



## **A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS: UMA ANÁLISE A PARTIR DE UMA ORGANIZAÇÃO DE MÉDIO PORTE DO SEGMENTO AMBIENTAL**

THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON THE PERFORMANCE OF  
ORGANIZATIONS: AN ANALYSIS FROM A MEDIUM SIZE ORGANIZATION IN  
THE ENVIRONMENTAL SEGMENT

**<sup>1</sup>Izabela dos Anjos da Silva**

Graduanda em Administração - UniEVANGÉLICA - GO.

**Ieso Costa Marques<sup>2</sup>**

Orientador – UniEVANGÉLICA-GO

### **RESUMO**

Este estudo teve como objetivo analisar o impacto da cultura organizacional no desempenho de uma empresa de médio porte do setor ambiental. A pesquisa identificou os valores, crenças e práticas que moldavam a cultura organizacional da empresa e examinou como esses elementos influenciavam o engajamento dos colaboradores, a tomada de decisões e a performance organizacional. Por meio de uma abordagem qualitativa, foram exploradas as percepções dos colaboradores sobre a cultura organizacional, com o intuito de compreender como ela se manifestava no cotidiano da empresa. Além disso, os elementos culturais identificados foram comparados a modelos teóricos, como os de Cameron e Quinn e Schein, para delinear o perfil cultural da organização. Os resultados subsidiaram o desenvolvimento de estratégias para fortalecer a cultura organizacional, alinhando-a aos objetivos estratégicos da empresa e promovendo um ambiente de trabalho mais engajador e produtivo. Este estudo contribuiu para a literatura sobre gestão de pessoas e cultura organizacional, oferecendo insights valiosos para empresas do setor ambiental e outras organizações que desejam otimizar seu desempenho por meio de uma cultura forte e alinhada a seus valores.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Desempenho. Gestão de pessoas.

---

<sup>1</sup> Bacharelanda no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás – Brasil – e-mail: [cm417isa3k@gmail.com](mailto:cm417isa3k@gmail.com)

<sup>2</sup> Professor do Curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás - Brasil – e-mail: [ieso.prof.adm@gmail.com](mailto:ieso.prof.adm@gmail.com)

## ABSTRACT

This study aimed to analyze the impact of organizational culture on the performance of a medium-sized company in the environmental sector. The research identified the values, beliefs, and practices that shaped the company's organizational culture and examined how these elements influenced employee engagement, decision-making, and organizational performance. Using a qualitative approach, the perceptions of employees about organizational culture were explored to understand how it manifested in the company's daily operations. Additionally, the identified cultural elements were compared with theoretical models, such as those proposed by Cameron and Quinn and Schein, to outline the organization's cultural profile. The results supported the development of strategies to strengthen organizational culture, aligning it with the company's strategic objectives and fostering a more engaging and productive work environment. This study contributed to the literature on people management and organizational culture, providing valuable insights for environmental sector companies and other organizations seeking to optimize their performance through a strong and value-aligned culture.

**Keywords:** Organizational culture. Performance. People management.

## INTRODUÇÃO

A cultura organizacional desempenha um papel crucial no desempenho e na competitividade das empresas, influenciando diretamente a maneira como os colaboradores interagem entre si, com a empresa e com suas práticas cotidianas. Esse impacto é ainda mais relevante em organizações do setor ambiental, onde os valores e objetivos organizacionais frequentemente se entrelaçam com questões de sustentabilidade e preservação do meio ambiente.

Nesse cenário, compreender como a cultura organizacional molda as interações e as práticas internas pode fornecer insights valiosos para alinhar os objetivos estratégicos da empresa às suas atividades diárias.

O problema de pesquisa deste estudo busca responder à seguinte questão: Como a cultura organizacional impacta o desempenho e a competitividade das organizações? Para isso, este trabalho tem como objetivo geral analisar a influência da cultura organizacional no desempenho empresarial, identificando os elementos culturais que contribuem para a melhoria da competitividade e eficiência dessas organizações.

Além disso, os objetivos específicos incluem investigar os valores, crenças, normas e práticas predominantes na organização pesquisada; estudar como diferentes tipos de cultura organizacional, conforme os modelos teóricos de Cameron e Quinn (2011) e Schein (2010), impactam o desempenho organizacional; propor estratégias para fortalecer a cultura organizacional com vistas à melhoria do desempenho; e sugerir intervenções que promovam a mudança cultural para tornar a empresa mais competitiva e eficiente.

Segundo Fernandes (1996), um dos principais desafios de qualquer organização é desenvolver uma cultura organizacional onde os colaboradores compreendam sua importância no alcance dos resultados e na criação de um ambiente harmônico e produtivo.

No setor ambiental, a cultura organizacional deve refletir valores como ética, inovação, responsabilidade social e comprometimento com a sustentabilidade. Essas características não apenas fortalecem o vínculo entre os colaboradores e a missão da empresa, mas também impulsionam o engajamento e a motivação, fundamentais para o sucesso organizacional.

Assim, este estudo busca conhecer a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional da empresa em que atuam. Essa análise é essencial para compreender como os valores, crenças e práticas da organização são interpretados e vivenciados no dia a dia, fornecendo subsídios para o desenvolvimento de estratégias culturais alinhadas aos objetivos estratégicos da empresa e à promoção de um ambiente de trabalho mais engajador e eficiente.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Cultura Organizacional**

Ao longo do tempo, a cultura organizacional ganhou diferentes definições e consolidou-se como um importante objeto de estudo no campo organizacional.

Segundo Zanelli e Silva (2004), o termo "cultura" foi introduzido no contexto organizacional no final da década de 1950, quando as multinacionais ampliaram sua presença global.

No entanto, foi na década de 1980 que o tema se fortaleceu nos estudos organizacionais, impulsionado pelo aumento da competitividade entre empresas. Esses

autores destacam que a cultura organizacional influencia de forma significativa como os membros de uma organização sentem, pensam e agem, sendo fundamental para compreender o comportamento humano no ambiente corporativo.

Para Hofstede, Hofstede e Minkov (2010), a cultura organizacional pode ser compreendida como uma "programação coletiva da mente" que distingue os membros de uma organização dos de outra. Esses autores afirmam que, embora não exista uma definição única, a cultura organizacional é holística, historicamente determinada, socialmente construída e de difícil mudança devido à sua estabilidade intrínseca. No entanto, quando necessário, medidas concretas podem ser tomadas para transformá-la.

Tavares (1996) reforça que o conceito de cultura tem suas origens na antropologia social, inicialmente aplicado ao estudo das diferenças entre sociedades primitivas. No contexto organizacional, o termo passou a descrever os valores, crenças e práticas que caracterizam cada organização, diferenciando-as entre si.

Chiavenato (2010) define a cultura organizacional como o conjunto de hábitos, crenças, normas e valores compartilhados por todos os membros de uma organização. Para o autor, trata-se de um sistema de significados coletivos que distingue uma organização das demais. De forma complementar, Freitas (1991) explica que a cultura organizacional busca alinhar comportamentos e uniformizar condutas, projetando uma imagem positiva e unificada da organização.

Luz (2003) descreve a cultura organizacional como um conjunto de crenças, valores, rituais, slogans e comportamentos compartilhados pelos membros de uma organização. Esses elementos são influenciados pelas ações dos colaboradores, pela história da empresa e pelo setor de atuação. Segundo Just et al. (2018), uma cultura organizacional forte reduz a necessidade de manuais e políticas detalhadas, promovendo maior agilidade nos processos.

Wilkins e Dyer (1988) apontam que a cultura organizacional é socialmente adquirida e compartilhada dentro de uma estrutura organizacional específica. Já Wilkins e Ouchi (1983) destacam que algumas organizações podem ser socialmente fragmentadas, dificultando o desenvolvimento de uma cultura homogênea.

Nesse contexto, a cultura organizacional se apresenta como um elemento essencial para o sucesso de uma empresa, moldando interações, promovendo um ambiente saudável e influenciando diretamente a produtividade.

## 2.2 Origens e Evolução da Cultura Organizacional

Os estudos sobre cultura organizacional tiveram início com autores como Edgar Schein e Geert Hofstede, que fizeram contribuições significativas para o tema. Schein (1984) define a cultura organizacional como um conjunto de ideias básicas desenvolvidas por um grupo ao longo do tempo, à medida que aprende a lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Ele enfatiza o papel da cultura na definição de valores e comportamentos organizacionais.

Hofstede, por sua vez, analisou comparativamente culturas nacionais e organizacionais, destacando a diversidade cultural no ambiente de trabalho. Em sua obra "Culturas e Organizações: Software da Mente" (2010), ele explorou as diferenças em valores, crenças e práticas, oferecendo modelos para análise e comparação de culturas organizacionais.

Além deles, Deal e Kennedy (1982) e Cameron e Quinn (2011) também contribuíram significativamente ao propor frameworks para compreender e transformar culturas organizacionais, combinando perspectivas de sociologia, psicologia e administração.

## 2.3 Elementos e Características da Cultura Organizacional

Schein (2010) identifica os principais elementos da cultura organizacional como valores, crenças, costumes, tradições, mitos e tabus, que influenciam o desempenho e a tomada de decisões.

