

PESQUISA QUANTITATIVA

Cultura na Prática

Entre o discurso e as decisões reais



Pesquisa Realizada por



O mercado já reconhece o valor da cultura.

O desafio agora é transformá-la em uma capacidade organizacional que se sustente nas decisões reais.

Isso exige que a gestão opere a cultura como estratégia e que as pessoas entendam como ela se traduz no trabalho.

A pesquisa mostra onde a cultura é percebida na prática e onde perde força.

Uma das mais completas já feitas no Brasil sobre cultura nas empresas.

1.406

Profissionais ouvidos em todo o país

13 a 17/07/26

Campo online, Painel QualiBest, Autopreenchimento

100+

Funcionários nas empresas dos respondentes

2,6 p.p.

Margem de erro, com 95% de confiança

Perfil: de analistas a diretores e C-level (40% analistas e especialistas, 25% gerentes, 18% coordenadores e supervisores, 17% diretores e C-levels). Regime CLT, PJ ou contrato formal.

Bases móveis por pergunta, sempre citadas: total 1.406 · conhecem a cultura 1.379 · exercem liderança 809 · diretores e gerentes 600

Orientação para leitura dos resultados



Os **testes estatísticos** de perfis sociodemográficos e perfis profissionais foram sinalizados indicando diferença estatisticamente significativa em relação ao perfil sinalizado (95%).



Dentro dos **perfis profissionais**, nomeamos os Diretivos, os perfis C-Level, Proprietários e Diretores de empresas



Os **resultados estão sempre em percentual** e **a base de respondentes**, com a quantidade de pessoas que responderam a pergunta, sinalizada nos slides.



Perguntas RU (Resposta Única) que somam 100, podem apresentar variação de até **2 p.p para mais ou para menos**, em razão de arredondamentos.



As perguntas foram chamadas estimuladas, ou seja, com opções pré-definidas



Abreviaturas usadas:

- I.M. – índice de multiplicidade – média de respostas por respondentes em perguntas de múltipla escolha ou abertas.
- IRM – Pergunta com resposta múltipla e **RU** – Pergunta com resposta única

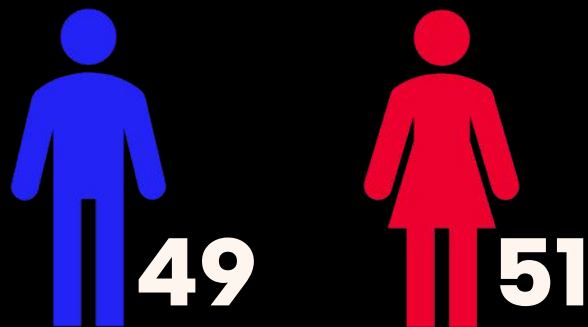
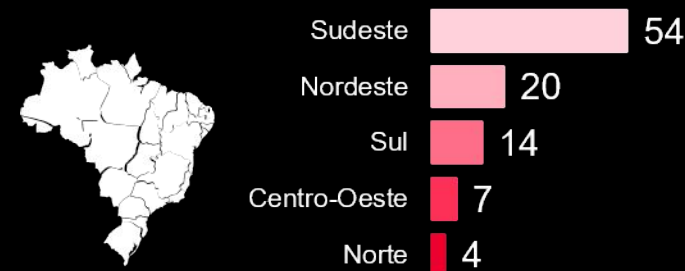


Perfil da Amostra



• COMO DISTRIBUÍMOS NOSSA AMOSTRA

As proporções foram controladas em campo a fim de garantir base analítica suficiente para leitura dos resultados por perfil.

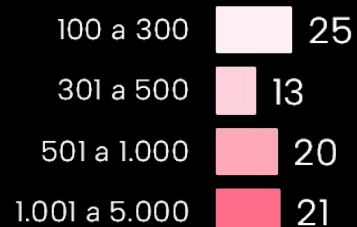


Capital	55
Região Metropolitana	19
Interior + Litoral	26

92 Empregados em regime CLT

8 Proprietários ou trabalhadores de contrato exclusivo

Número de funcionários da empresa



Cargo



Cultura do discurso à prática



Definição de Cultura

Muitas pessoas debatem hoje a diferença entre o que uma empresa diz ser – sua identidade, seus valores e seu propósito – e o que pratica no dia a dia.

A cultura organizacional nos ajuda a entender essa diferença: é o jeito como a empresa funciona de verdade, para além do que declara em documentos.

Podemos dizer que ela reúne os valores, comportamentos e formas de trabalhar que orientam o cotidiano, incluindo aquilo que a empresa aceita, reforça e reconhece.

Isso aparece em toda a sua atuação: na dinâmica de trabalho dos funcionários, nas entregas que faz e na relação com fornecedores e parceiros.



É inegável o valor que os profissionais veem na cultura mas...

**A
CONSISTÊNCIA
DA CULTURA SE
REVELA
QUANDO A
PRESSÃO
AUMENTA.**



**9 em cada
10** profissionais afirmam **conhecer
a cultura de sua empresa**

89% acreditam **que empresas
com cultura forte alcançam
melhores resultados**

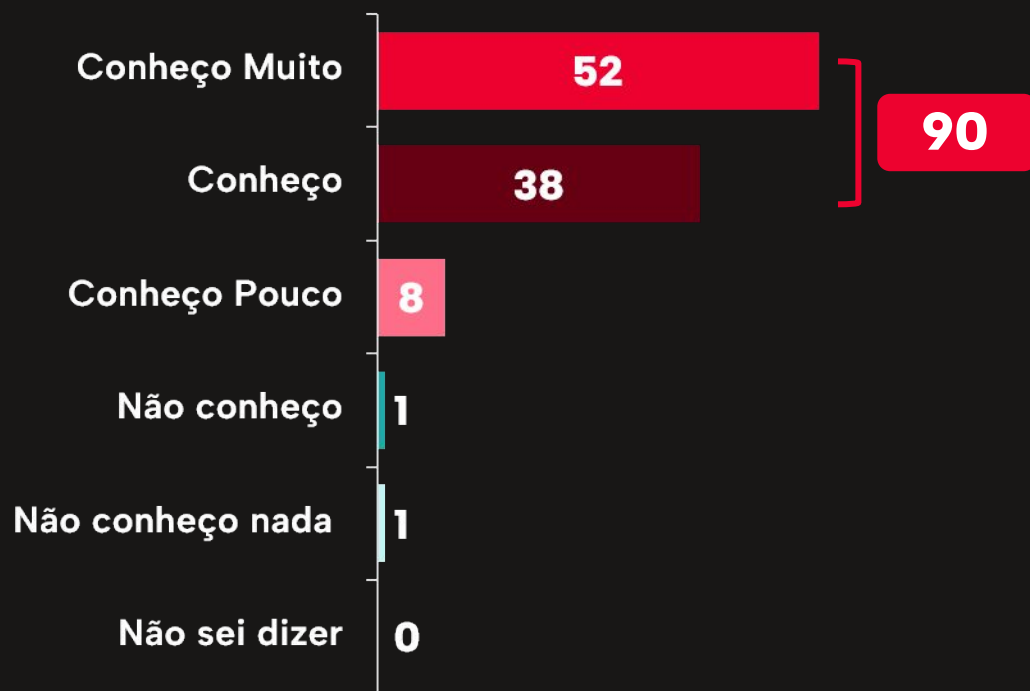
Mas..
58% dizem que ela é a **primeira a ceder quando
há pressão por resultados**



Conhecem a cultura, mas somente 36% dizem que ela é praticada sempre

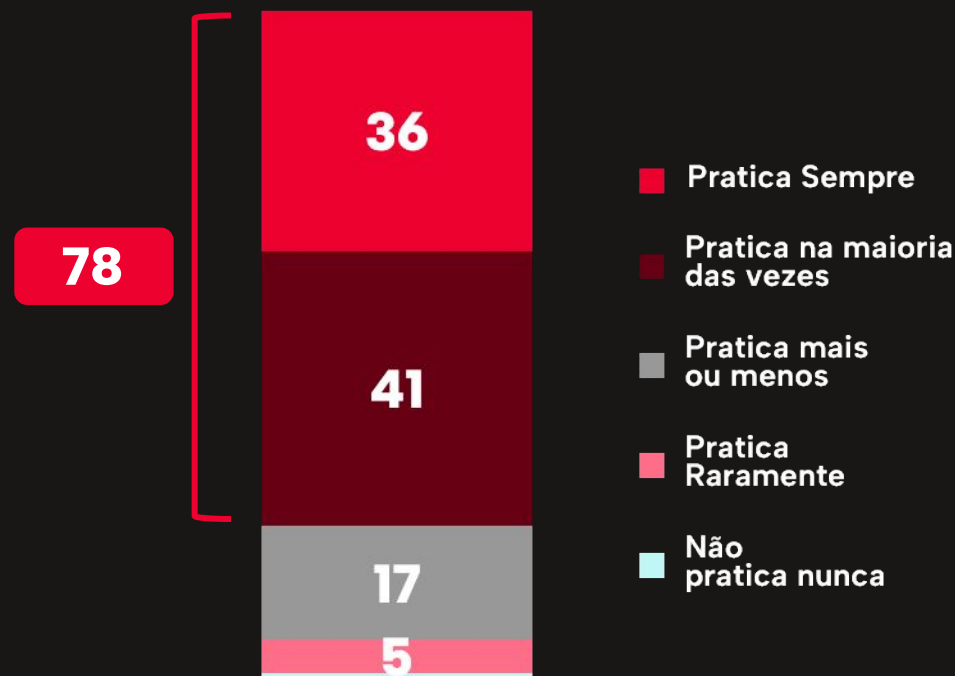


Quanto concordam que uma empresa **tem melhores resultados quando tem uma cultura forte**



