



O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES

The Impact of Organizational Culture on Employee Performance

Larissa dos Santos Andrade¹

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Daniel Ferreira Hassel Mendes

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso UniEVANGÉLICA - GO.

¹ Larissa dos Santos Andrade - Bacharelando no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás - UNIEVANGÉLICA - Brasil – E-mail: lrsandrade44@gmail.com

² Daniel Ferreira Hassel Mendes - Professor do curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás - UNIEVANGÉLICA - Brasil – E-mail: daniel.mendes@docente.unievangelica.edu.br



RESUMO

O estudo analisa a influência da cultura organizacional no rendimento, motivação e engajamento dos colaboradores. O objetivo consiste em identificar quais elementos culturais exercem maior impacto no desempenho individual e coletivo. Para isso, aplica-se uma pesquisa quantitativa com 40 participantes, utilizando um questionário estruturado baseado na escala Likert. Os dados coletados são analisados de forma descritiva, permitindo compreender a percepção dos funcionários sobre fatores como comunicação, liderança, reconhecimento e participação nas decisões. Os resultados indicam predominância de percepções positivas: 80% consideram que os valores organizacionais são claramente comunicados, 97,5% reconhecem incentivo ao trabalho em equipe e 87,5% afirmam sentir-se motivados pela cultura a buscar melhores resultados. Além disso, 85% percebem reconhecimento alinhado aos valores da empresa, e 77,5% defendem a continuidade e fortalecimento da cultura atual. O único ponto de fragilidade identificado refere-se à participação nas decisões, com 52,50% de concordância. Conclui-se que uma cultura organizacional bem estruturada, comunicada e reforçada pela liderança atua como elemento estratégico para o desempenho e o clima organizacional, embora práticas mais participativas devam ser estimuladas.

Palavras-chave: cultura organizacional; desempenho; motivação; liderança; ambiente de trabalho.

ABSTRACT

The study analyzes the influence of organizational culture on employees' performance, motivation, and engagement. The objective is to identify which cultural elements have the greatest impact on individual and collective performance. To achieve this, a quantitative survey was conducted with 40 participants, using a structured questionnaire based on the Likert scale. The collected data were analyzed descriptively, allowing for an understanding of employees' perceptions regarding factors such as communication, leadership, recognition, and participation in decision-making. The results indicate a predominance of positive perceptions: 80% consider that organizational values are clearly communicated, 97.5% acknowledge encouragement for teamwork, and 87.5% report feeling motivated by the culture to strive for better results. In addition, 85% perceive recognition aligned with the company's values, and 77.5% support the continuation and strengthening of the current culture. The only point of weakness identified refers to participation in decision-making, with 52.50% agreement. It is concluded that a well-structured organizational culture, effectively communicated and reinforced by leadership, serves as a strategic element for performance and organizational climate, although more participatory practices should be encouraged.

Key words: organizational culture; performance; motivation; leadership; work environment.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um dos pilares fundamentais para a eficiência operacional de uma empresa. Ela é composta por um conjunto de valores, convicções, regras e práticas que moldam a conduta dos colaboradores e exercem uma influência direta na dinâmica do ambiente de trabalho. De acordo com Schein (2010), a cultura organizacional consiste em princípios básicos que um grupo estabeleceu, descobriu ou aprimorou ao aprender a lidar com seus desafios de adaptação externa e integração interna. Assim, essa cultura influencia consideravelmente a maneira como os funcionários percebem o ambiente e como respondem às exigências do trabalho.

O rendimento dos colaboradores está fortemente associado às condições que a organização proporciona para a execução de suas funções, incluindo elementos motivacionais, interpessoais e estruturais. Chiavenato (2014) ressalta que o comportamento humano nas empresas é fortemente afetado pelo ambiente e pela cultura da organização, pois esses elementos influenciam a



motivação, o envolvimento e a eficácia dos funcionários. Assim, uma cultura empresarial robusta e alinhada aos objetivos da organização tem maior chance de fomentar a concretização de metas e o sucesso da organização.

Este estudo tem como objetivo analisar como a cultura da organização impacta o rendimento dos colaboradores, buscando compreender quais elementos culturais têm maior impacto, seja de forma positiva ou negativa, nos resultados tanto individuais quanto coletivos. Para atingir essa meta, serão debatidas teorias acerca da cultura organizacional, do desempenho profissional e do ambiente laboral, juntamente com a realização de um estudo prático numa empresa particular. Este incluirá a aplicação de questionários e entrevistas com funcionários de diferentes setores.