Hofstede (2010) complementa, destacando que os símbolos, a linguagem e os rituais refletem a identidade da organização e desempenham papel central na comunicação interna.

Segundo Deal e Kennedy (1982), elementos tangíveis como arquitetura, tecnologias e capital também contribuem para moldar a identidade organizacional. Esses fatores interagem de forma dinâmica para definir o desempenho e a identidade organizacional, sendo fundamentais para alinhar a cultura aos objetivos estratégicos.

## 2.4 Modelos e Tipos de Cultura Organizacional

A cultura organizacional é um conceito-chave para compreender o desempenho e o comportamento nas organizações. Ela influencia os valores, crenças e práticas que moldam as relações interpessoais e os processos de trabalho. Diversos autores propuseram modelos e classificações para analisar a cultura organizacional e sua relação com a gestão.

Cameron e Quinn (2011) apresentam um modelo amplamente utilizado que identifica quatro tipos de cultura organizacional: Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado. Esse modelo considera variáveis como controle interno e externo, além de estabilidade e flexibilidade. Os autores destacam que as organizações podem se enquadrar em um ou mais desses tipos, dependendo de suas características estruturais e estratégicas.

Schein (2010) propõe uma abordagem que divide a cultura organizacional em três níveis: artefatos visíveis (como documentos e símbolos), valores compartilhados (crenças e normas) e pressupostos básicos (ideias inconscientes que orientam os comportamentos). Schein ressalta a importância de compreender esses pressupostos, mesmo que não sejam imediatamente perceptíveis, pois eles moldam de forma significativa a cultura organizacional.

Esses modelos, entre outros, oferecem ferramentas valiosas para líderes e gestores que buscam alinhar a cultura organizacional às estratégias da empresa, promovendo um ambiente de trabalho saudável e competitivo.

## 2.5 Criação e Mudança na Cultura Organizacional

A criação e a transformação da cultura organizacional são processos contínuos e dinâmicos. De acordo com Schein (2010), a cultura é formada por valores, crenças, normas e comportamentos compartilhados que moldam as operações organizacionais. Esse processo envolve interações diárias e adaptações aos desafios internos e externos.

Alvesson (2011) observa que a cultura organizacional é construída a partir das práticas cotidianas e das interações entre os colaboradores. Fatores como a gestão, a estrutura organizacional e o ambiente externo têm papel fundamental nesse processo. No entanto, quando a cultura existente não corresponde aos objetivos e valores organizacionais, pode ser necessário implementar intervenções para promover mudanças.

Cameron e Quinn (2011) sugerem estratégias para modificar a cultura organizacional, como redefinir valores, estabelecer novos objetivos e adotar práticas que reforcem a cultura desejada. Schein (2010) enfatiza que mudanças culturais exigem tempo, paciência e um compromisso contínuo por parte dos colaboradores para internalizar os novos valores e comportamentos. Assim, a gestão eficaz da cultura organizacional torna-se essencial para o sucesso em um ambiente competitivo e dinâmico.

## 2.6 Influência da Cultura Organizacional

A cultura organizacional exerce grande influência no comportamento dos membros e no desempenho das empresas. Schein (2010) argumenta que a cultura organizacional afeta diretamente as interações e as decisões no ambiente de trabalho.

Cameron e Quinn (2011) destacam que uma cultura organizacional forte e coesa contribui para a realização de metas organizacionais, promovendo cooperação entre os colaboradores e melhorando o desempenho geral. Em contrapartida, uma cultura fraca ou disfuncional pode dificultar a execução de tarefas e comprometer a produtividade.

Hofstede (2010) ressalta que culturas organizacionais que incentivam a diversidade de ideias e a experimentação tendem a ser mais inovadoras e competitivas. Já organizações com culturas rígidas e resistentes à mudança enfrentam maiores dificuldades para se adaptar às demandas do mercado. Além disso, Robbins e Judge (2017) observam que uma cultura que valoriza o bem-estar e o reconhecimento dos funcionários promove maior engajamento e satisfação, contribuindo para a retenção de talentos e para um ambiente de trabalho mais saudável.

Portanto, a cultura organizacional não apenas influencia o desempenho organizacional, mas também afeta a inovação, a satisfação dos funcionários e a competitividade no mercado.

### 2.1.7 Cultura Organizacional no Contexto

A cultura organizacional reflete os valores, crenças e práticas que orientam o comportamento dos colaboradores e contribuem para a formação da identidade da

organização. Schein (2010) ressalta que a cultura organizacional é criada e mantida por meio de processos interativos, que conectam os valores da empresa às experiências dos colaboradores.

Cameron e Quinn (2006) destacam que fatores contextuais, como mudanças tecnológicas, demandas dos clientes e concorrência, exercem influência significativa sobre a cultura organizacional. Por exemplo, indústrias mais dinâmicas tendem a adotar culturas voltadas à inovação, enquanto setores mais estáveis priorizam a previsibilidade e a consistência.

Além disso, Alvesson (2018) observa que o porte da organização afeta diretamente sua cultura. Pequenas empresas geralmente apresentam culturas mais flexíveis e informais, enquanto grandes organizações tendem a ter estruturas mais burocráticas e hierárquicas.

Portanto, compreender os fatores contextuais que moldam a cultura organizacional é fundamental para gestores que desejam promover adaptações eficazes e garantir a sustentabilidade da empresa em um mercado competitivo.

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa realizada possui natureza quantitativa, com enfoque descritivo e exploratório, sendo seu objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e seu impacto no desempenho empresarial. Para alcançar esses objetivos, foi adotado como instrumento de coleta de dados um questionário online desenvolvido na plataforma Google Forms, composto por 18 perguntas de múltipla escolha. A metodologia segue orientações de autores renomados, como Gil (2019), que ressalta que pesquisas descritivas são adequadas para identificar características de grupos e fenômenos específicos, e Vergara (2014), que destaca a importância de um delineamento exploratório para a compreensão inicial de contextos pouco investigados.

A amostra da pesquisa contou com 65 respondentes, todos colaboradores de uma única empresa de médio porte do setor ambiental, que possui 94 funcionários. Segundo Hair et al. (2014), para garantir a representatividade e robustez dos dados, é essencial que a amostra seja proporcional ao universo pesquisado. O questionário aplicado abrangeu aspectos fundamentais para a compreensão da cultura organizacional, incluindo demografia, conhecimento sobre cultura organizacional, ambiente de trabalho, valores



empresariais, liderança, inovação, produtividade, retenção de funcionários e responsabilidade social. Esses itens foram elaborados com base em modelos teóricos, como os de Schein (2010) e Cameron e Quinn (2011), amplamente reconhecidos por sua contribuição na análise de culturas organizacionais.

A coleta de dados foi realizada durante o mês de outubro, com o objetivo de atingir um número suficiente de respondentes e assegurar a validade estatística dos resultados. Marconi e Lakatos (2017) apontam que o planejamento adequado do período de coleta é crucial para garantir uma amostragem suficiente e representativa.

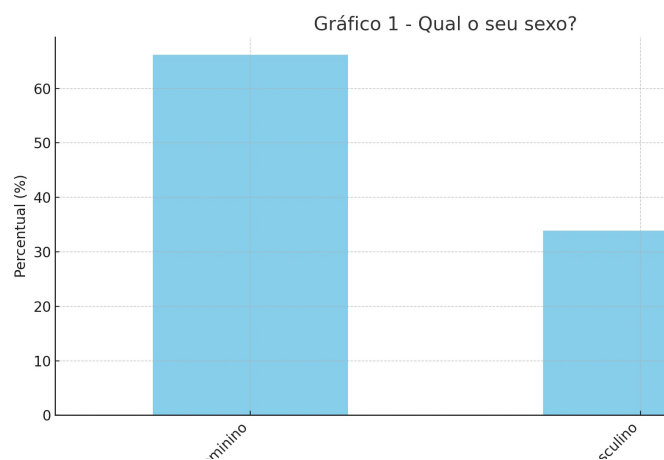
Para a análise dos dados, foram empregadas estatísticas descritivas, conforme recomendado por autores como Malhotra (2012), para identificar padrões e tendências nas percepções dos respondentes. A análise teve como foco principal avaliar os elementos da cultura organizacional e seu efeito no desempenho empresarial, comparando os resultados práticos com os modelos teóricos mencionados. Segundo Bryman (2015), a integração de dados empíricos e referenciais teóricos fortalece a validade dos resultados e contribui para o avanço do conhecimento na área de estudos organizacionais.

Apesar de seu rigor metodológico, a pesquisa apresentou algumas limitações. A coleta de dados foi realizada exclusivamente por meio de questionário online, o que pode introduzir viés de resposta e limitar a profundidade das informações obtidas, conforme alertado por Saunders et al. (2016). Além disso, o estudo se concentrou em uma única empresa, o que pode limitar a generalização dos resultados. Apesar dessas limitações, os resultados são suficientemente representativos para responder às questões de pesquisa e fornecer insights relevantes sobre a relação entre cultura organizacional e desempenho empresarial.