Base total: 1406

Entre os que conhecem
Quanto consideram que a empresa pratica na realidade os valores e propósitos que comunica

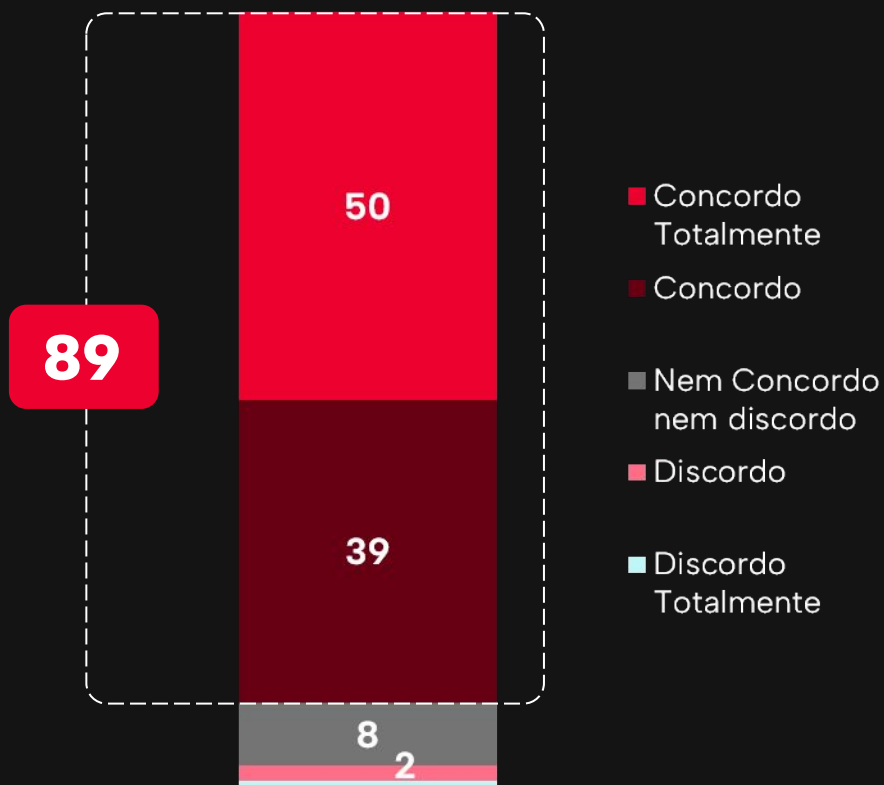


Base conhecem a Cultura da Empresa: 1379



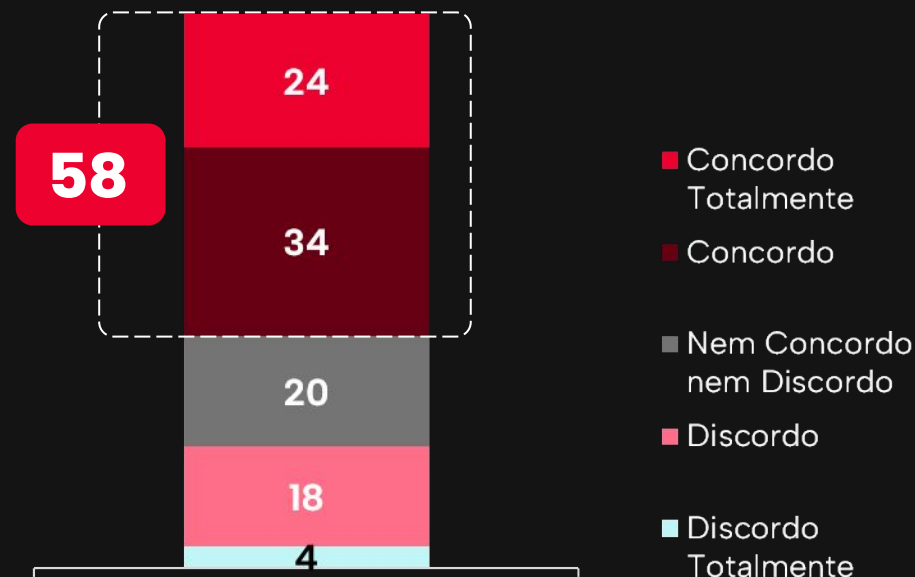
Empresas com cultura forte **alcançam** melhores resultados.

Quanto concordam que uma empresa tem melhores resultados quando tem uma cultura forte



Mas, para mais da metade, a cultura **cede** quando há pressão por resultados

Quanto concordam que a cultura se mantém quando as coisas vão bem, mas é a primeira a ceder quando há pressão por resultado.



A cultura se mantém quando as coisas vão bem, mas é a primeira a ceder quando há pressão por resultado.



E a percepção de que a cultura é uma estratégia de negócio é frágil.

57%

não acreditam que a Cultura Organizacional seja tratada como estratégia central do negócio

Base conhecem a cultura da empresa: 1379

O teste da pressão



Os profissionais não parecem idealizar a prática da cultura.

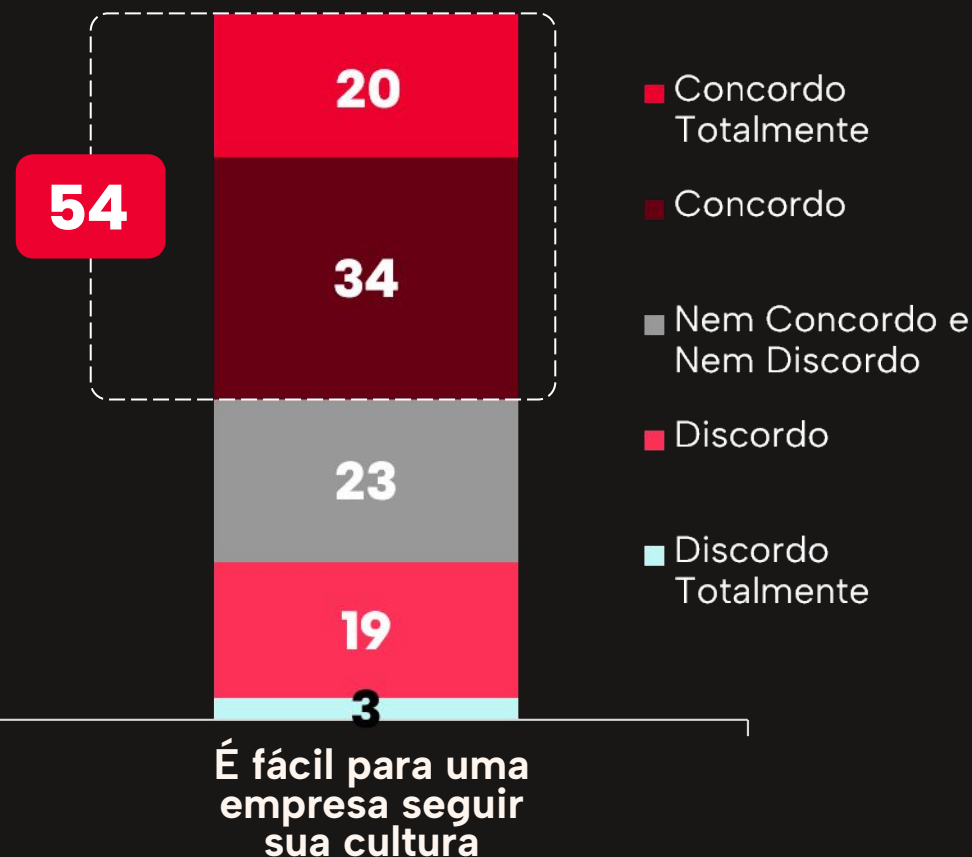
Somente
36%
acham que ela
é praticada
sempre

58%
a cultura cede
na pressão
por resultados

Base Total: 1406



Reconhecem que não é fácil mantê-la



60%

dos profissionais dizem que a cultura da empresa se perde na

alta e na média gestão.