A relevância deste estudo está na sua habilidade de melhorar a gestão de recursos humanos nas organizações, oferecendo apoio para que líderes e gestores ajustem suas estratégias com base nos princípios e atitudes que se pretende estimular. Segundo Robbins e Judge (2013), as empresas que valorizam e reconhecem sua cultura de maneira estratégica apresentam maiores possibilidades de êxito.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Conceito de Cultura Organizacional

A Cultura Organizacional é um conjunto de valores, convicções, regras e práticas comuns que direcionam a conduta dos funcionários de uma organização. Segundo Crozatti (1998), ela é fruto de um processo histórico e social, formado pelas vivências, tradições e lições da organização. Ele também menciona que a cultura organizacional tem um impacto direto na eficácia e eficiência das operações empresariais, definindo a maneira como os recursos são empregados e a maneira como produtos e serviços são fornecidos. A cultura funciona como um guia interno, moldando a maneira como as pessoas se relacionam, fazem escolhas e lidam com obstáculos no local de trabalho.

A influência da cultura organizacional no rendimento dos funcionários é evidente em várias facetas do ambiente de trabalho, desde a participação ativa até os resultados operacionais. Uma cultura empresarial claramente estabelecida e em sintonia com as metas estratégicas da



organização tende a estabelecer um ambiente favorável à produtividade, à cooperação e ao engajamento. Segundo Robbins e Judge (2013), os funcionários que se identificam com os valores da organização costumam exibir maior motivação e desempenho, uma vez que entendem mais profundamente o objetivo de suas tarefas e se sentem integrados a algo maior. Portanto, a cultura atua como um componente de orientação comportamental, afetando diretamente a maneira como as atividades são executadas.

Além disso, uma cultura organizacional equilibrada auxilia na formação de vínculos interpessoais mais robustos, minimizando conflitos e fomentando um ambiente organizacional positivo. Isso impacta diretamente nos níveis de contentamento laboral e na manutenção de talentos, dois elementos cruciais para a excelência organizacional. Segundo Schein (2010), a cultura possui a capacidade de influenciar o comportamento em grupo, definindo normas que promovem a inovação, a ética e o desempenho constante. Assim, entender e administrar corretamente a cultura organizacional não é meramente uma questão simbólica ou de identidade, mas uma tática efetiva de influência no rendimento individual e coletivo nas organizações.

2.2. Fatores Internos

2.2.1 Comunicação Interna

A comunicação interna representa um dos pilares fundamentais para a manutenção da cultura da organização. Ela possibilita a propagação dos princípios e práticas corporativas, reforçando a sintonia entre os funcionários e as metas da organização. Segundo Robbins e Judge (2013), uma comunicação efetiva na organização é crucial para preservar a união entre os times e assegurar que os objetivos sejam entendidos por todos.

A comunicação interna, além de disseminar informações, afeta diretamente o ambiente organizacional. Um processo de comunicação claro, transparente e de fácil acesso favorece a confiança entre os integrantes da organização, intensificando o envolvimento e o sentimento de pertença. Quando os funcionários têm acesso equitativo às informações, eles se sentem mais apreciados e integrados aos processos de tomada de decisões.

Em contrapartida, a falta de uma comunicação bem-organizada pode resultar em ruídos, desentendimentos e sensação de solidão, comprometendo a colaboração e o rendimento. Assim, o investimento em canais de comunicação interna é uma estratégia que reforça a cultura da empresa e, consequentemente, impacta de forma positiva o rendimento dos funcionários.



2.2.2 Satisfação no Trabalho e Motivação

A satisfação no trabalho está intrinsecamente ligada à visão do funcionário sobre seu papel na empresa, à apreciação de sua performance e à identificação de suas necessidades. De acordo com Herzberg (2003), elementos motivacionais como realização pessoal, reconhecimento e evolução são cruciais para a satisfação no contexto organizacional.

Neste cenário, a cultura organizacional desempenha um papel crucial, pois estabelece os fundamentos para práticas de valorização, feedback e desenvolvimento. Empresas com culturas focadas no bem-estar e no desenvolvimento dos funcionários costumam exibir níveis mais elevados de motivação e engajamento.

Colaboradores motivados exibem maior produtividade, iniciativa e responsabilidade em suas responsabilidades. Portanto, fomentar uma cultura que priorize o envolvimento e o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal é uma tática eficiente para aumentar a satisfação e, consequentemente, o rendimento individual e coletivo.