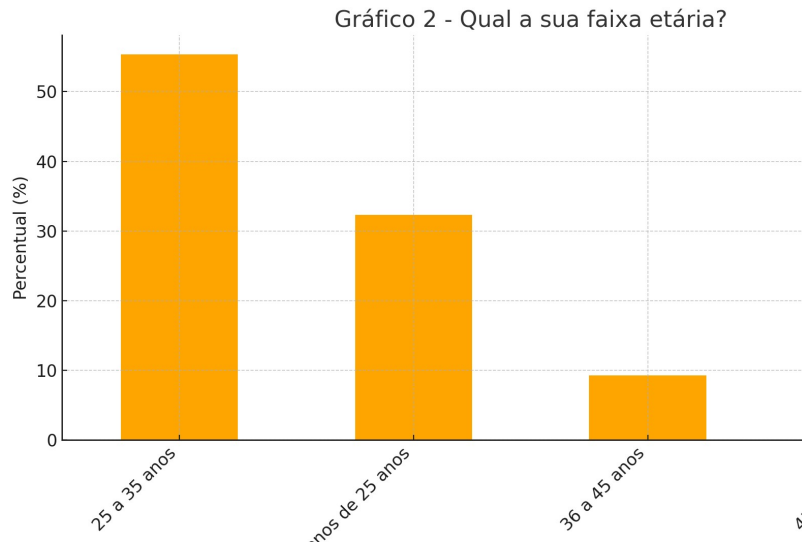
### **3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A partir deste ponto, serão apresentados os resultados obtidos com a aplicação do questionário eletrônico. As respostas foram analisadas com base em sua frequência e distribuição, e os resultados são ilustrados por gráficos para facilitar a compreensão. Cada gráfico é acompanhado de uma descrição detalhada dos dados, destacando os percentuais e interpretando os resultados à luz dos objetivos da pesquisa.

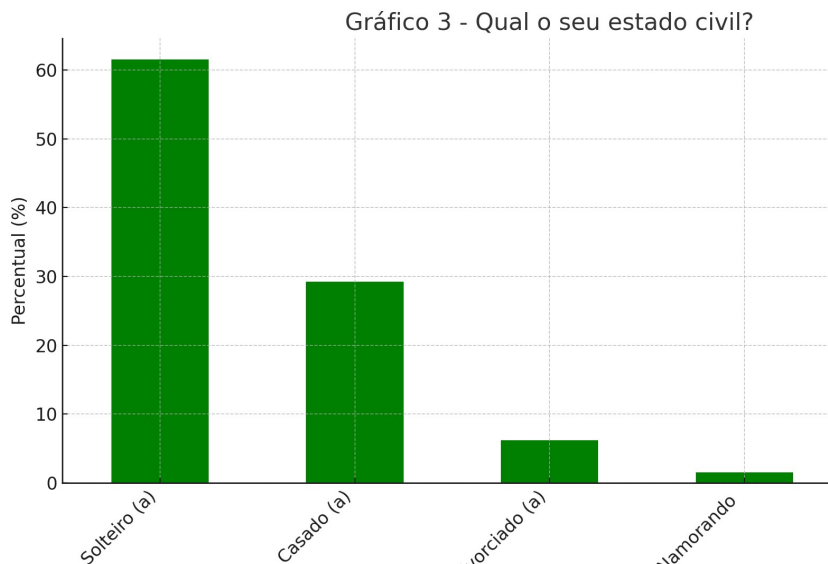
Conforme Gráfico 1 a pesquisa revelou que 66,2% dos respondentes se identificam como femininos, enquanto 33,8% se identificam como masculinos. A predominância feminina pode ser um reflexo do público-alvo da organização ou de uma maior disposição das mulheres em participar da pesquisa. Esse perfil demográfico pode impactar como valores e práticas são vivenciados na empresa. Chiavenato (2010) destaca que a cultura organizacional reflete os valores compartilhados pelos colaboradores, influenciados pela composição do grupo. Hofstede et al. (2010) reforçam que a cultura é socialmente construída, moldando as interações internas.



De acordo com o Gráfico 2 os dados revelam que 55,4% dos respondentes têm entre 25 e 35 anos, 32,3% têm menos de 25 anos, enquanto as demais faixas etárias somam 12,3%. A predominância de jovens adultos reflete uma força de trabalho com alta adaptabilidade e abertura à inovação. Essa característica pode contribuir para práticas culturais que priorizam flexibilidade e dinamismo. Cameron e Quinn (2011) afirmam que culturas organizacionais voltadas à flexibilidade, como Clã e Adhocracia, tendem a atrair profissionais mais jovens. Schein (2010) reforça que a idade dos colaboradores influencia a maneira como os valores são absorvidos.

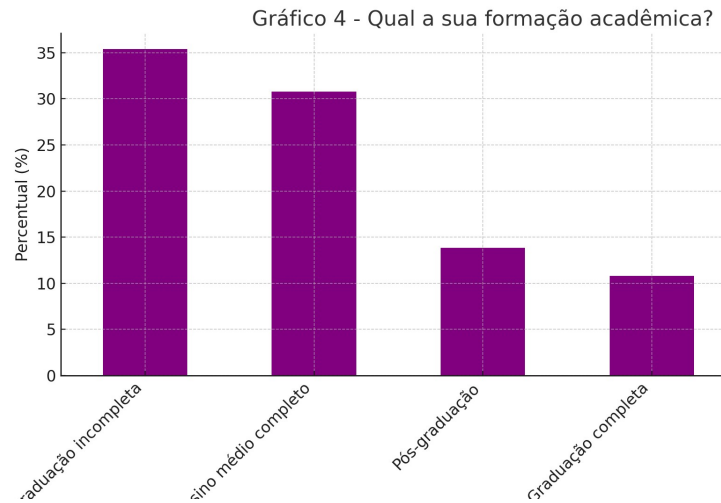


O Gráfico 3 revela que 61,5% dos respondentes são solteiros, enquanto 29,2% são casados. Outras categorias representaram percentuais menores. A predominância de solteiros pode indicar maior mobilidade e abertura a mudanças no ambiente de trabalho. Já os casados podem buscar maior estabilidade, o que reflete diferentes expectativas em relação à organização. Tavares (1996) sugere que a diversidade no estado civil impacta as percepções culturais. Schein (2010) destaca que os valores organizacionais precisam ser suficientemente abrangentes para engajar perfis variados.

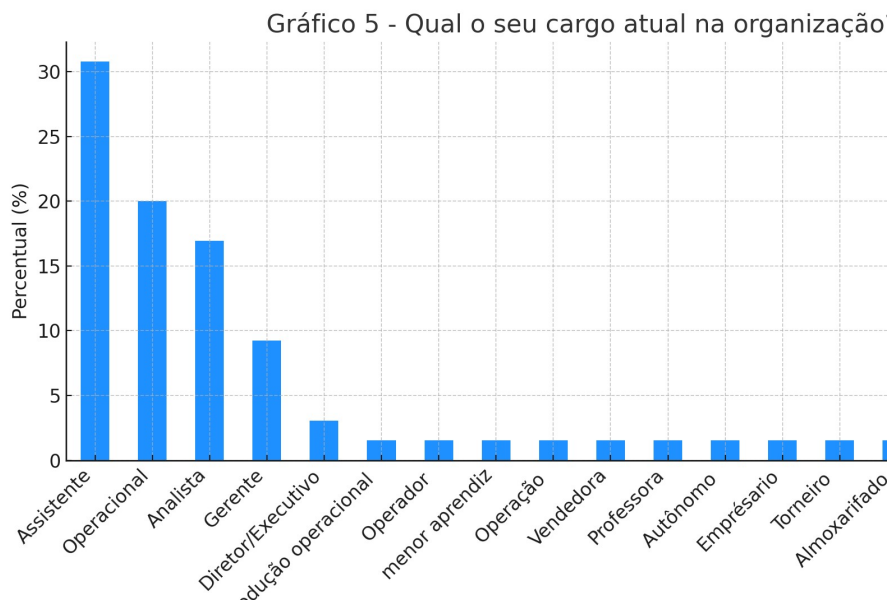


Como pode ser observado o Gráfico 4 os respondentes destacaram "*Graduação incompleta*" (35,4%) e "*Ensino médio completo*" (30,8%) como as formações mais comuns. Pós-graduação representou 13,8%. O perfil educacional sugere uma força de trabalho em desenvolvimento, com níveis variados de experiência teórica. Isso pode

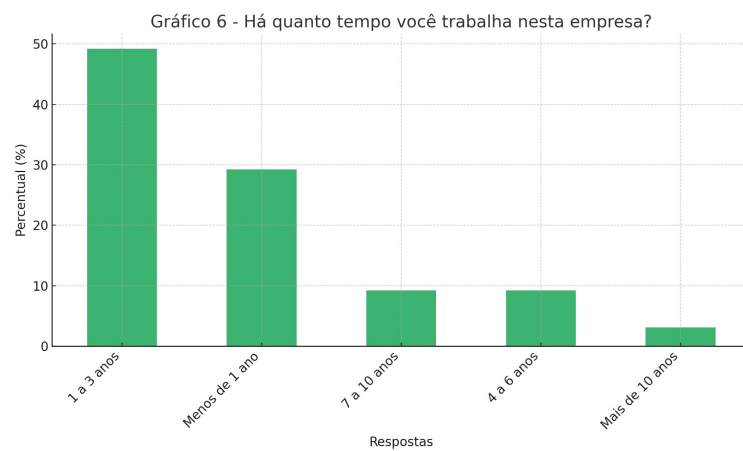
influenciar as demandas de comunicação e treinamento na organização. Hofstede (2010) aponta que diferenças educacionais moldam como os valores organizacionais são compreendidos e aplicados. Schein (2010) afirma que níveis educacionais variados enriquecem as percepções culturais.



