal.

2.4. Riscos e desafios na Sinergia entre cultura e tecnologia

A transformação digital não é apenas uma questão de implementar novas ferramentas; a relação entre cultura e tecnologia é de via dupla e, embora repleta de oportunidades, também apresenta riscos e desafios significativos que, se não

forem bem gerenciados, podem comprometer o sucesso e a própria essência de uma organização.

Um dos perigos mais insidiosos do avanço tecnológico é a tentação do excesso de controle. Tecnologias de monitoramento de produtividade, embora possam parecer benéficas à primeira vista, carregam o potencial de corroer a confiança, um pilar fundamental de qualquer cultura organizacional saudável. Quando os colaboradores se sentem constantemente vigiados, gera uma cultura de desconfiança que mina sua autonomia e a sua moral. A literatura sobre trabalho e controle aponta para a ascensão de um novo paradigma de vigilância no contexto organizacional, amplamente analisado por autores como Foucault (1975). Isso não apenas sufoca a criatividade e a iniciativa, mas também pode levar a uma cultura de medo e conformidade superficial, onde a inovação é substituída pela evitação de erros.

Por outro lado, a conveniência da comunicação digital é inegável, especialmente em cenários de trabalho remoto ou híbrido. No entanto, uma dependência excessiva dessas ferramentas pode criar barreiras invisíveis. O contato humano direto, as conversas informais no corredor e a leitura de sinais não verbais são elementos vitais para a construção de laços sociais e um forte senso de pertencimento. Quando a comunicação se torna predominantemente digital, corre-se o risco de isolar equipes e indivíduos, fragmentando o tecido social da organização e, conseqüentemente, afetando a coesão e o engajamento.

Além disso, a busca incessante por eficiência e métricas de desempenho, frequentemente catalisada pela tecnologia, pode levar a uma perigosa desvalorização das interações presenciais e do contato humano genuíno. A cultura pode empobrecer-se ao focar excessivamente na máquina e na automação, perdendo de vista a riqueza das relações interpessoais e a dimensão humana do trabalho. Quando a tecnologia passa a ser o fim em si mesma, e não um meio para um propósito maior, o ambiente de trabalho pode se tornar desumanizado, carente de empatia e colaboração espontânea.

Ainda, a ascensão da automação e da inteligência artificial levanta questões existenciais sobre o propósito e o valor do trabalho humano. À medida que máquinas assumem tarefas rotineiras e complexas, os colaboradores podem questionar seu próprio papel e relevância. Para evitar o desengajamento

e a perda de significado, as organizações precisam realinhar suas ferramentas tecnológicas com seus valores fundamentais. É imperativo redefinir o que significa ser humano no trabalho, focando em habilidades que as máquinas ainda não podem replicar, como criatividade, pensamento crítico, inteligência emocional e resolução de problemas complexos.

É de ressaltar que a cultura é um repositório de crenças, hábitos e processos profundamente enraizados. Quando a tecnologia exige uma ruptura com esses pressupostos, como o famoso "sempre fizemos assim", a resistência à mudança é quase inevitável. Essa inércia cultural pode ser um dos maiores impedimentos para a adoção bem-sucedida de novas tecnologias, impedindo que os benefícios potenciais da transformação digital sejam plenamente realizados. Superar essa resistência exige mais do que apenas treinamento técnico; requer uma mudança cultural profunda e um engajamento contínuo.

Por fim, nem todos os departamentos ou gerações dentro de uma organização abraçam a tecnologia com o mesmo entusiasmo ou possuem o mesmo nível de maturidade digital. Essa disparidade pode levar à criação de subculturas fragmentadas, onde diferentes grupos operam com expectativas e ferramentas distintas. Essa fragmentação dificulta a comunicação, a colaboração e a coesão organizacional geral, criando silos e impedindo a construção de uma cultura unificada e alinhada com os objetivos da organização.

2.5. Estratégias para uma sinergia positiva entre cultura e tecnologia

Após explorar os riscos e desafios intrínsecos à relação entre cultura e tecnologia, é fundamental focar nas abordagens proativas que as organizações podem adotar para transformar essa dinâmica em uma força propulsora. A chave reside em estratégias que garantam uma retroalimentação positiva, onde a tecnologia impulsiona uma cultura adaptável e, por sua vez, uma cultura robusta acelera a adoção e o sucesso tecnológico.