Os diretores e gerentes são ainda mais críticos à

alta gestão.

Mas não se limita à gestão:
55% percebem essa perda nas relações entre áreas e entre colegas.



Onde acha que aparecem mais fortemente o distanciamento entre discurso e prática em relação à cultura

Gerentes, coordenadores
(média gerência)

41

60

▲ Diretores e gerentes são mais críticos à alta gestão (44%)

Alta gestão

39

Na relação entre áreas na
empresa

38

55

No dia a dia com meus colegas
de equipe

28

Não sabem dizer

8

I.M.: 1,5

Diretores e Gerentes reconhecem o desafio. Líderes também.

65%

Afirmam que **ações de bem-estar e capacitação dos funcionários** são as primeiras a serem cortadas quando o **negócio está sob pressão**

Base (diretores e gerentes): 600

56%

Se sentem **pressionados a ceder à cultura** quando o **resultado é exigido**

Base (líderes): 809

41%

Admitem renunciar a **pontos importantes da cultura** para **atingir resultados**

Base (líderes): 809



Até porque existe claramente uma pressão :

cerca de **41% admite** que tem que renunciar a pontos importante da cultura para atingir metas

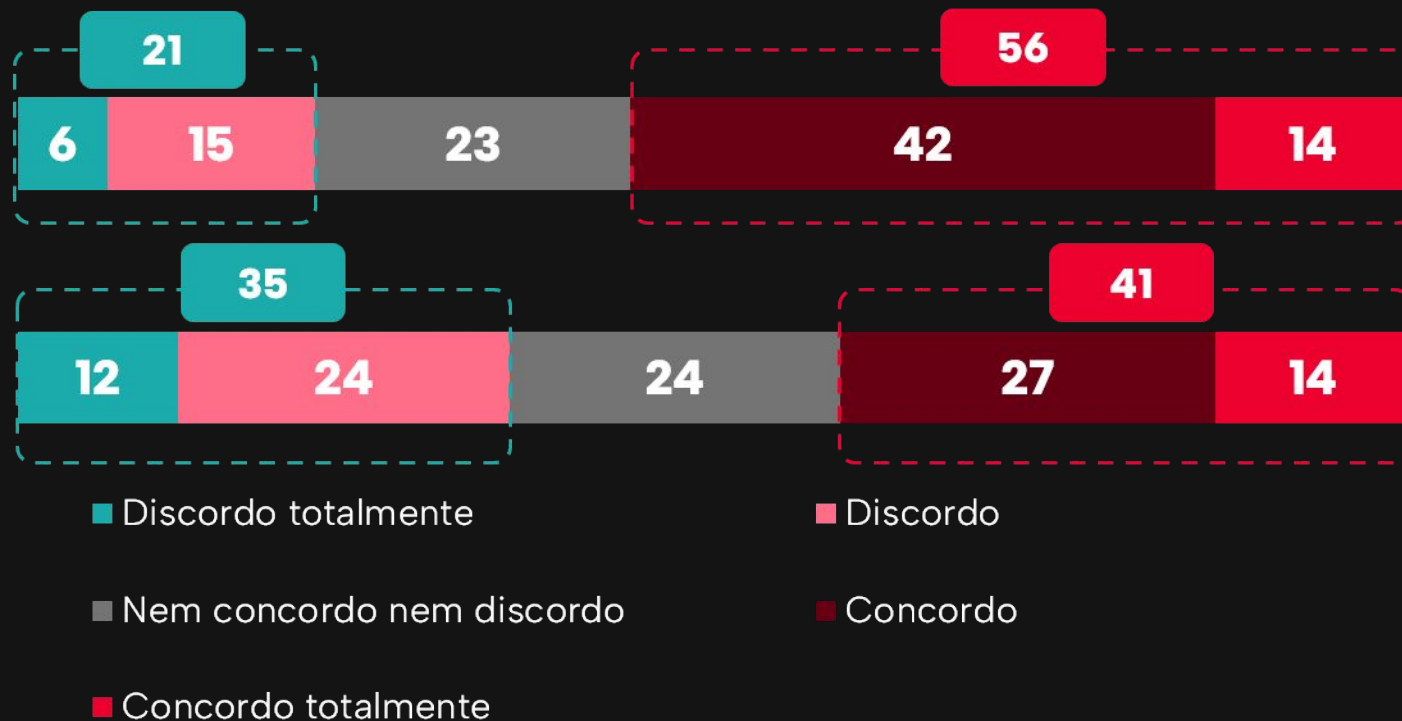


Líderes

Há pressão para ceder na aplicação da cultura quando o resultado é exigido

Eu tenho que renunciar a alguns pontos importantes da cultura da empresa para atingir resultados/metas

Cultura e liderança na pressão



**Cultura é
negócio**



Entender cultura como estratégia de negócio é mandatório, já que:



89%

acreditam que empresas
com **cultura forte alcançam
melhores resultados**



50%

concordam totalmente
com essa afirmação



43%

veem a **cultura já como
estratégia de negócio**



Onde a cultura organizacional é praticada



Como estratégia central do negócio

Ela orienta as decisões da diretoria, o desenvolvimento de produtos/serviços e a forma como geramos receita.

43

Como ambiente de trabalho e relações

Ela funciona bem para o clima da equipe e convivência, mas interfere pouco nas decisões de negócios ou metas.

40

Como um assunto exclusivo do RH

Ela fica restrita a discursos, campanhas internas e dinâmicas, parecendo distante da realidade prática do negócio

13

Como algo inexistente

A empresa não demonstra ter uma cultura ou valores definidos na prática.

3

Não sabem dizer

1

57 Não percebem como estratégia central do negócio

Para **40%** ela é praticada no ambientes de trabalho e nas relações

Apenas **16%** acredita que ela é **apenas discurso ou algo inexistente**

Quando a cultura é considerada estratégica, a percepção de que impacta positivamente nos resultados é maior.

A empresa tem melhores resultados quando tem uma cultura forte



Quando a cultura
é vista como
estratégia
de negócio

58%
concordam totalmente

Base: 596



Quando a cultura
não é vista

45%
concordam totalmente

Base: 783

Quem sustenta a cultura

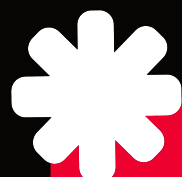


E como fica o papel do RH?



36%

atribuem também
ao RH a garantia
de **aplicação**
da **cultura**



Diretores
e Gerentes

43%

dizem que o RH
participa das
decisões
estratégicas



Quando dizem
que participa

92%

afirmam que o RH
contribui para
os resultados,
objetivos
e metas
da empresa



RH participa das discussões que antecedem decisões estratégicas, mas essa participação tem limitações.

A percepção de participação constante é muito mais forte na alta gestão.



O RH da empresa é envolvido nas decisões estratégicas do negócio antes de serem implementadas?



■ Não é Consultado ■ Sim, raramente ■ Sim, algumas vezes ■ Sim, sempre

60% entre Proprietários e C-Level
36% entre gerentes

Quanto o RH contribui para os resultados, objetivos ou metas da empresa?



■ Não Contribui Nada ■ Contribui Pouco ■ Contribui mais ou menos ■ Contribui ■ Contribui Muito

Entre os 43% que afirmam que o RH está sempre envolvido em decisões estratégicas, a percepção de contribuição chega a **92%**

Cultura já pesa nas decisões de carreira

79% dizem que ela influencia ou influenciaria suas escolhas. 73% já tomaram uma decisão motivada pela cultura.