De acordo com o Gráfico 5 os cargos mais comuns foram "*Assistente*" (30,8%) e "*Operacional*" (20%), seguidos por "*Analista*" (16,9%). Cargos de liderança, como "*Gerente*" (9,2%) e "*Diretor/Executivo*" (3,1%), foram menos frequentes. Essa distribuição sugere uma organização com uma base operacional robusta e menor concentração de colaboradores em cargos de liderança. Isso pode impactar a maneira como os valores organizacionais são disseminados e absorvidos. Schein (2010) argumenta que os líderes desempenham papel crucial no alinhamento cultural, enquanto os colaboradores operacionais vivenciam a aplicação prática da cultura organizacional.



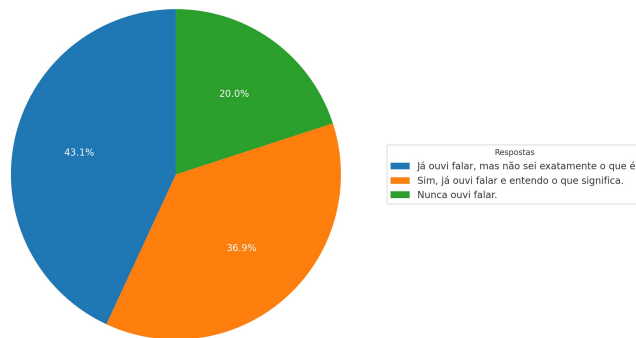
Como pode ser observado no Gráfico 6 a maior parte dos respondentes está na empresa há "1 a 3 anos" (49,2%), seguida por "Menos de 1 ano" (29,2%). Apenas 3,1% relataram mais de 10 anos. Esse perfil sugere uma organização com alta renovação ou crescimento recente. Colaboradores mais recentes podem ainda estar assimilando os valores culturais, enquanto os mais antigos contribuem para sua consolidação. Freitas (1991) destaca que colaboradores mais antigos desempenham papel importante na transmissão de valores organizacionais, enquanto Schein (2010) ressalta a necessidade de tempo para internalizar a cultura.



Fonte: Autor (2024)

De acordo com o Gráfico 7 cerca de 43,1% dos respondentes afirmaram ter ouvido falar, mas não sabem exatamente o que significa, enquanto 36,9% entendem o conceito. Outros 20% nunca ouviram falar. A falta de clareza sobre o conceito pode indicar oportunidades para ações de comunicação interna, com o objetivo de aumentar o alinhamento cultural. Schein (2010) destaca que pressupostos básicos da cultura organizacional nem sempre são verbalizados, mas afetam diretamente as interações e percepções dos colaboradores.

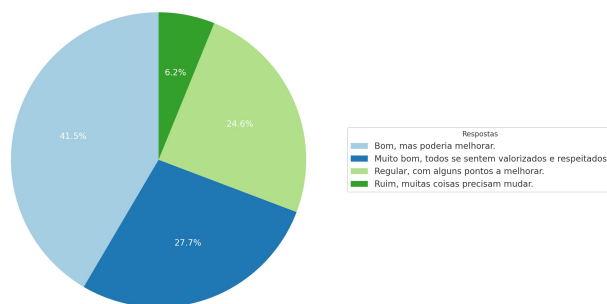
Gráfico 7 - Você já ouviu falar sobre "cultura organizacional"?



Fonte: Autor (2024)

Como pode ser observado no Gráfico 8 o ambiente foi descrito como *"Bom, mas poderia melhorar"* por 41,5% dos respondentes, enquanto 27,7% consideraram *"Muito bom, todos se sentem valorizados."* Outros 24,6% mencionaram ser *"Regular."* A predominância de respostas positivas sugere que a empresa possui práticas culturais favoráveis, mas com áreas a serem aperfeiçoadas, especialmente na valorização e comunicação interna. Robbins e Judge (2017) afirmam que um ambiente positivo promove maior engajamento e produtividade. Schein (2010) reforça que a percepção do ambiente reflete os valores e práticas culturais.

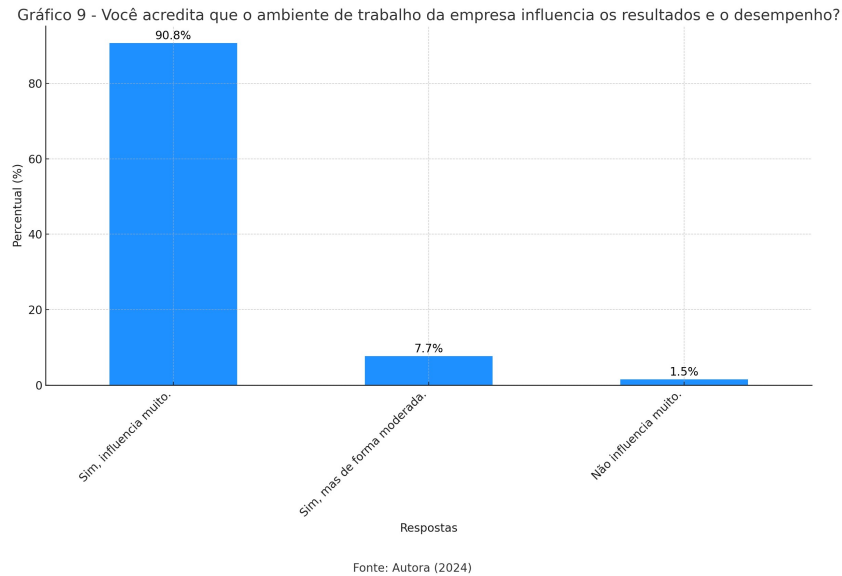
Gráfico 8 - Como você descreveria o ambiente de trabalho da sua empresa?



Fonte: Autor (2024)

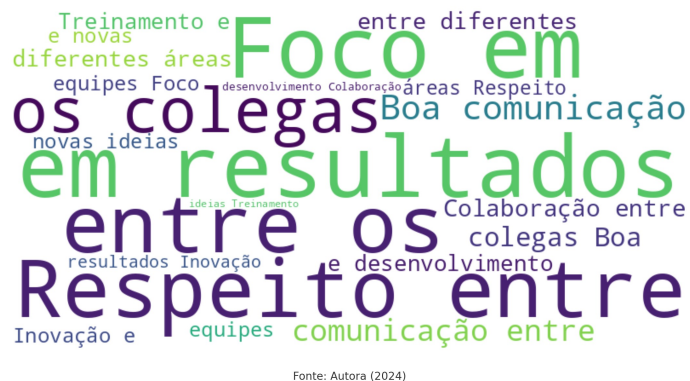
É possível observar no Gráfico 9 que uma maioria expressiva (90,8%) afirmou que o ambiente influencia *"muito,"* enquanto 7,7% consideraram que influencia de forma moderada. O dado evidencia que os colaboradores reconhecem o impacto direto do ambiente de trabalho no desempenho organizacional, o que reforça a importância de investir em práticas que promovam harmonia e engajamento. Cameron e Quinn (2011)

destacam que uma cultura organizacional forte contribui para o alcance das metas. Schein (2010) aponta que o ambiente de trabalho molda interações e decisões, influenciando a produtividade.

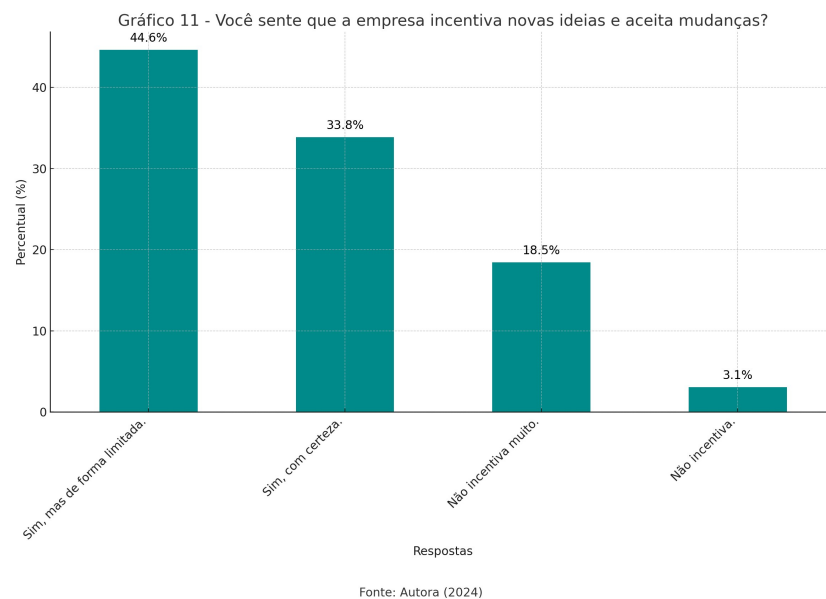


De acordo com a Figura 01, que consolidou os dados numa nuvem de palavras, oco em resultados foi a resposta mais citada (15,4%), seguido por combinações de valores como "Respeito entre os colegas" e "Boa comunicação." A variação nas respostas sugere que a comunicação sobre os valores organizacionais pode ser aprimorada, buscando maior consistência na mensagem transmitida aos colaboradores. Hofstede (2010) afirma que os valores organizacionais são fundamentais para a identidade da empresa. Schein (2010) destaca que a clareza na transmissão dos valores é essencial para alinhar comportamentos.