A base de qualquer transformação bem-sucedida é a liderança. Em um cenário de constante evolução tecnológica, os líderes não podem ser meros observadores; eles devem ser os catalisadores da mudança. Isso significa ser os primeiros a demonstrar e apoiar ativamente a experimentação com novas ferramentas e a adaptação cultural que estas exigem. Líderes engajados comunicam o valor e o propósito das mudanças tecnológicas, agindo como

verdadeiros defensores que inspiram confiança e mitigam a resistência natural à novidade. Sua capacidade de se adaptar e de engajar a equipe é crucial para moldar uma cultura que abrace a inovação. 2

De outro lado, a jornada tecnológica pode ser incerta, e a falta de informação gera ansiedade e especulação. Por isso, a comunicação clara e transparente é inegociável. As organizações devem ser abertas quanto aos objetivos, benefícios esperados e, igualmente importante, aos desafios que a adoção tecnológica pode apresentar. Essa comunicação precisa ser contínua, utilizando tanto plataformas digitais e redes sociais corporativas para garantir a velocidade da informação, quanto canais de ética que permitam feedback e esclarecimentos.

Destaque-se que a tecnologia não deve ser um fim em si mesma, mas uma ferramenta para otimizar o trabalho e melhorar o bem-estar dos colaboradores. A humanização da tecnologia significa colocar a experiência do usuário no centro do processo de implementação. Isso envolve o design de interfaces intuitivas e amigáveis, que facilitem o uso e reduzam a curva de aprendizado, bem como o investimento em treinamento adequado. Quando a tecnologia é percebida como um facilitador que serve às necessidades das pessoas, e não como um imperativo que as subordina, a aceitação e a produtividade aumentam exponencialmente.

Para que a tecnologia seja verdadeiramente adotada e integrada, os colaboradores precisam sentir-se parte do processo. Incentivar o engajamento e a cocriação na escolha e implementação de novas tecnologias promove um senso de propriedade e pertencimento. Isso pode ser alcançado através de ferramentas de feedback que capturam sugestões, da gamificação para tornar o aprendizado e a adoção mais lúdicos, e de projetos incentivados que valorizem a experimentação e a inovação vinda da base.

O ritmo acelerado da evolução tecnológica exige uma força de trabalho que esteja em constante aprendizagem. A gestão do conhecimento, aliada à aprendizagem contínua, é vital. Utilizar plataformas de e-learning e sistemas colaborativos permite disseminar conhecimento de forma eficiente, desenvolver novas habilidades e garantir que todos estejam aptos a operar e inovar com as novas ferramentas. Isso não só eleva a competência individual, mas também fortalece a cultura de adaptabilidade e resiliência da organização.

De se ver que a implementação tecnológica não é um evento único, mas um processo contínuo que requer monitoramento e avaliação. É crucial criar mecanismos para acompanhar a efetividade do uso das tecnologias e seu impacto na cultura organizacional. Softwares de avaliação de desempenho e feedback, por exemplo, devem ser cuidadosamente alinhados com uma cultura de meritocracia e desenvolvimento, e não de controle punitivo. Essa vigilância permite identificar gargalos, ajustar estratégias e garantir que a tecnologia esteja sempre a serviço dos objetivos culturais e de negócio.

Por fim, em um mundo cada vez mais consciente, a tecnologia deve ser um motor para o *compliance*, a governança e as práticas ESG (Ambiental, Social e Governança). Isso impacta diretamente a cultura ao otimizar a criação, acesso e melhoria contínua de processos internos, garantindo conformidade com regulamentações e promovendo uma conduta ética e responsável. Ao integrar esses pilares na estratégia tecnológica, a organização não só constrói uma reputação sólida, mas também fomenta uma cultura de integridade e responsabilidade em todos os níveis.

3 CONCLUSÃO

Diante do problema de pesquisa proposto, conclui-se que o alinhamento estratégico entre cultura organizacional e tecnologia pode contribuir para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade das organizações, desde que a adoção tecnológica seja acompanhada de adaptação cultural e de gestão dos impactos sobre as pessoas. A jornada exploratória deste artigo sublinhou a natureza intrínseca e inegavelmente dinâmica da relação entre cultura organizacional e tecnologia. Longe de serem entidades separadas, demonstramos que esses dois pilares interagem de forma recíproca e contínua, moldando a personalidade e a eficácia das organizações contemporâneas. Revisitamos a cultura organizacional em seus três níveis fundamentais - artefatos, normas/valores e pressupostos básicos - evidenciando sua importância vital para o engajamento, a motivação e a produtividade.