2.2.3 Liderança

A liderança é uma das manifestações mais evidentes da cultura organizacional, já que os líderes atuam como exemplos de conduta e propagadores dos princípios da organização. De acordo com Schein (2010), cabe aos líderes estabelecer, intensificar ou modificar a cultura de uma organização.

Uma liderança eficiente se alinha aos valores da organização e incentiva atitudes positivas, como colaboração, ética e inovação. Além disso, a forma de liderança escolhida afeta diretamente a motivação e o engajamento dos funcionários. Líderes que adotam uma administração participativa, que prezam pelo diálogo e pelo crescimento profissional, costumam impactar de maneira positiva o rendimento do time.

No entanto, estilos autoritários e centralizadores podem prejudicar a independência e o bem-estar dos profissionais, provocando insatisfação e resistência aos objetivos da organização. Portanto, a liderança não se limita apenas à supervisão: ela também desempenha o papel de catalisador da cultura organizacional e de impulsionador do rendimento.

2.2.4 Ambiente Agradável



O ambiente de trabalho é um espelho da cultura da empresa e impacta diretamente na saúde mental, emocional e na produtividade dos funcionários. Um ambiente seguro e confortável favorece relações saudáveis e diminui os fatores de estresse. De acordo com Chiavenato (2014), o ambiente físico e social da organização tem um impacto significativo no comportamento das pessoas.

Organizações que se dedicam à ergonomia, à estética dos ambientes e à criação de áreas de convívio fortalecem uma cultura que preza pelo bem-estar dos seus funcionários. Isso resulta em maior participação, diminuição do absenteísmo e ambiente organizacional positivo.

Além do espaço físico, o ambiente psicológico, que engloba respeito, reconhecimento e liberdade para expressar pensamentos, também é crucial. Assim, fomentar um ambiente acolhedor é uma tática cultural que contribui diretamente para um rendimento mais balanceado e eficiente.

Nesse contexto, a cultura organizacional se conecta a diversos outros elementos internos. A figura abaixo apresenta o modelo dos “7S” de McKinsey, que demonstra como fatores como estratégia, estrutura, sistemas e pessoas são interdependentes e devem estar alinhados para promover o bom desempenho da organização como um todo.

Figura 1.1 – Os sete “S” de McKinsey



Fonte: Pascale e Athos (1981).

2.3. Fatores Externos

2.3.1 Tamanho da Empresa

O porte da empresa pode afetar tanto a criação quanto a preservação da cultura organizacional. Nas pequenas empresas, a cultura costuma ser mais descontraída, com estruturas mais adaptáveis e comunicação direta. Em grandes empresas, a cultura costuma ser mais



intrincada, com estruturas hierárquicas bem definidas e políticas institucionais formalmente estabelecidas (Mintzberg, 2003).

Frequentemente, grandes corporações se deparam com o desafio de preservar a unidade cultural entre diversos setores e níveis de hierarquia. Para tal, criam códigos de conduta, treinamentos culturais e iniciativas de integração. A uniformização de práticas culturais contribui para preservar a identidade da organização, mesmo em face de sua complexidade organizacional.

Em contrapartida, as pequenas e médias empresas se beneficiam de uma relação mais estreita entre a liderança e a equipe, o que promove a propagação de valores e a formação de um ambiente mais individualizado. Portanto, o tamanho da organização afeta a maneira como a cultura é formada e vivenciada pelos funcionários, afetando diretamente o rendimento.

2.3.2 Inovação

A habilidade de inovação está fortemente associada à cultura da organização, particularmente em contextos que prezam pela criatividade, aprendizado constante e receptividade ao novo. De acordo com Tidd, Bessant e Pavitt (2008), um ambiente de inovação estimula os funcionários a experimentarem, a assumir riscos calculados e a sugerir soluções inovadoras.

Companhias com culturas conservadoras costumam reprimir a inovação, dado que valorizam a estabilidade e a repetição de práticas já estabelecidas. Por outro lado, instituições com uma cultura de inovação promovem a independência, investem em formação e mantêm canais livres para ideias e propostas.

Esta mentalidade afeta diretamente o rendimento dos funcionários, pois estabelece um ambiente favorável para aprimoramento contínuo e adaptação a novos contextos. A inovação deixa de ser apenas uma vantagem competitiva e se torna um componente essencial da identidade da organização, afetando diretamente os resultados e a motivação dos times.