Figura 01 – Nuvem de palavras



Conforme Gráfico 11, cerca de 44,6% dos respondentes afirmaram que os líderes seguem os valores da empresa *"De forma limitada,"* enquanto 33,8% consideraram que seguem *"Com certeza."* Por outro lado 18,5%, disseram que a empresa não incentiva muito novas ideias e mudança. Apenas 3,1% declararam que *"Não incentivam."* Os dados sugerem que a empresa está no caminho certo para fomentar a inovação, mas ainda há espaço para melhoria. Ao aprofundar a análise e implementar as ações adequadas, a empresa pode criar um ambiente mais inovador e competitivo. Schein (2010) reforça que a cultura organizacional é moldada pela liderança e por suas ações visíveis, sendo os líderes responsáveis por criar uma ambiente que permita experimentação e inovação. Ele afirma que "quando os líderes não demonstram consistência nos valores e não promovem abertamente mudanças, pode haver uma desconexão entre a intenção e a prática organizacional."

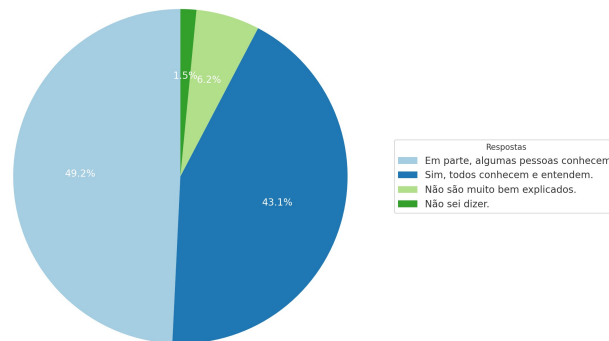


Como mostra o Gráfico 12, 49,2% afirmam que *"Em parte, algumas pessoas conhecem,"* enquanto 43,1% disseram *"Sim, todos conhecem e entendem."* 6,2% afirmaram que os processos *"Não são bem explicados."* E apenas 1,5% relatam que *"Não sabem dizer"*. Os dados apresentados indicam que há um bom nível de conhecimento e entendimento sobre os processos na empresa, embora ainda existam lacunas significativas diárias. Schein (2010) destaca que a cultura organizacional é sustentada pela clareza e pela comunicação de seus elementos estruturantes, incluindo processos. Ele afirma que *"a compreensão compartilhada de processos e valores é essencial para criar uma cultura"*



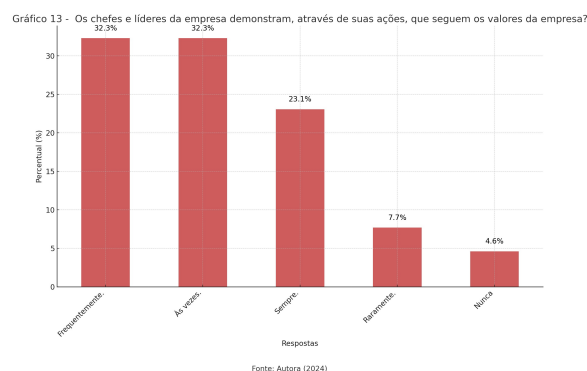
*forte e eficaz. Quando essas informações não são uniformemente disseminadas, surgem lacunas que podem comprometer a execução organizacional."*

Gráfico 12 - Os valores da empresa (aquilo que ela considera importante) são bem explicados e conhecidos por todos?



Fonte: Autora (2024)

De acordo como Gráfico 13, as respostas foram equilibradas entre "*Frequentemente*" (32,3%) e "*Às vezes*" (32,3%), enquanto 23,1% afirmaram que os líderes "*sempre*". Apenas 4,6% disseram que "*Nunca ajuda.*" A percepção de resolução frequente ou parcial sugere que a empresa possui práticas para lidar com conflitos, mas que podem ser aprimoradas para promover maior harmonia e confiança entre as equipes. Chiavenato (2010) aponta que a gestão de conflitos é central para a manutenção de uma cultura organizacional saudável. Schein (2010) reforça que práticas consistentes de resolução fortalecem o alinhamento cultural.

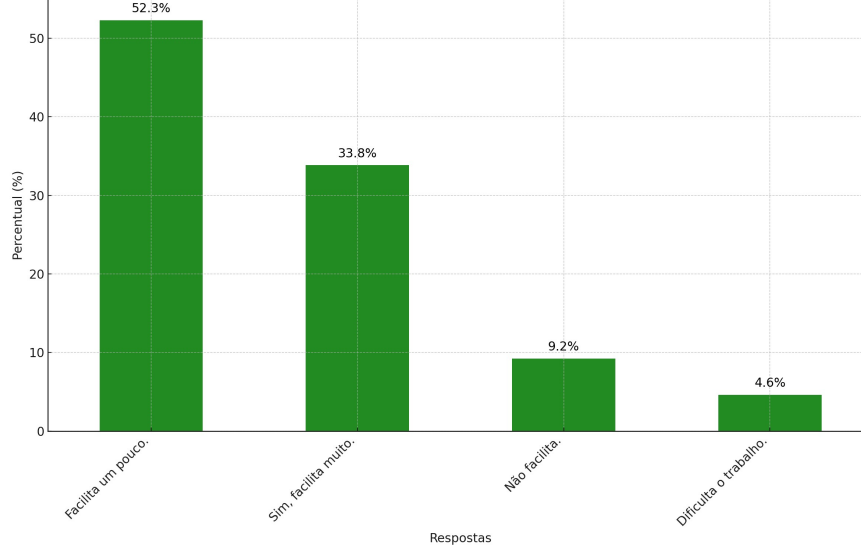


Fonte: Autora (2024)

O Gráfico 14 revela que A maioria (52,3%) disse que o ambiente "*Facilita um pouco,*" enquanto 33,8% afirmaram que ele "*Facilita muito.*" Apenas 4,6% disseram que "*Difículta o trabalho.*" A percepção majoritariamente positiva sugere que o ambiente é um fator competitivo para a empresa, mas melhorias podem ser feitas para otimizar essa

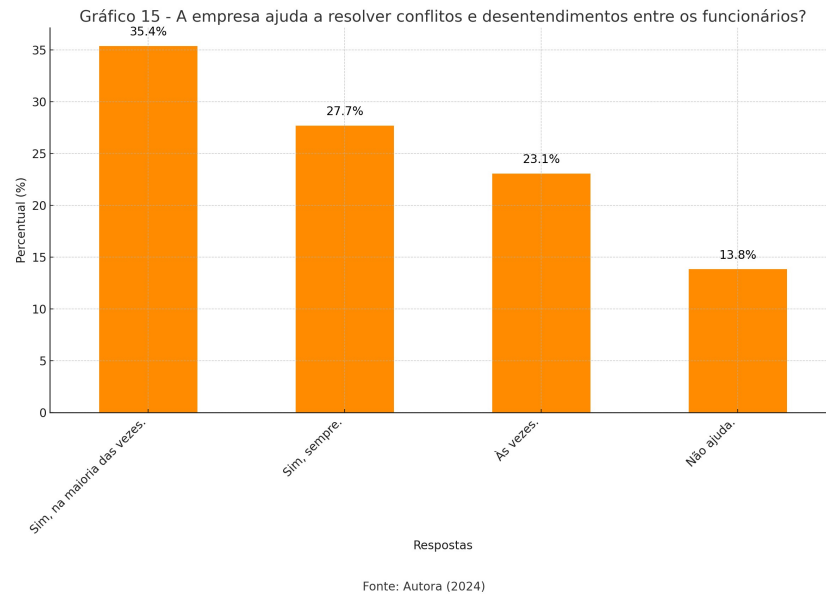
contribuição. Cameron e Quinn (2011) destacam que ambientes favoráveis promovem maior competitividade e inovação. Schein (2010) reforça que a cultura organizacional alinhada ao mercado gera resultados consistentes.

Gráfico 14 - Você acredita que a forma como a empresa trabalha facilita o cumprimento das tarefas do dia a dia?