A análise revelou que a tecnologia transcende sua função de mera ferramenta, atuando como um catalisador potente de transformação em todos os

níveis culturais. Ela redefine a comunicação, os processos, os espaços de trabalho e até mesmo as crenças mais arraigadas sobre produtividade, hierarquia e conhecimento. No entanto, alertamos que essa intersecção dinâmica não está isenta de desafios e riscos significativos. A tentação do excesso de controle, a potencial fragmentação da comunicação, a desumanização do trabalho, a resistência inerente à mudança e a possível criação de subculturas divergentes são obstáculos que demandam atenção e gestão cuidadosa.

Diante desse cenário complexo, o artigo propôs um conjunto de estratégias fundamentais para forjar uma sinergia positiva entre cultura e tecnologia. A liderança adaptável, a comunicação clara e transparente, a humanização da tecnologia, o fomento ao engajamento e à cocriação, a promoção da aprendizagem contínua e um monitoramento eficaz, aliados à integração de práticas ESG, são essenciais. Essas estratégias não apenas mitigam os riscos, mas também capacitam as organizações a alavancar o potencial transformador da tecnologia para fortalecer sua identidade cultural e impulsionar a inovação.

Este estudo buscou oferecer uma síntese integrativa e atualizada sobre a gestão da intersecção cultura-tecnologia. Conclui-se que o alinhamento estratégico entre esses dois domínios não é apenas um facilitador, mas um imperativo para a construção de uma vantagem competitiva sustentável. As organizações que souberem navegar com maestria por essa intersecção estarão mais aptas a cultivar um ambiente de trabalho engajador, resiliente e inovador, verdadeiramente preparado para os desafios e oportunidades do futuro.

REFERÊNCIAS

Abreu, José Orbuto de Souza; Santiago, Rosivaldo Cardoso; Nascimento Filho, Aloísio Santos; Cardoso, Hugo Saba Pereira. Impacto da Cultura Organizacional na Implementação de Tecnologias Disruptivas da Indústria 4.0: uma revisão de Literatura. Revista Gesec. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/4764>. Acesso em: 17 set. 2025.

Cavedon, Neusa Rolita. Antropologia para administradores. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003.

Foucault, Michel. Vigiar e punir: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramalhete. Petrópolis, Vozes, 1987.

Heringer, Anna Victória Mota Silva; Oliveira, Cleane Maria Melo de. Cultura Organizacional: O Impacto na produtividade dos colaboradores. Revista Foco, Curitiba (PR), v.16, n.11, e3588, p. 01-15, 2023. Disponível em:[URL DO ARTIGO A CONFERIR] Acesso em: 23 set. 2025.

INÁCIO SALESIANOS, Bruno Richard; ROLIM Barreiros, Rebeca; SERRALVO, Francisco Antonio. O papel da cultura organizacional na transformação digital. Revista Administração em Diálogo, v. 24, n. 2, 2022.

Lacombe, Francisco José Masset; Heilborn, Gilberto Luiz José. Administração: princípios e tendências. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2008.

Message, Eliane Regina Rodrigues; Vilha, Anapátricia Morales. Cultura organizacional como elemento estratégico para inovação tecnológica: estudos comparativos empresariais. Revista Gestão e Secretariado, v.14, n. 6, p. 9441-9460, 2023. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/issue/view/49>. Acesso em: 17 set. 2025.

Moretti, Carlos Eduardo. Simplesmente Lean: desenvolvendo a cultura organizacional em seu negócio. Rio de Janeiro: Alta Books, 2024.

Nunes, Danilo; Santos, Neusa Maria Bastos F.; Neves, José Gonçalves das. Cultura organizacional, comprometimento e responsabilidade social corporativa. Ponta Grossa - PR: Atena, 2023.

Salomão, Andréia Rodrigues; Subtil, Francisca Esdra Laurentino; Souza, Vinícius Freitas de; Loriato, Hannah Nicchio (Orientadora). A importância da cultura organizacional nas empresas. Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2022/02/a-importancia-da-cultura-organizacional-nas-empresas.pdf>. Acesso em: 17 set. 2025.

Teixeira Júnior, Francisco; Oliveira, Francisco Correia de. Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional: um estudo de caso. Disponível em : http://arquivo.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MTYyOQ==. Acesso em: 17 out. 2025.