2.3.3 Mudanças Sociais

A cultura empresarial também é afetada pelas transformações sociais que acontecem fora da organização. Assuntos como diversidade, inclusão, sustentabilidade e responsabilidade social se tornaram parte das expectativas tanto da sociedade quanto dos funcionários. Segundo Hofstede (2003), os valores culturais nacionais e sociais afetam diretamente a maneira como as entidades se organizam e interagem com seus públicos.



Organizações que se adaptam a essas mudanças exibem maior sensibilidade social e criam culturas mais em sintonia com as necessidades atuais. Isso se manifesta em ações internas, como a promoção da igualdade de gênero, políticas de inclusão de minorias e iniciativas focadas na responsabilidade ecológica.

A falta de atenção a essas alterações pode resultar em conflitos de valores, perda de talentos e uma imagem desfavorável no mercado. Portanto, uma cultura organizacional adaptável e em sintonia com as mudanças sociais é crucial para manter o envolvimento dos funcionários e assegurar um rendimento em conformidade com as demandas do século XXI.

2.4. Métodos e Práticas que Fortalecem a Cultura Organizacional.

O fortalecimento da cultura organizacional tem se transformado continuamente diante das mudanças sociais, tecnológicas e estruturais. Conforme Schein (2010) afirma, a cultura é consolidada por meio de práticas observáveis e repetidas, sendo necessário que as organizações atualizem seus métodos para manter coerência com as demandas contemporâneas. Nesse sentido, diversas práticas modernas têm sido adotadas por empresas de referência, impactando diretamente o engajamento, a motivação e o desempenho dos colaboradores.

Uma das práticas mais difundidas atualmente é a gestão baseada em dados (People Analytics). Por meio dessa abordagem, as empresas utilizam informações internas para compreender comportamentos, identificar necessidades e tomar decisões mais precisas. O Google é um dos principais exemplos globais, utilizando People Analytics no projeto *Project Oxygen*, que identificou competências essenciais para líderes de alta performance e resultou em melhorias significativas na cultura e no clima organizacional. Essa transparência reforça valores como meritocracia e equidade, alinhados ao que Robbins e Judge (2013) enfatizam sobre métodos de avaliação estruturados.

Outra prática moderna diz respeito aos programas de Employee Experience (EX), que buscam promover experiências positivas ao longo da jornada do colaborador. A empresa Nubank, por exemplo, é reconhecida por adotar processos de integração humanizados, ambientes colaborativos e trilhas de carreira personalizadas, fortalecendo valores como autonomia, respeito e inovação. Essas iniciativas reforçam a construção de uma cultura sólida e alinhada às necessidades dos colaboradores.



O trabalho híbrido e flexível também se consolidou como estratégia de fortalecimento cultural. A Microsoft, por exemplo, implementou políticas que permitem que os funcionários escolham a forma de trabalho que melhor se adapta ao seu estilo de vida. Essa prática reforça valores de autonomia e confiança, elementos destacados por Chiavenato (2014) como essenciais para a motivação e o bem-estar dos colaboradores.

Práticas de cocriação e inovação aberta também se tornaram essenciais. Empresas como a Ambev utilizam hackathons internos e grupos multidisciplinares para estimular a geração de novas ideias, promovendo uma cultura voltada à criatividade e à participação ativa. Tidd, Bessant e Pavitt (2008) destacam que ambientes que estimulam a experimentação favorecem a competitividade e adaptabilidade organizacional.

Outra prática atual é a implementação de programas de diversidade, equidade e inclusão (DEI), que se tornaram fundamentais para empresas que desejam se manter alinhadas às mudanças sociais. A Magazine Luiza, por exemplo, vem sendo amplamente reconhecida por seu programa de trainee exclusivo para pessoas negras, demonstrando coerência entre discurso e prática e fortalecendo uma cultura organizacional comprometida com a equidade. Essa tendência dialoga diretamente com Hofstede (2003), que afirma que valores sociais impactam diretamente o comportamento das organizações.

A utilização de tecnologias de comunicação interna também desempenha papel crucial no fortalecimento da cultura. Organizações como a Meta (antigo Facebook) utilizam plataformas colaborativas, como o Workplace, para integrar equipes globais e facilitar a troca de informações. Esses recursos reforçam valores de agilidade, transparência e integração entre setores.