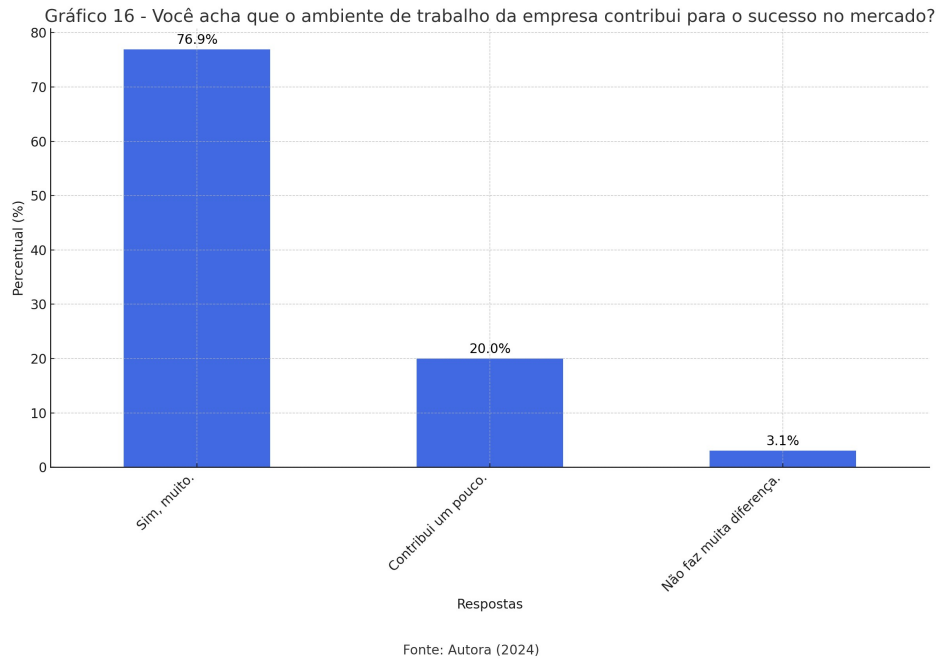


Fonte: Autora (2024)

Conforme evidenciado no Gráfico 15, a resposta *"Sim, na maioria das vezes"* foi mais frequente (35,4%), seguida por *"Sim, sempre"* (27,7%). Cerca de 23,1% disseram que a empresa *"Às vezes"* se preocupa, e 13,8% afirmaram que *"Não ajuda."* A percepção de resolução frequente ou parcial sugere que a empresa possui práticas para lidar com conflitos, mas que podem ser aprimoradas para promover maior harmonia e confiança entre as equipes. Chiavenato (2010) aponta que a gestão de conflitos é central para a manutenção de uma cultura organizacional saudável. Schein (2010) reforça que práticas consistentes de resolução fortalecem o alinhamento cultural.

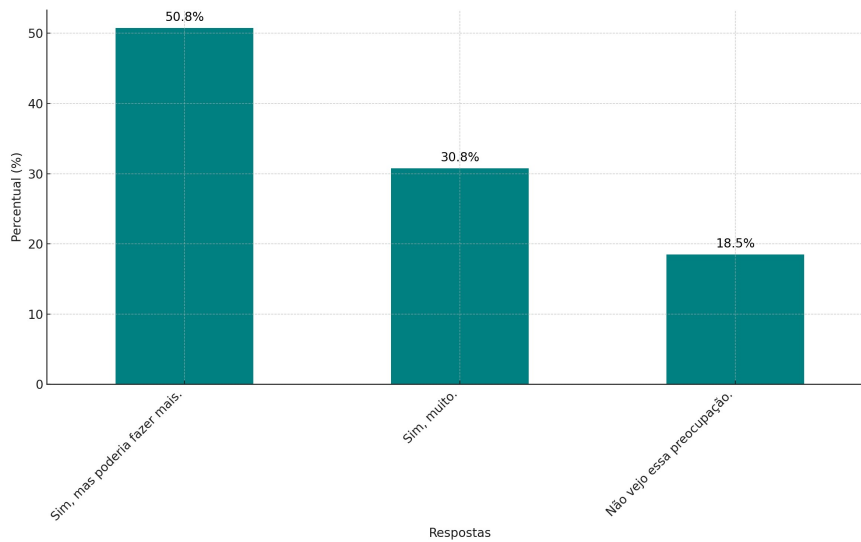


No Gráfico 16 é possível observar que a maioria dos respondentes relataram que “*Sim influencia muito*” (76,9%), enquanto 20,0% disseram que “*Contribui um pouco*”. Apenas 3,1% afirmaram que o ambiente de trabalho “*Não faz muita diferença*” para o sucesso no mercado. Os dados indicam que o ambiente de trabalho é amplamente percebido como um fator determinante para o sucesso no mercado. Isso reforça a ideia de que um ambiente organizacional bem estruturado e alinhado aos objetivos estratégicos contribui para a competitividade e o desempenho empresarial. Cameron e Quinn (2011) destacam que organizações com culturas fortes e positivas são mais propensas a atingir o sucesso, pois o alinhamento entre práticas internas e objetivos estratégicos promove maior eficiência e engajamento. Schein (2010) ressalta que o ambiente de trabalho é um reflexo da cultura organizacional, que molda os comportamentos, valores e interações dos colaboradores, impactando diretamente os resultados organizacionais



Conforme o Gráfico 17 a pesquisa indicou que “*Sim, mas poderia fazer mais (50,8%)*”. Outros 30,8% afirmaram que a empresa “*Sim, muito*” se preocupa com questões sociais e sustentáveis,” enquanto 185 apontaram que é “*Não veem muito essa preocupação.*” A preocupação com responsabilidade social é amplamente reconhecida, mas as respostas indicam que a consistência dessas práticas pode ser reforçada para alcançar maior engajamento e alinhamento cultural. Hofstede (2010) aponta que valores de sustentabilidade e responsabilidade social fortalecem a identidade organizacional. Cameron e Quinn (2011) reforçam que práticas consistentes nesses aspectos promovem engajamento interno e reputação externa.

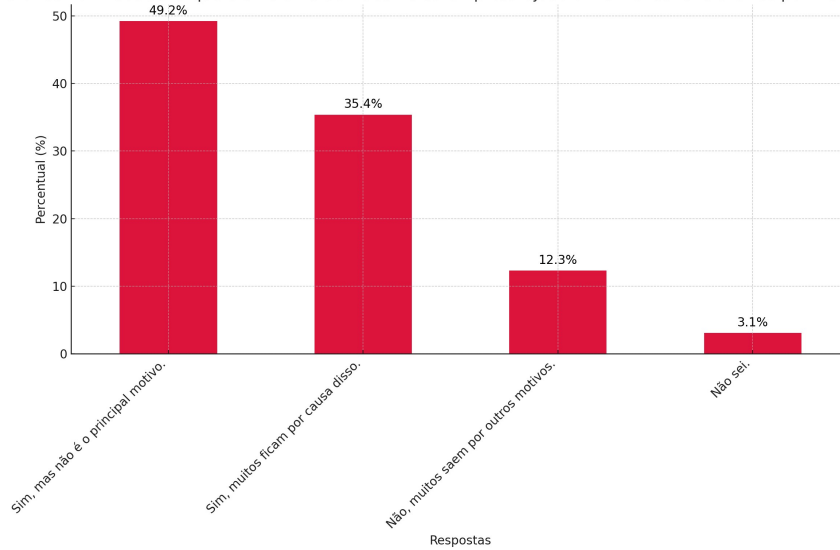
Gráfico 17 - A empresa se preocupa com questões como responsabilidade social e meio ambiente?



Fonte: Autora (2024)

De acordo com o Gráfico 18 a maioria dos respondentes, 49,2%, afirmaram que *"Sim, mas não é o principal motivo."* Outros 35,4% disseram que *"Sim, muitos ficam por causa disso"*, enquanto 12,3% consideraram que há *"Muitos saem por outros motivos."* Por outro lado, 3,1% afirmaram que *"Não sabem."* Os resultados sugerem que, embora a cultura organizacional seja um fator relevante para a retenção de talentos, ela não é necessariamente o principal motivo pelo qual os colaboradores permanecem na empresa. Schein (2010) afirma que cultura organizacional forte contribui para criar um senso de pertencimento e alinhamento entre os colaboradores, fatores essenciais para a sua retenção. Chiavenato (2010) complementa que, além da cultura, fatores como oportunidades de desenvolvimento, liderança eficaz e condições de trabalho também são fundamentais para manter os talentos na organização.

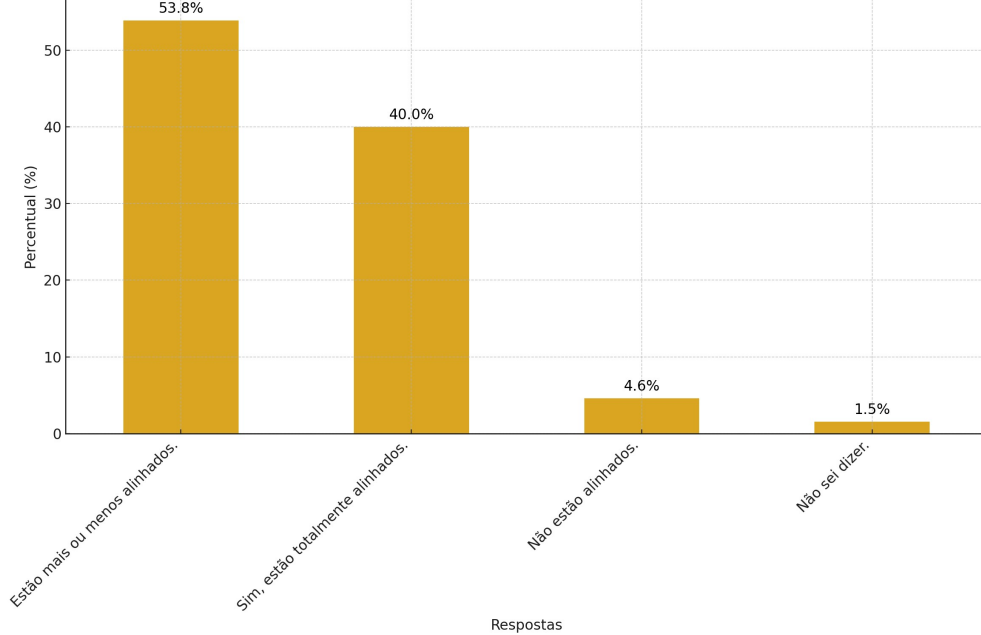
Gráfico 18 - Você acha que o ambiente de trabalho da empresa ajuda a manter os funcionários por mais tempo?