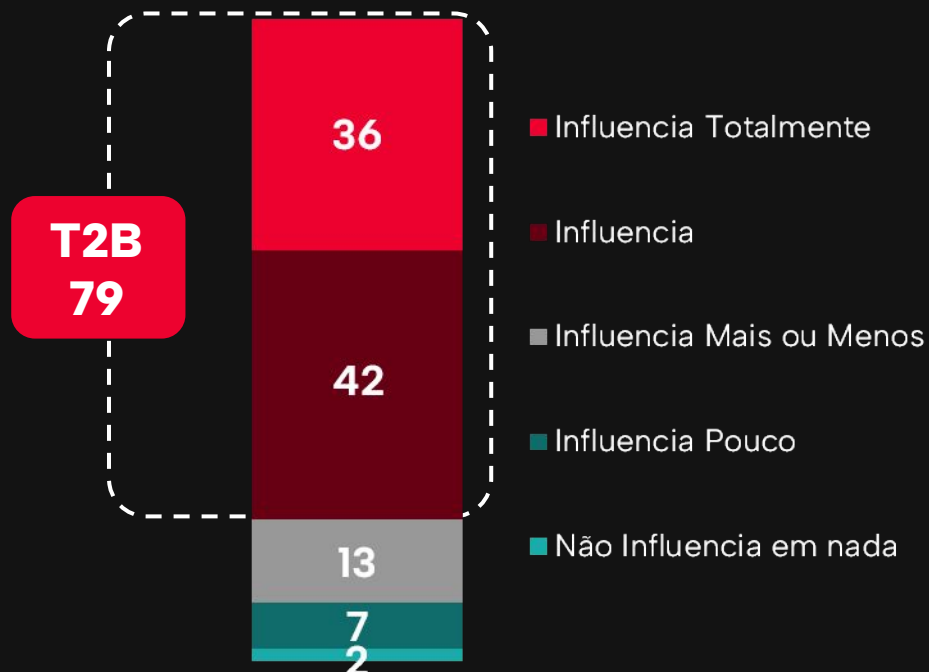
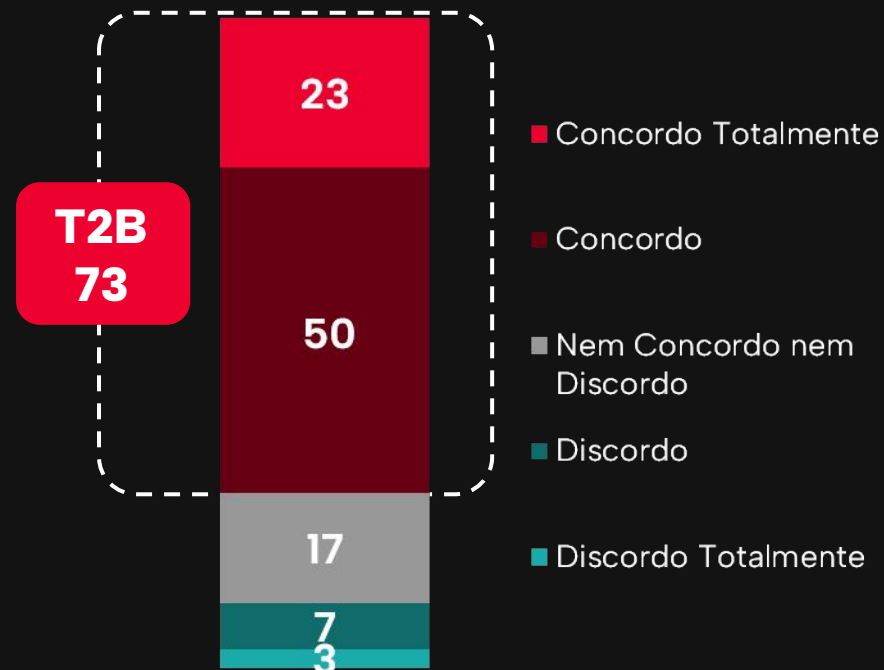


Quanto o **conhecimento da cultura de uma empresa e da forma** como ela é praticada influencia ou influenciaria em uma decisão de carreira

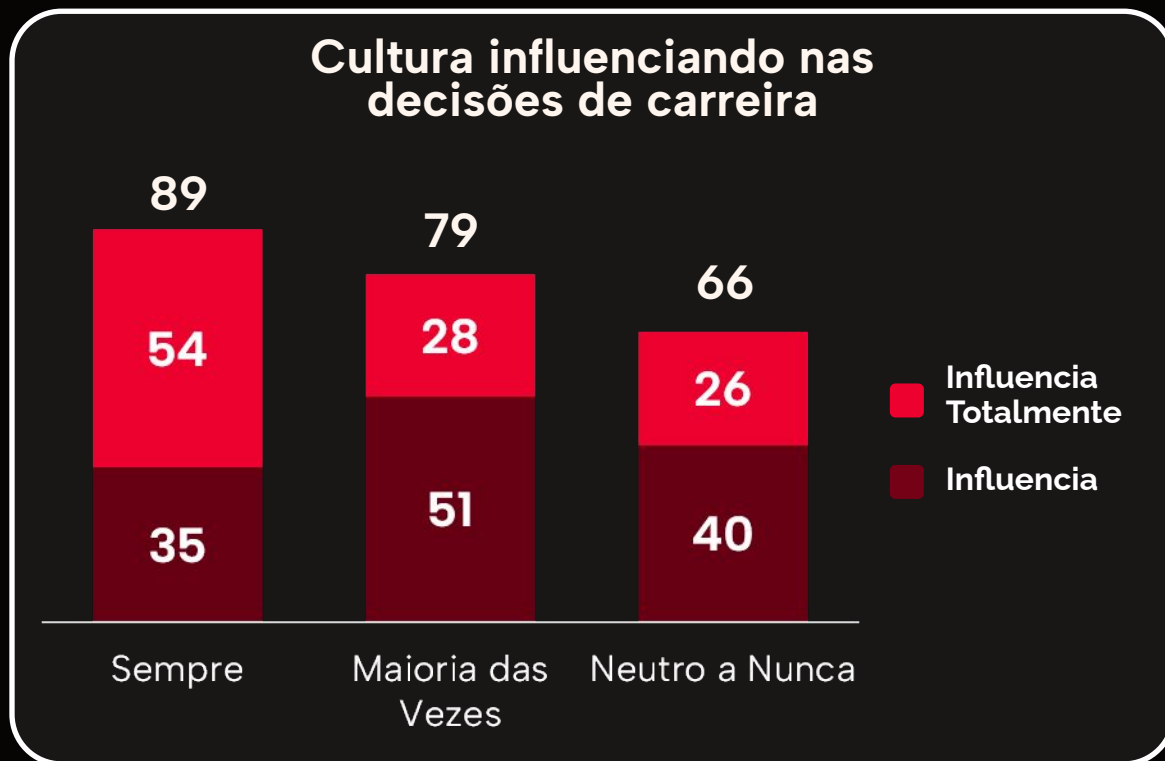
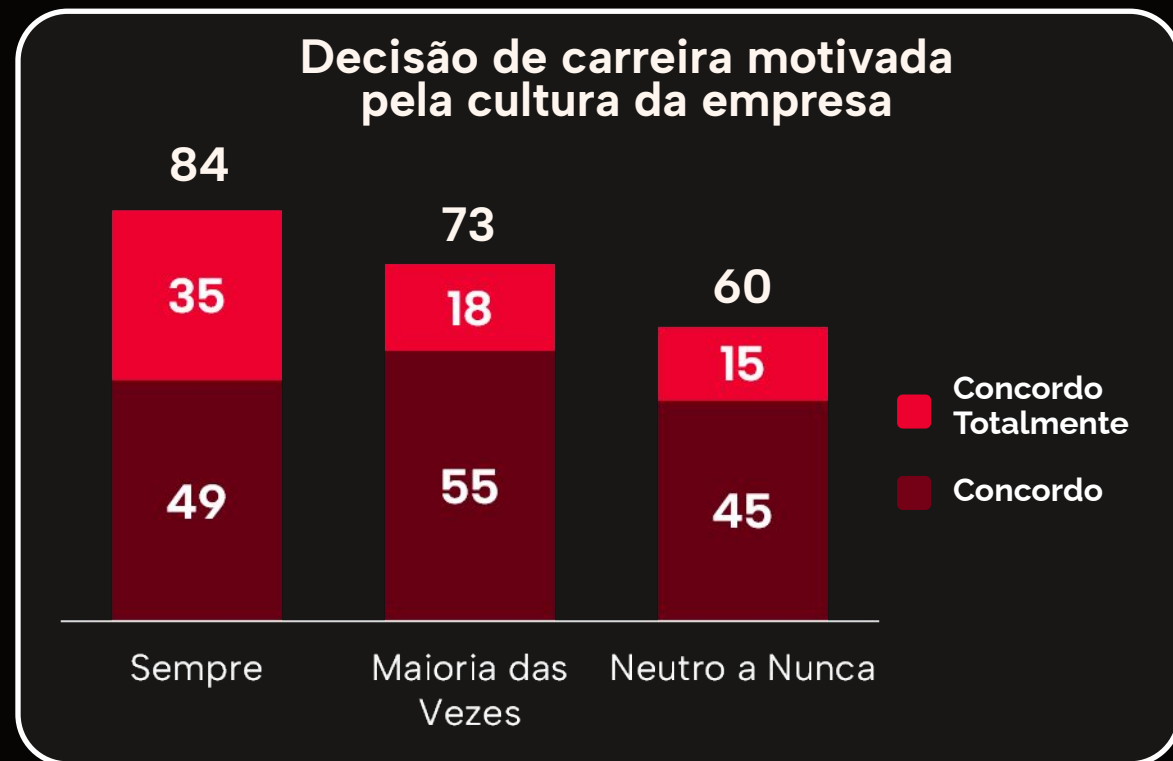


Total

Já tomaram alguma decisão de carreira motivada pela **cultura da empresa**



Cultura praticada pesa mais na carreira: 89% contra 66%.



Prática da cultura da empresa

 **88%**

reconhecem que uma cultura praticada melhora suas próprias condições de trabalho.