Portanto, a liderança humanizada e orientada ao propósito tem se destacado como uma das práticas mais relevantes para a cultura contemporânea. Um exemplo emblemático é o da Natura, cuja liderança enfatiza sustentabilidade, empatia e propósito socioambiental. A postura da alta gestão influencia diretamente comportamentos e decisões, corroborando Schein (2010), que reforça o papel da liderança na manutenção e transformação da cultura organizacional.

Deste modo, observa-se que as empresas modernas têm adotado práticas inovadoras e estratégicas para fortalecer suas culturas organizacionais, reconhecendo que a cultura deixou de ser apenas um elemento simbólico e passou a ser um diferencial competitivo. Tais práticas baseadas em tecnologia, flexibilidade, participação colaborativa, diversidade e liderança humanizada, refletem as exigências de um mercado cada vez mais dinâmico e orientado por pessoas. De acordo com Schein (2010), a cultura se consolida por meio de comportamentos



compartilhados e reforçados continuamente, o que evidencia a importância de métodos estruturados para sustentar valores organizacionais.

Nesse sentido, a definição de cultura organizacional contribui para compreender a importância dessas práticas, conforme aponta Shein (2017):

A cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos funcionam suficientemente bem para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 2017, p. 25).

A incorporação de ferramentas digitais, modelos de trabalho mais flexíveis e políticas de inclusão social, por exemplo, não apenas moderniza os processos internos, mas também reforça princípios como transparência, respeito e autonomia. Robbins e Judge (2013) destacam que práticas organizacionais claras e coerentes influenciam diretamente o engajamento dos colaboradores, pois criam um ambiente percebido como justo e orientado à confiança. Nesse sentido, iniciativas modernas como People Analytics, programas de Employee Experience e atuação da liderança com foco na humanização ampliam a participação dos funcionários e fortalecem o sentimento de pertencimento.

Adicionalmente, ao priorizar ações que promovem bem-estar, diversidade e inovação, as organizações constroem um ambiente propício à motivação e ao desempenho de alto nível. Herzberg (2003) afirma que fatores como reconhecimento, desenvolvimento profissional e relações saudáveis no trabalho têm impacto direto na produtividade e na satisfação. Logo, quando a cultura organizacional é reforçada por práticas contemporâneas e alinhadas às necessidades humanas, ela se torna um elemento essencial para a construção de equipes mais engajadas, resilientes e comprometidas com os objetivos institucionais.

3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste artigo, foi realizada uma pesquisa quantitativa voltada à análise da cultura organizacional presente em empresas de diferentes segmentos. O estudo teve como propósito compreender de que forma os valores, práticas e comportamentos institucionais impactam o desempenho e a motivação dos colaboradores.

A pesquisa contou com a participação de 40 respondentes, todos com experiências profissionais anteriores em organizações corporativas. O público-alvo foi selecionado de forma



intencional, considerando indivíduos capazes de avaliar aspectos da cultura organizacional a partir de vivências reais no ambiente de trabalho.

O instrumento de coleta de dados consistiu em um questionário estruturado com dez afirmações relacionadas à cultura organizacional, liderança, engajamento, reconhecimento e ambiente de trabalho. Para mensurar as percepções dos participantes, foi empregada a escala de Likert de cinco pontos, cujas opções de resposta variaram entre “discordo totalmente”, “discordo parcialmente”, “neutro”, “concordo parcialmente” e “concordo totalmente”.

Os dados obtidos foram organizados e analisados de forma descritiva, buscando identificar o nível médio de concordância dos participantes em relação a cada aspecto avaliado. Os resultados foram apresentados por meio de gráficos e porcentagens, permitindo uma visualização clara e objetiva da percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e sua influência no desempenho profissional.

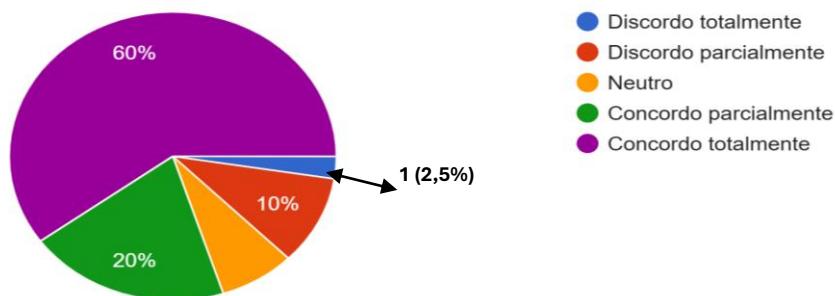
3 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa contou com 40 participantes, que responderam a dez afirmações relacionadas à cultura organizacional e ao desempenho dos colaboradores. Os resultados obtidos demonstraram uma tendência majoritariamente positiva, indicando que a maioria dos respondentes possui uma percepção favorável em relação à cultura organizacional das empresas onde atuam.