Fonte: Autora (2024)

No Gráfico 19 é possível observar que entre os respondentes, 36,9% afirmaram que a empresa incentiva a diversidade "*De forma limitada,*" 30,8% consideraram o incentivo "*Moderado,*" 18,5% disseram que há "*Incentivo forte,*" e 13,8% apontaram que "*Não há incentivo.*" Os dados mostram que a maioria dos colaboradores percebe o incentivo à diversidade como limitado ou moderado. Apenas 18,5% enxergam um incentivo forte, indicando que a empresa tem espaço para fortalecer suas políticas e práticas de diversidade e inclusão, promovendo um ambiente mais acolhedor e inovador. Hofstede (2010) sugere que culturas que valorizam a diversidade promovem inovação e adaptabilidade. Robbins e Judge (2017) destacam que práticas inclusivas aumentam o engajamento dos funcionários e melhoram o desempenho organizacional.

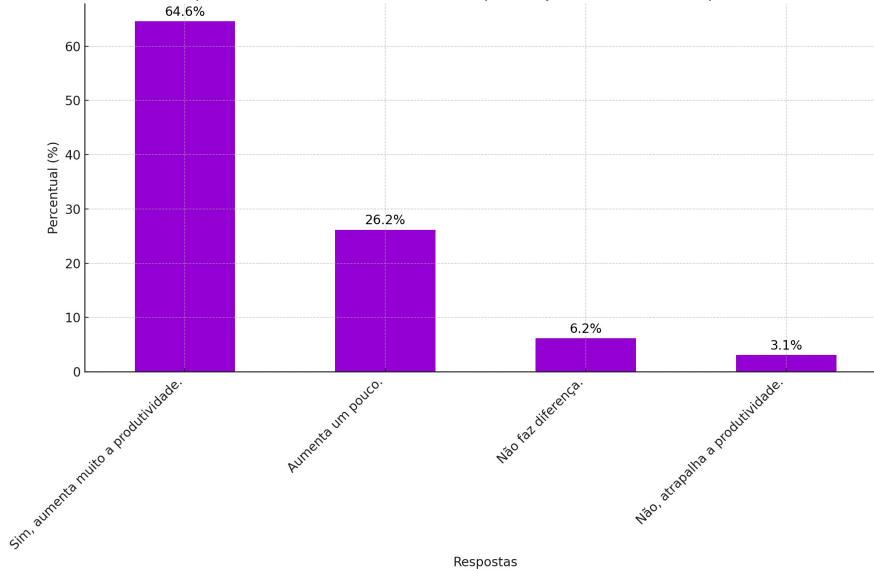
Gráfico 19 - Os objetivos da empresa (o que ela quer alcançar) estão alinhados com a forma como ela trabalha?



Fonte: Autora (2024)

De acordo com o Gráfico 20 a resposta "*Sim, aumenta muito a produtividade*" foi escolhida por 64,6% dos respondentes, enquanto 24,2% disseram que "*Aumenta um pouco*". Outros 6,2% afirmaram que "*Que não faz diferença*" e 3,1% disseram que "*Não, pois atrapalha a produtividade.*" O resultado apresenta um cenário bastante positivo em relação à percepção dos colaboradores sobre o impacto do ambiente de trabalho na produtividade. Chiavenato (2010) destaca que "o ambiente de trabalho é um dos principais fatores que influenciam a produtividade e a motivação dos colaboradores."

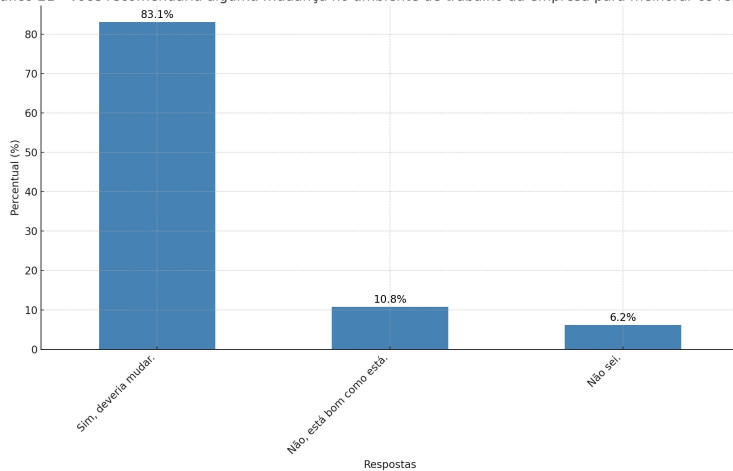
Gráfico 20 - Você acha que o ambiente de trabalho da empresa ajuda a aumentar a produtividade dos funcionários?



Fonte: Autora (2024)

Como pode ser observado no Gráfico 21 mais da metade dos respondentes (83,1%) confirmam que “*Sim, deveria mudar*”. Outros 10,8% disseram que “*Não, pois está bom como esta*”, enquanto 6,2% afirmam que “*Não sabe.*” Os resultados mostram que o ambiente de trabalho da empresa precisa de mudanças para melhorar os resultados. Essa percepção indica um desejo generalizado por transformações que otimizem os processos, aumente a produtividade e, conseqüentemente, melhorem os resultados da organização. Schein(2010) afirma que a cultura organizacional é profundamente enraizada nos valores, normas e práticas existentes, e qualquer tentativa de mudança precisa considerar esses elementos para ser bem-sucedida. Cameron e Quinn destacam que para que mudanças organizacionais sejam bem-sucedidas, é necessário entender a cultura dominante da organização e como ela se alinha ou entra em conflito com os objetivos pretendidos. Se a cultura existente não favorece inovação, colaboração ou eficiência, é essencial ajustá-la para facilitar melhorias no ambiente de trabalho. reforçam que culturas fortes contribuem para a satisfação dos funcionários e o sucesso organizacional.

Gráfico 21 - Você recomendaria alguma mudança no ambiente de trabalho da empresa para melhorar os resultados?



Fonte: Autora (2024)



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa abordou a influência da cultura organizacional no desempenho empresarial, com foco em uma organização de médio porte do setor ambiental. A relevância do tema foi destacada, considerando o papel crucial que os valores, crenças e práticas organizacionais desempenham na interação entre colaboradores, no alinhamento estratégico e no desempenho global das empresas. O estudo foi orientado por modelos teóricos amplamente reconhecidos, como os de Schein (2010) e Cameron e Quinn (2011), e buscou compreender como a cultura organizacional se manifesta e impacta o cotidiano organizacional.

O problema de pesquisa, que questionava como a cultura organizacional impacta o desempenho e a competitividade da empresa estudada, foi elucidado. Os resultados mostraram que a cultura organizacional exerce influência significativa no engajamento dos colaboradores, na percepção de valorização e na retenção de talentos, além de impactar diretamente a produtividade e a harmonia no ambiente de trabalho.

O objetivo geral de analisar a influência da cultura organizacional no desempenho empresarial foi alcançado. A pesquisa revelou que elementos culturais como valores, crenças e práticas moldam de forma determinante o comportamento organizacional e o desempenho da empresa. Em relação aos objetivos específicos, foram alcançados os seguintes resultados:

1. Investigar os valores, crenças, normas e práticas predominantes: Foi identificado que os colaboradores reconhecem valores como respeito, comunicação e responsabilidade social, mas há lacunas na clareza e consistência desses valores, evidenciadas nos dados obtidos.
2. Estudar como diferentes tipos de cultura organizacional impactam o desempenho: Foi possível observar que práticas voltadas à flexibilidade e à inovação (como Clã e Adhocracia) se destacam, especialmente em uma força de trabalho predominantemente jovem, mas a falta de treinamentos regulares limita a consolidação desses tipos de cultura.
3. Propor estratégias para fortalecer a cultura organizacional: A pesquisa indicou que há espaço para melhorias na comunicação interna, na promoção de treinamentos e no incentivo à diversidade, o que reforça a necessidade de ações mais estruturadas para alinhar a cultura aos objetivos estratégicos.

4. Sugerir intervenções para promover mudanças culturais: Recomenda-se maior engajamento da liderança no exemplo prático de valores, bem como o aumento da frequência de treinamentos para reforçar práticas culturais desejáveis.