Essa crença ajuda a motivar uma decisão de carreira com base na cultura da empresa.



A distância de percepção entre topo e base





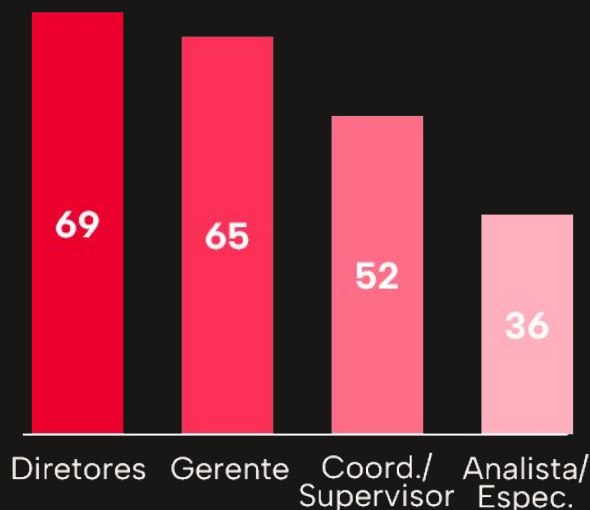
 **Topo e base olham para a mesma empresa e não veem a mesma cultura.**

Entre Diretores e C-Levels, 60% a veem praticada sempre. Entre Analista e Especialistas, 23%.

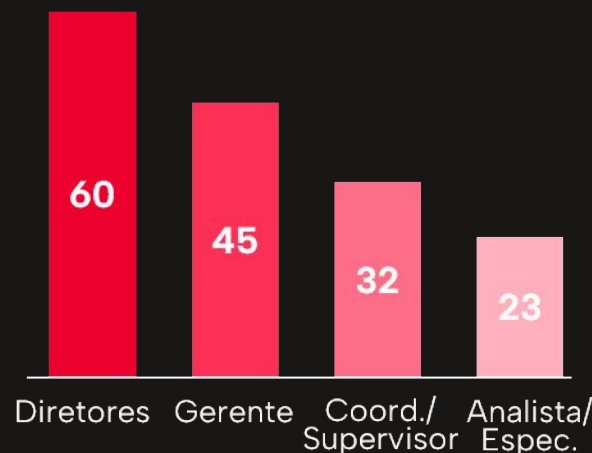
A percepção de que a cultura é praticada diminui nos níveis mais baixos da hierarquia. O conhecimento sobre ela também.



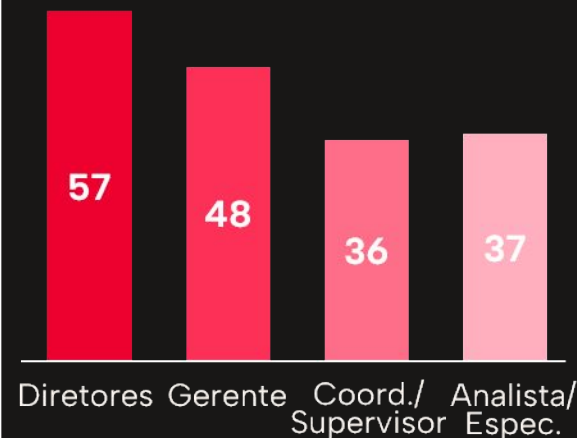
Conhece muito bem a cultura da empresa



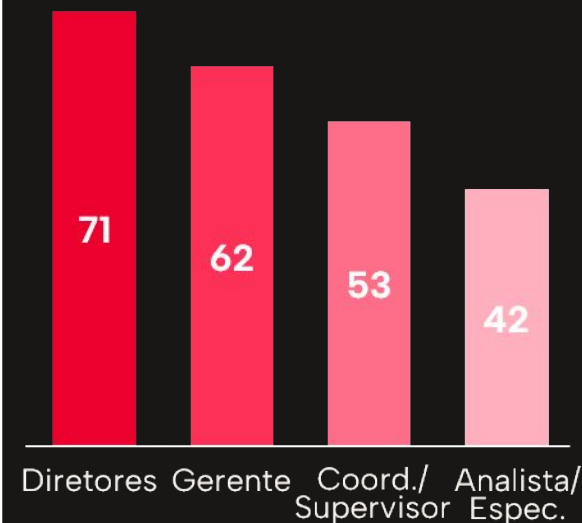
Cultura é praticada sempre.



Cultura é estratégia de negócio



É fácil sustentar a cultura



Bases:

Diretores
233

Gerente
351

Coord./ Supervisor
244

Analista Espec.
551

Liderança e tensão





Esse grupo precisa entregar resultados, sustentar a cultura, desenvolver pessoas e, agora, conduzir a **transformação trazida pela IA.**

7 em cada 10 líderes esperam ser cobrados a fazer suas equipes usar IA no dia a dia.

Mas... apenas

25% se dizem muito preparados para liderar essa implementação.

As lideranças reconhecem que terão um papel central na transformação da IA, mas ainda não se sentem totalmente preparados para essa tarefa.



Quanto os líderes acham que serão demandados para fazer com que a equipe use IA no dia a dia