Na questão referente à comunicação da cultura organizacional, 80% dos participantes afirmaram concordar total ou parcialmente que os valores da empresa são claramente comunicados. Esse resultado reforça a importância da transparência na disseminação dos valores corporativos, aspecto fundamental para o alinhamento estratégico entre colaboradores e organização. Conforme Chiavenato (2014), a comunicação eficaz da cultura é essencial para consolidar comportamentos e promover o engajamento coletivo.



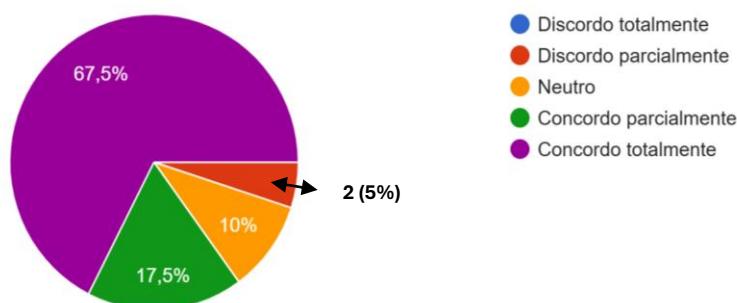
Gráfico 1 - Percepção sobre Comunicação e Alinhamento da Cultura.



Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

De forma semelhante, 85% dos respondentes consideraram que os valores e princípios organizacionais influenciam positivamente o desempenho no trabalho, o que está em consonância com Schein (2010), para quem a cultura organizacional atua como um mecanismo que orienta e molda o comportamento dos indivíduos dentro das organizações.

Gráfico 2 - Valores e princípios.

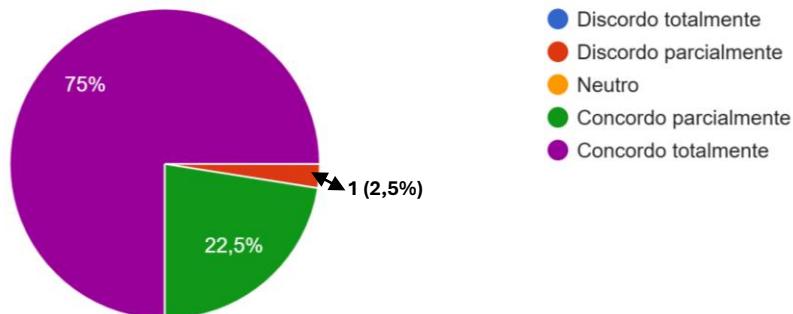


Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

Quando questionados sobre o incentivo ao trabalho em equipe, 97,5% dos participantes reconheceram que o ambiente organizacional estimula a colaboração. Além disso, 80% afirmaram que a cultura organizacional contribui diretamente para o engajamento nas atividades diárias, e 72,5% indicaram que a liderança reforça os valores organizacionais no cotidiano. Esses dados evidenciam que a liderança exerce papel central na manutenção e na disseminação da cultura, corroborando o que Robbins e Judge (2017) defendem sobre a influência direta da liderança na motivação e coesão das equipes.

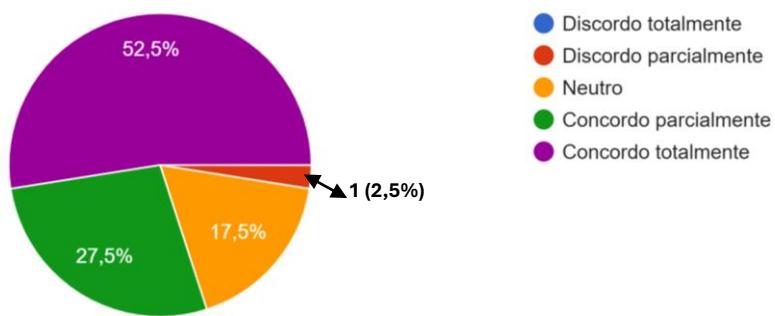


Gráfico 3 – Incentivo ao trabalho.



Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

Gráfico 4 - Contribuição no engajamento e atividades.



Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

No que se refere à motivação e reconhecimento, observou-se que 87,5% dos colaboradores se sentem motivados pela cultura da empresa a buscar melhores resultados, e 85% afirmaram ser reconhecidos conforme os valores e objetivos organizacionais. Essa percepção positiva reforça a ideia de que uma cultura bem estruturada atua como elemento motivacional, criando um ambiente de valorização e pertencimento, como apontam Bergamini (2009) e Luz (2003) ao tratarem da importância do reconhecimento e do clima organizacional para o desempenho.



Gráfico 5 - Percepção sobre motivação e reconhecimento.

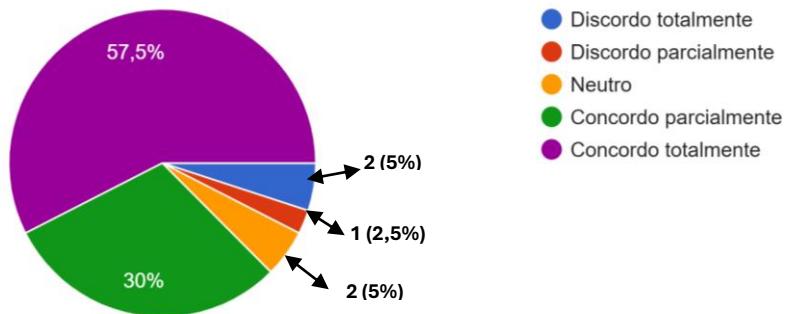
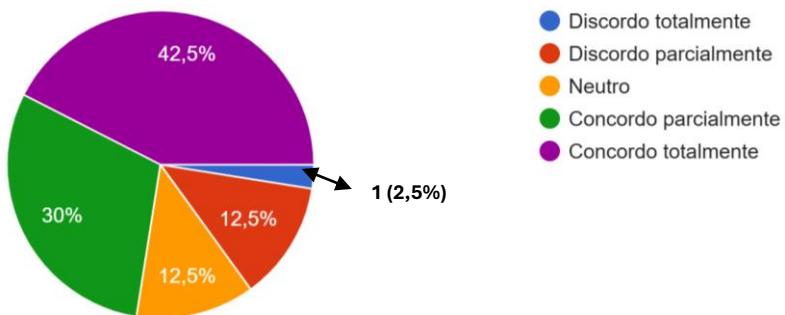


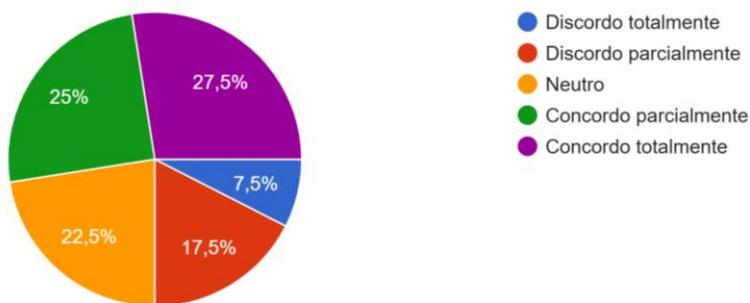
Gráfico 6 - Percepção sobre reconhecimento alinhados aos valores.



Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

Por outro lado, a questão sobre a participação nas decisões organizacionais apresentou maior dispersão de respostas: 52,50% concordaram que a cultura incentiva essa prática, enquanto 22,50% permaneceram neutros e 25% discordaram em algum grau. Esse dado revela um ponto de atenção, pois, segundo Schein (2010), culturas muito centralizadas podem limitar a inovação e o senso de autonomia dos colaboradores, reduzindo o potencial de comprometimento coletivo.

Gráfico 7 – Participação dos funcionários nas decisões.

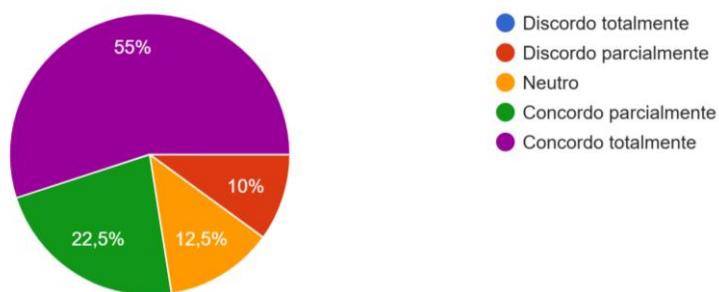


Fonte: Dados da pesquisa. 2025.