Entre as descobertas mais interessantes, destacam-se: (1) o reconhecimento do impacto do ambiente de trabalho no desempenho por 90,8% dos respondentes; (2) a percepção de liberdade moderada para expressar opiniões, indicando a necessidade de aprimorar a cultura de abertura e inovação; e (3) o papel limitado da liderança na promoção dos valores organizacionais, evidenciando uma área crítica para intervenção.

As principais dificuldades encontradas na pesquisa incluíram: (1) a limitação da amostra a 65 respondentes, o que restringe a generalização dos resultados; (2) a coleta de dados exclusivamente online, que pode ter introduzido viés de resposta; e (3) a abrangência limitada a uma única organização de médio porte, restringindo a análise comparativa.

Para trabalhos futuros, sugere-se: (1) ampliar a amostra para incluir diferentes organizações e setores, permitindo análises comparativas; (2) realizar estudos longitudinais para avaliar o impacto de intervenções culturais ao longo do tempo; (3) explorar métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, para aprofundar a compreensão das percepções culturais; e (4) investigar a relação entre cultura organizacional e práticas de sustentabilidade, com foco no setor ambiental.

Este estudo contribuiu para a compreensão da influência da cultura organizacional no desempenho empresarial, oferecendo insights valiosos para gestores e pesquisadores que buscam alinhar práticas culturais aos objetivos estratégicos das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ALVESSON, M. Constructing cultures: Essays on literary translation. Londres: Multilingual Matters, 2011.
- ALVESSON, M. Organizational Culture: Investigating the explanatory power of concepts. Thousand Oaks: SAGE Publications Inc, 2018.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. 3. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2011.
- CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010
- DEAL, T. E.; KENNEDY, A. A. Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. 18. ed. Boston: Addison-Wesley Publishing Company, 1982.
- FERNANDES, E. C. Qualidade de Vida no Trabalho: como medir para melhorar. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.
- FREITAS, A. B. Traços Brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (org). Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
- FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- HOFSTEDE, G. Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: SAGE Publication Inc, 2003
- HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, M. Cultures and organizations: Software of the mind. 3. ed. Nova York: McGraw Hill LLC, 2010.

JUST, M. D.; BATISTELLA, C.; TAUFER, E.; MACKE, J.. A cultura organizacional em uma instituição de ensino superior privado, na perspectiva de diferentes públicos. *Contextus, Revista Contemporânea de Economia e Gestão*. Benfica, v. 16, n. 1, p. 8–31, 2018.

LUZ, R. S. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Pearson Brasil, 2017.

SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. *MIT SLOAN Management Review*. Cambridge, v. 25, n. 2, p. 3-16, edição de inverno 1984.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. 4. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010.

TAVARES, F. P. A Cultura Organizacional Como Um Instrumento de Poder. *Caderno de Pesquisas em Administração da USP*. São Paulo, v. 1, n. 3, p. 67-77, jul./dez. 1996.

WILKINS, A. L.; DYER JR, W. G. Toward culturally sensitive theories of cultural change. *Academy of Management Review*. Valhalla, v. 13, n. 4, p. 522-533 out. 1988.

Wilkins, A. L.; Ouchi, W. G. Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*. Ithaca, v. 28, n. 3, p. 468–481, 1993.

ZANELLI, J. C.; BASTOS, A. V. B. (org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 406-441.

ZANELLI, J. C.; SILVA, N.. Cultura organizacional. *In: BORGES-ANDRADE, J. E.;*

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Pesquisa Acadêmica: A Influência da Cultura Organizacional no Desempenho Empresarial

Prezado(a) Respondente,

Esta pesquisa faz parte de um trabalho acadêmico para a obtenção do título de Bacharel em Administração pela UniEVANGÉLICA. O objetivo é analisar como a cultura organizacional impacta o desempenho e a competitividade da empresa. Sua participação é \*anônima\* e \*sigilosa\*, e em nenhum momento será necessária sua identificação. A pesquisa é simples e levará aproximadamente \*\*10 minutos\*\*.

**\*Instruções:\***

- Responda a todas as perguntas de forma sincera.
- Se não tiver certeza, escolha a resposta que mais reflete sua opinião.

Agradecemos sua colaboração.

**\*Perfil do Respondente\***

1. Qual o seu sexo?

- Masculino
- Feminino
- Outros

2. Qual a sua faixa etária?

- Menos de 25 anos
- 25 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- 46 a 55 anos
- Mais de 55 anos

3. Qual o seu estado civil?

- Solteiro(a)
- Casado(a)
- Divorciado(a)
- Viúvo(a)
- Outro: \_\_\_\_\_

4. Qual a sua formação acadêmica?

- Ensino médio completo
- Ensino técnico
- Graduação incompleta
- Graduação completa
- Pós-graduação

5. Qual o seu cargo atual na organização?

- Diretor/Executivo
- Gerente
- Supervisor
- Analista
- Assistente
- Operacional
- Outro: \_\_\_\_\_

6. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

- Menos de 1 ano

- ( ) 1 a 3 anos
- ( ) 4 a 6 anos
- ( ) 7 a 10 anos
- ( ) Mais de 10 anos

**\*Cultura Organizacional e Desempenho\***

7. Você já ouviu falar sobre "cultura organizacional"?

- ( ) Sim, já ouvi falar e entendo o que significa.
- ( ) Já ouvi falar, mas não sei exatamente o que é.
- ( ) Nunca ouvi falar.

8. Como você descreveria o ambiente de trabalho da sua empresa?

- ( ) Muito bom, todos se sentem valorizados e respeitados.
- ( ) Bom, mas poderia melhorar.
- ( ) Regular, com alguns pontos a melhorar.
- ( ) Ruim, muitas coisas precisam mudar.

9. Você acredita que o ambiente de trabalho da empresa influencia os resultados e o desempenho?

- ( ) Sim, influencia muito.
- ( ) Sim, mas de forma moderada.
- ( ) Não influencia muito.
- ( ) Não influencia.

10. Quais dessas características você percebe na empresa onde trabalha? (Escolha até 3)

- ( ) Respeito entre os colegas
- ( ) Boa comunicação entre as equipes
- ( ) Foco em resultados
- ( ) Inovação e novas ideias
- ( ) Treinamento e desenvolvimento
- ( ) Colaboração entre diferentes áreas

11. Você sente que a empresa incentiva novas ideias e aceita mudanças?

- ( ) Sim, com certeza.
- ( ) Sim, mas de forma limitada.
- ( ) Não incentiva muito.
- ( ) Não incentiva.

12. Os valores da empresa (aquilo que ela considera importante) são bem explicados e conhecidos por todos?

- ( ) Sim, todos conhecem e entendem.
- ( ) Em parte, algumas pessoas conhecem.
- ( ) Não são muito bem explicados.
- ( ) Não sei dizer.

13. Os chefes e líderes da empresa demonstram, através de suas ações, que seguem os valores da empresa?

- ( ) Sempre.
- ( ) Frequentemente.
- ( ) Às vezes.
- ( ) Raramente.
- ( ) Nunca.

14. Você acredita que a forma como a empresa trabalha facilita o cumprimento das tarefas do dia a dia?

- ( ) Sim, facilita muito.
- ( ) Facilita um pouco.
- ( ) Não facilita.
- ( ) Dificulta o trabalho.

15. A empresa ajuda a resolver conflitos e desentendimentos entre os funcionários?

- ( ) Sim, sempre.
  - ( ) Sim, na maioria das vezes.
  - ( ) Às vezes.
  - ( ) Não ajuda.
16. Você acha que o ambiente de trabalho da empresa contribui para o sucesso no mercado?
- ( ) Sim, muito.
  - ( ) Contribui um pouco.
  - ( ) Não faz muita diferença.
  - ( ) Não contribui.
17. A empresa se preocupa com questões como responsabilidade social e meio ambiente?
- ( ) Sim, muito.
  - ( ) Sim, mas poderia fazer mais.
  - ( ) Não vejo essa preocupação.
  - ( ) Não sei dizer.
18. Você acha que o ambiente de trabalho da empresa ajuda a manter os funcionários por mais tempo?
- ( ) Sim, muitos ficam por causa disso.
  - ( ) Sim, mas não é o principal motivo.
  - ( ) Não, muitos saem por outros motivos.
  - ( ) Não sei.
19. Os objetivos da empresa (o que ela quer alcançar) estão alinhados com a forma como ela trabalha?
- ( ) Sim, estão totalmente alinhados.
  - ( ) Estão mais ou menos alinhados.
  - ( ) Não estão alinhados.
  - ( ) Não sei dizer.
20. Você acha que o ambiente de trabalho da empresa ajuda a aumentar a produtividade dos funcionários?
- ( ) Sim, aumenta muito a produtividade.
  - ( ) Aumenta um pouco.
  - ( ) Não faz diferença.
  - ( ) Não, atrapalha a produtividade.
21. Você recomendaria alguma mudança no ambiente de trabalho da empresa para melhorar os resultados?
- ( ) Sim, deveria mudar.
  - ( ) Não, está bom como está.
  - ( ) Não sei.