Líderes

Muito demandado 33

T2B
70

Demandado 36

Mais ou menos 17

Pouco 9

Nem um pouco
demandado 3

Quanto os líderes se sentem preparados para liderar a transformação da IA

Muito preparado 25

T2B
68

Preparado 44

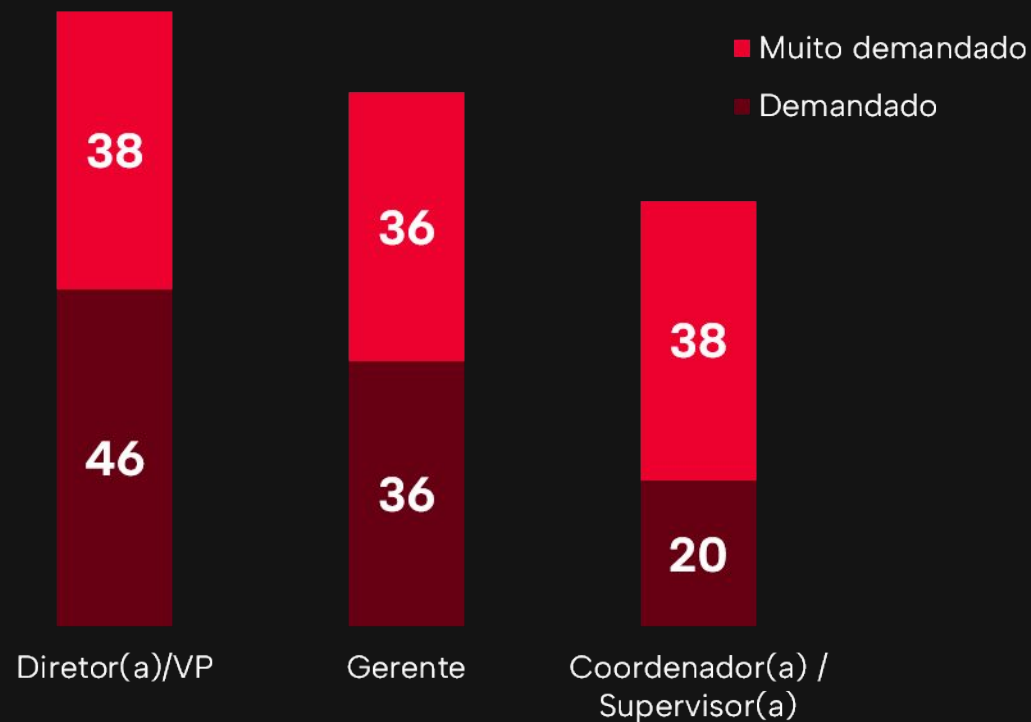
Mais ou menos 23

Pouco 6

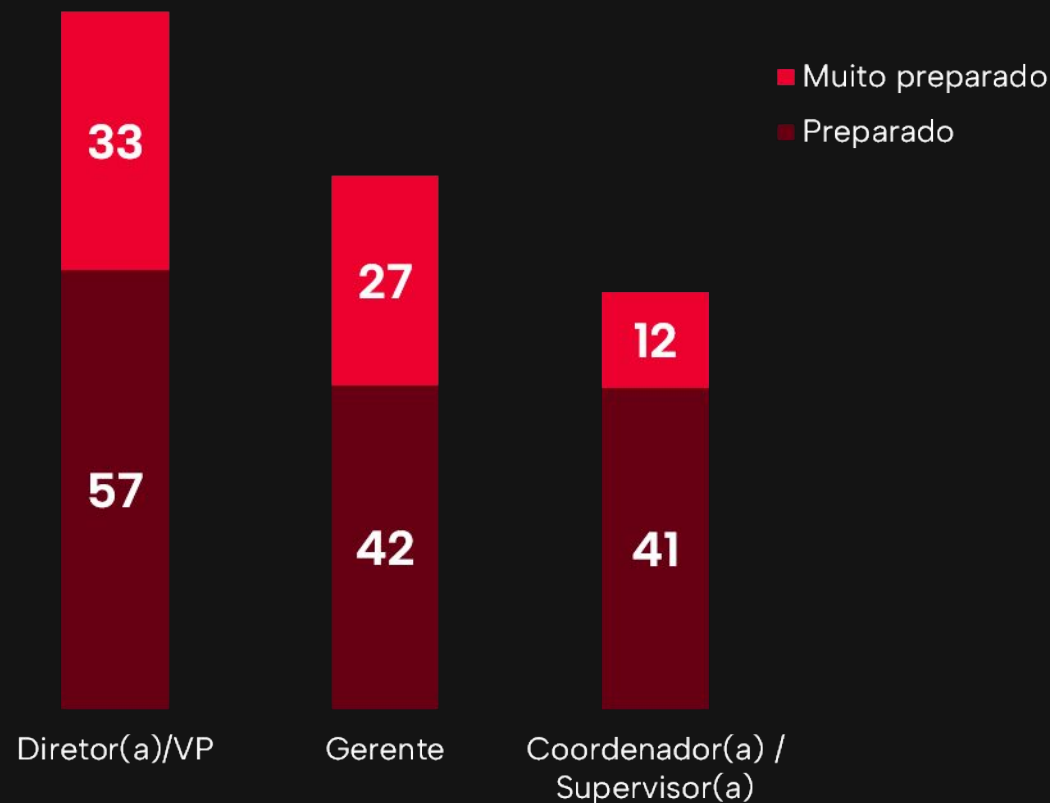
Nem um pouco
preparado 2

% Novamente com diferenças importantes por cargo de liderança

Demandado para implementação da IA



Preparado para esse desafio



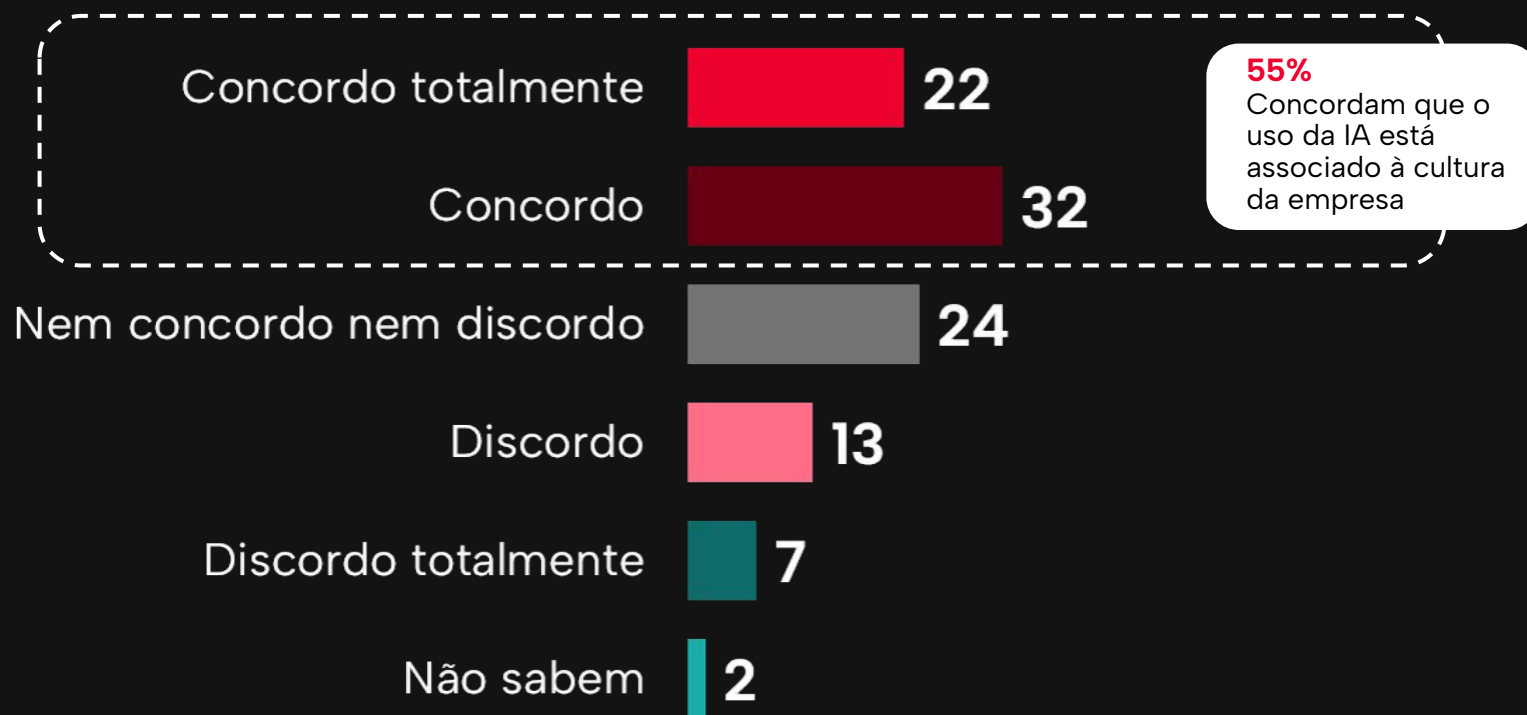
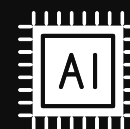
Cultura e IA



55% associam o uso da IA à cultura da empresa. Entre quem vê a cultura praticada sempre, o índice sobe para 75%.



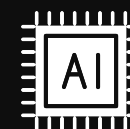
O uso da **IA** está associado à cultura da empresa que eu trabalho.



Aqueles que **percebem** a cultura sendo praticada sempre:

75%

Veem o uso da IA associado à cultura da empresa em que trabalham



Aqueles que **não percebem** a cultura sendo praticada:

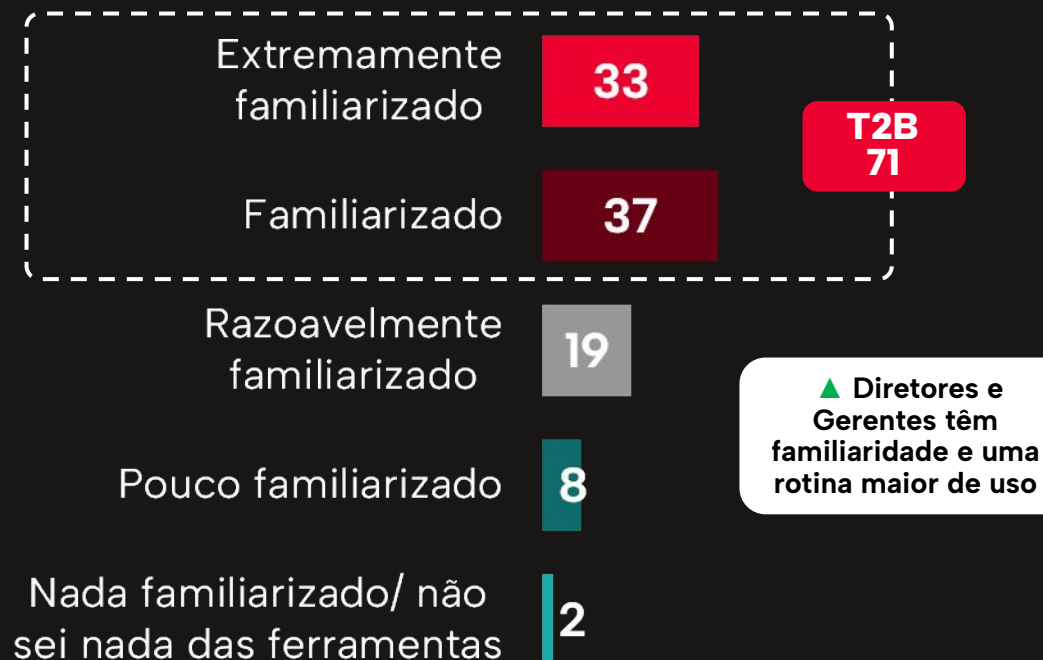
37%

Não veem o uso da IA associado à cultura da empresa em que trabalham

A familiaridade com a IA já se traduz em uso frequente no dia a dia de trabalho.

A IA já ultrapassou a fase de experimentação para muitos profissionais. A combinação entre elevado nível de familiaridade e uso recorrente mostra que essas ferramentas vêm sendo incorporadas à rotina de trabalho de forma consistente.

Quanto familiarizados estão com uso de ferramentas de IA – Inteligência Artificial



Total

Frequência com que utilizam ferramentas de IA na rotina de trabalho



Profissionais se dizem mais preparados para usar IA do que consideram suas empresas para adotá-la.



Quão preparados se sentem para usar ferramentas de IA no dia a dia

Totalmente preparado

33

Preparado

36

Mais ou menos preparado

20

Pouco preparado

8

Não se sentem nada preparados

2

Não sei dizer

1

T2B
69



Total

E o quanto a empresa está preparada para o uso

Totalmente preparada

27

Preparada

33

Mais ou menos preparada

22

Pouco preparada

12

Totalmente despreparada

4

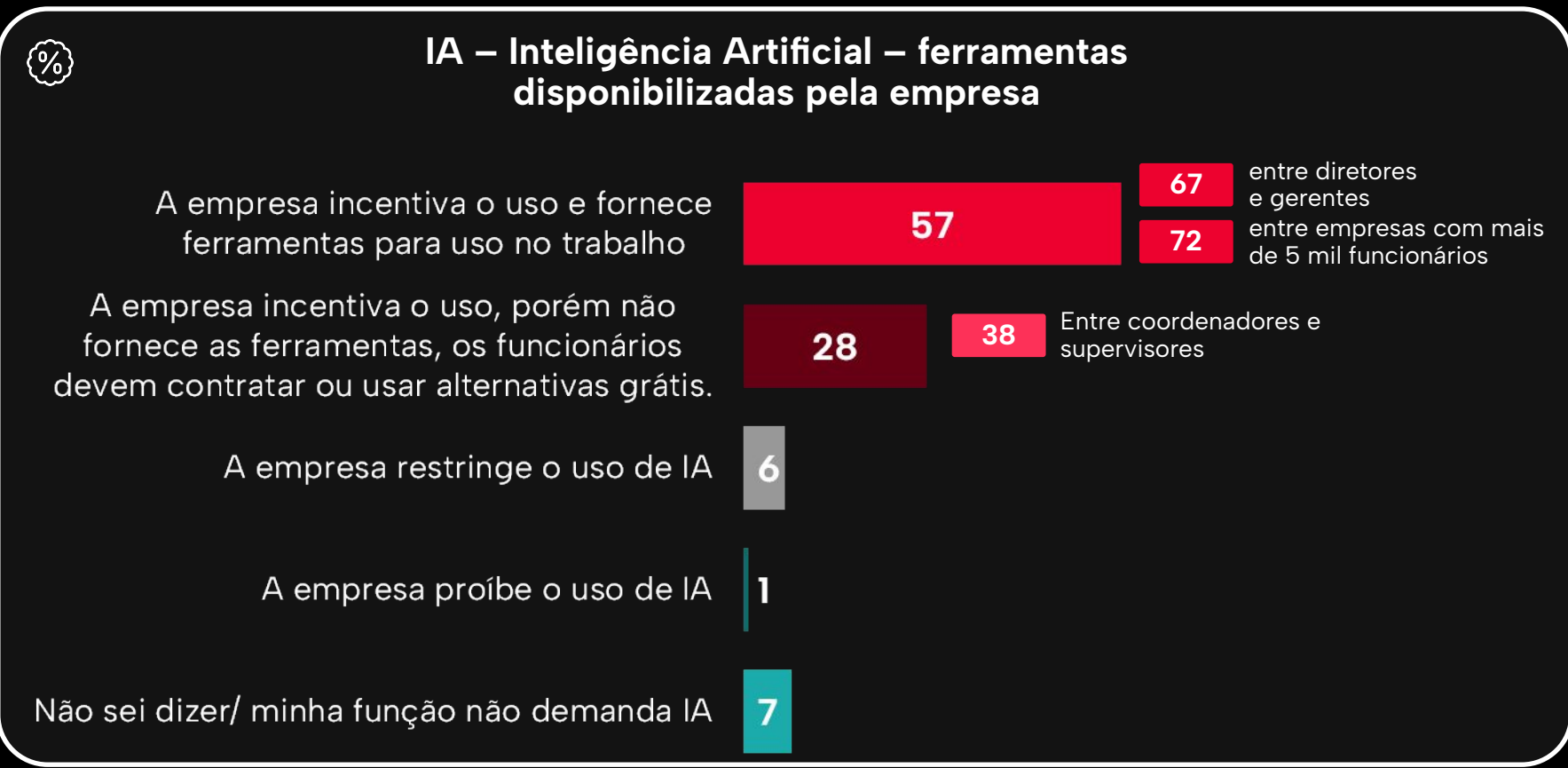
Não sabem dizer

2

T2B
60

Mais da metade das empresas incentiva o uso de IA e fornece as ferramentas. Mas, quase 3 em cada 10 incentivam sem fornecer, o que leva o profissional a buscar soluções por conta própria.

O incentivo e o acesso às ferramentas ajudam a contextualizar como os profissionais percebem o preparo da empresa para a IA.



Quando entende que a **EMPRESA ESTÁ PREPARADA**

▲ **74%** apontam que a empresa incentiva o uso e **fornece ferramentas** para uso no trabalho

Quando **NÃO ESTÁ**

▲ **42%** apontam que a empresa incentiva o uso, mas **não fornece as ferramentas** e

▲ **10%** apontam que a empresa **restringe** o uso de IA

A IA é vista principalmente como oportunidade, embora também desperte receio.

86%

Veem a IA como oportunidade de novas formas de trabalhar

85%

A consideram cada vez mais importante para o desempenho

75%

Percebem contribuição positiva no trabalho e nos resultados – 85% entre diretores, 67% entre analistas

36%

Discordam que a IA reduzirá empregos

Mas **42%**

Concordam
O receio existe em uma proporção significativa dos profissionais

% A IA já é mais vista como oportunidade de transformação no mundo do trabalho do que como ameaça, mas o receio ainda existe.

Concordância com as frases

T2B

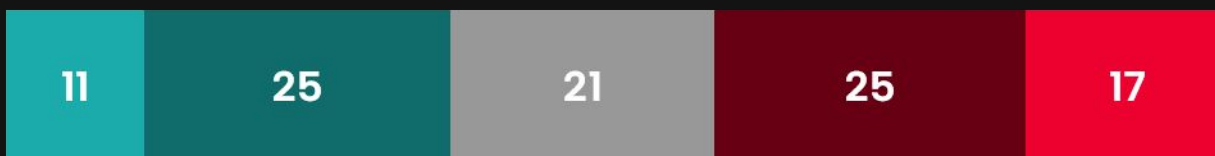
A IA é uma oportunidade para que as pessoas encontrem novas maneiras de trabalhar



A Inteligência Artificial será cada vez mais importante para o desempenho profissional nos próximos anos



A IA é uma ameaça ao trabalho das pessoas e vai diminuir a quantidade de empregos disponíveis no mercado



■ Discordo totalmente ■ Discordo ■ Nem concordo nem discordo ■ Concordo ■ Concordo totalmente

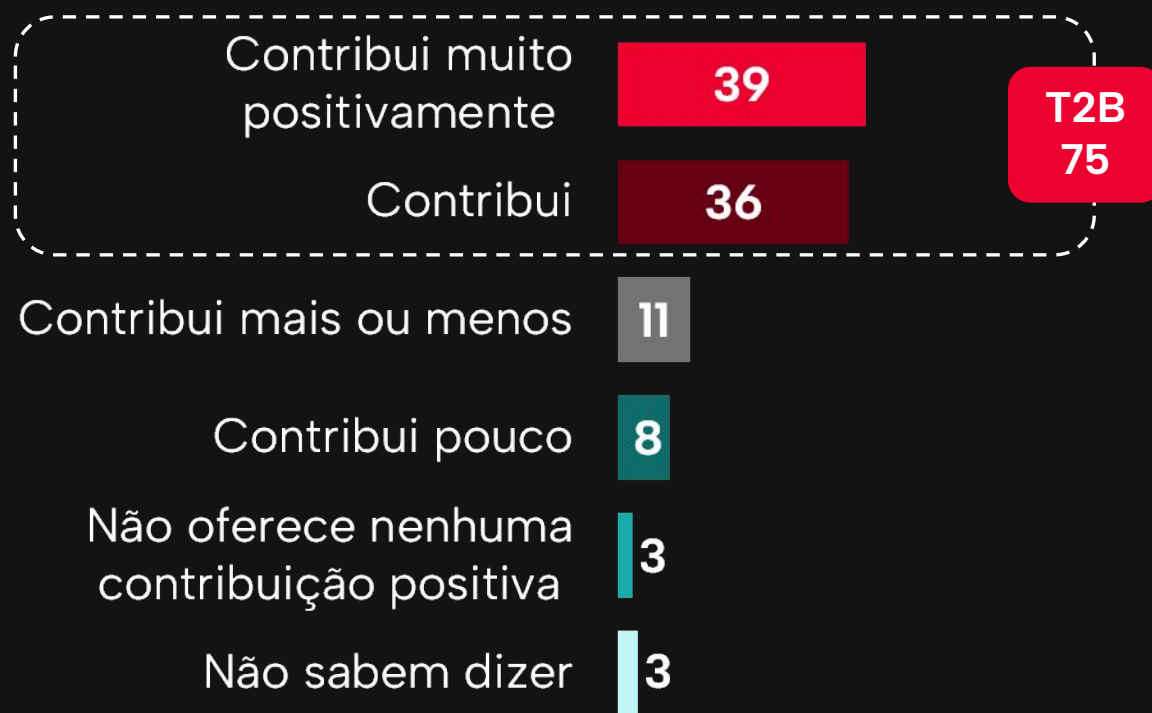
75%

acreditam que a
IA está contribuindo
positivamente no trabalho
e no resultado da empresa

Apesar da contribuição ser majoritariamente
positiva, ela é mais forte entre diretores e gerentes.



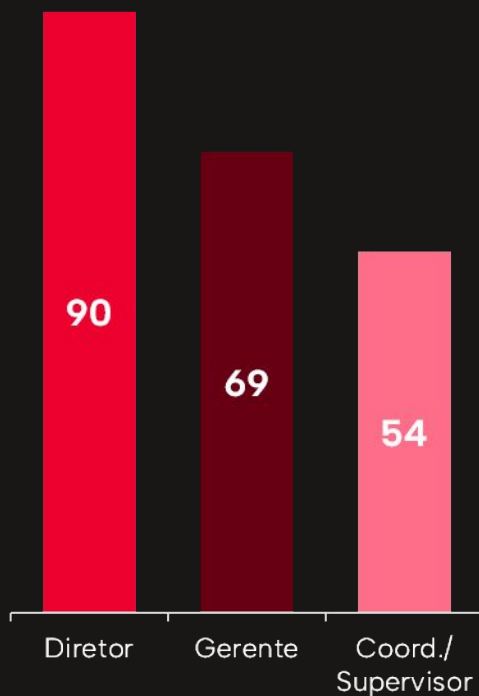
Quanto acham que a IA está
contribuindo positivamente no
trabalho e resultados da empresa



Também nas transformações trazidas pela IA, as diferenças por cargos aparecem

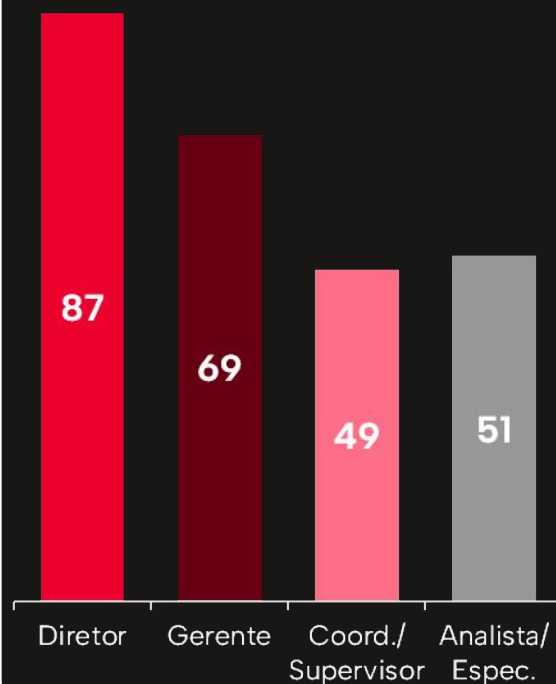


Se sente preparado para liderar a transformação trazida pela IA
(muito preparado+preparado)



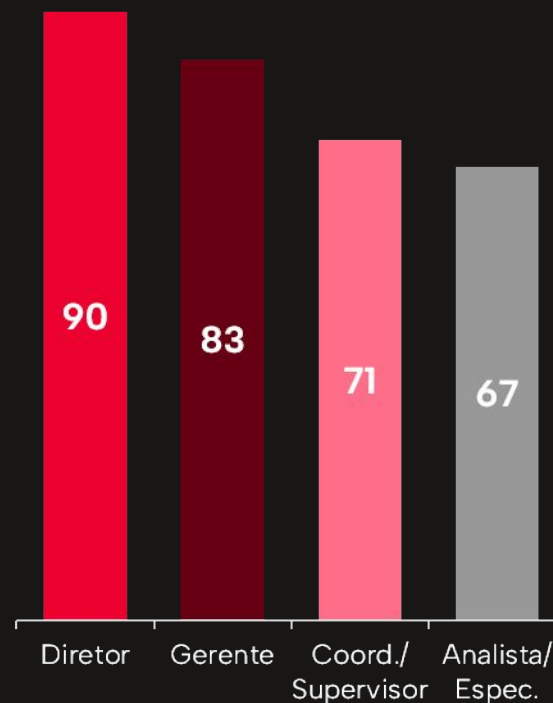
Bases: Diretor 233 Gerente 351

Empresa está preparada para usar a IA
(totalmente preparada + preparada)

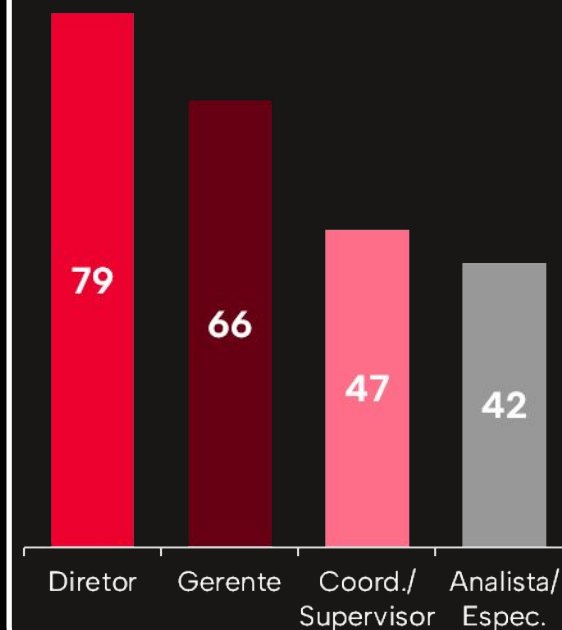


Coord./ Supervisor 244 Analista Espec. 551

IA contribuindo para os resultados da empresa



IA está incorporada à cultura da empresa



Aprendizados



O que a pesquisa mostra:

01

Os profissionais afirmam **conhecer a cultura** da empresa e em sua maioria percebem **que em algum grau ele é praticada**.

Para uma parcela importante, porém, a cultura **não é estratégia de negócio**. Ela organiza muito mais as relações de trabalho e a convivência.

02

A percepção de que a cultura é praticada varia **conforme o nível hierárquico**.

Coordenadores, supervisores e analistas e, em menor intensidade, gerentes, reconhecem a dificuldade de praticar a cultura.

Uma hipótese é que a distância do dia a dia da execução produza, nos cargos de direção, uma visão mais otimista da prática.

03

A **pressão por resultados** é onde essa distância aparece com mais força.

Os líderes admitem que, nesse contexto, são **pressionados a ceder e abrem mão de aspectos importantes** da cultura para atingir metas.

Os demais cargos também sentem o **efeito da pressão sobre a prática da cultura**.

O que a pesquisa mostra:

04

O reconhecimento da importância da cultura para os resultados da empresa e para melhores condições de trabalho é **muito amplo e atravessa todos os cargos**. O conhecimento da cultura, e sobretudo a percepção de que ela é praticada, também orienta as decisões individuais de carreira.

05

A participação do RH nas decisões estratégicas **ainda não é regra**. Onde ela acontece, a contribuição da área para os resultados é **amplamente reconhecida**, o que indica espaço para ampliar tanto a participação quanto a clareza sobre o que a área de fato faz.

06

A IA está incorporada ao dia a dia de trabalho, mas ainda é difícil qualificar o seu uso. Os profissionais se dizem **preparados, familiarizados com as ferramentas e usando com alta frequência**, e percebem a contribuição para o trabalho e os resultados.

A participação da empresa e o preparo da liderança para conduzir essa transformação, porém, **ainda ficam atrás dessa percepção**.

Organizações em que a cultura é percebida como praticada (forte) **apresentam maior associação entre IA e cultura, e uma leitura mais otimista sobre a aplicabilidade e os resultados**. Trata-se de uma associação, não de uma relação de causa e efeito.

5 destaques:

1. Cultura como negócio: tem impacto, precisa ser mais vivida.
2. Pressão vs Cultura: não pode ser negociada.
3. Níveis da organização: é preciso traduzir.
4. IA: aprendizado constante. Preparar líderes.
5. Papel da área de pessoas: construir mecanismos.



Código Aberto: O Jeito iFood de Trabalhar, chega em janeiro pela Editora Gente.

MAIS INFORMAÇÕES IMPRENSA:



imprensa@ifood.com.br | ifood@inpresspni.com.br



adriano@makebuzz.com.br



11 98671 5102



Pesquisa Realizada por