Por fim, ao avaliar a percepção geral sobre a cultura organizacional, 77,5% dos participantes declararam que ela deve ser mantida e fortalecida, evidenciando que os colaboradores reconhecem aspectos positivos e desejam a continuidade das práticas vigentes. Esse resultado final demonstra que a cultura organizacional, quando bem definida e vivenciada, atua como um fator estratégico de motivação, integração e desempenho, confirmando o que diversos autores apontam sobre sua relevância para o sucesso das organizações.

Gráfico 8 - Percepção geral e desejo de continuidade da cultura.



Fonte: Dados da pesquisa. 2025.

5 CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo analisar a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional e sua influência no desempenho, na motivação e na integração das equipes. A partir de uma pesquisa quantitativa realizada com 40 participantes, foi possível identificar que a cultura organizacional desempenha papel central no funcionamento das empresas, impactando diretamente o clima de trabalho e os resultados alcançados.

Os dados evidenciaram que a maioria dos respondentes percebe de forma positiva os valores, práticas e comportamentos institucionais. Elementos como comunicação clara da cultura, incentivo ao trabalho em equipe, reconhecimento e liderança alinhada aos valores organizacionais apresentaram índices elevados de concordância, confirmando a relevância desses fatores para o engajamento e o desempenho profissional. Esses achados reforçam o que autores como Chiavenato (2014), Schein (2010) e Robbins e Judge (2017) discutem sobre a importância de uma cultura bem estruturada na formação de ambientes de trabalho saudáveis e produtivos.

Os resultados também apontaram que 87,5% dos colaboradores se sentem motivados pela cultura da empresa a buscar melhores resultados e que 85% percebem reconhecimento alinhado aos objetivos organizacionais. Esses números demonstram que práticas culturais consolidadas



contribuem para a construção de um ambiente de valorização e pertencimento, aspectos que favorecem maior comprometimento e desempenho.

Apesar do cenário majoritariamente positivo, o estudo identificou um ponto de atenção relevante: a participação dos funcionários nas decisões organizacionais. Os resultados foram 52,50% de concordância, essa dimensão se mostrou menos fortalecida, revelando a necessidade de práticas mais inclusivas e participativas. Conforme Schein (2010), culturas excessivamente centralizadas podem limitar a autonomia e a inovação, o que reforça a importância de ampliar mecanismos de participação.

De forma geral, 77,5% dos participantes afirmaram que desejam a manutenção e o fortalecimento da cultura organizacional atual, demonstrando que os colaboradores reconhecem sua relevância e seus efeitos positivos no ambiente de trabalho. Assim, conclui-se que uma cultura organizacional bem definida, comunicada e vivenciada diariamente constitui elemento estratégico para a motivação, o engajamento e o alinhamento entre colaboradores e empresa.

Portanto, os resultados desta pesquisa destacam que investir na cultura organizacional não se trata apenas de um fator de clima interno, mas de uma prática essencial para o desempenho sustentável das organizações. Recomenda-se, contudo, que as empresas ampliem ações voltadas à participação dos colaboradores nas tomadas de decisão, fortalecendo ainda mais o sentimento de pertencimento e contribuindo para uma cultura mais colaborativa, transparente e eficaz.

6 REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

CROZATTI, Jayr Figueiredo. Cultura organizacional e cultura brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

HERZBERG, Frederick. Trabalho e a natureza do homem. 5. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

HOFSTEDE, Geert. Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.

MINTZBERG, Henry. Estrutura e dinâmica das organizações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.



ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. Comportamento organizacional. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2013.

SCHEIN, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TIDD, Joe; BESSANT, John; PAVITT, Keith. Gestão da inovação. 3. ed. São Paulo: Bookman, 2008.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. The Art of Japanese Management: Applications for American Executives. New York: Warner Books, 1981.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LUZ, Ricardo. Clima organizacional. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

PESQUISA SOBRE CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO DOS COLABORADORES

- 1) A cultura organizacional da empresa é claramente comunicada aos colaboradores.
- 2) Os valores e princípios da empresa influenciam positivamente meu desempenho no trabalho.
- 3) O ambiente organizacional incentiva o trabalho em equipe e a colaboração.
- 4) Sinto que a cultura organizacional contribui para o meu engajamento nas atividades.
- 5) A liderança pratica e reforça os valores organizacionais no dia a dia.
- 6) A cultura da empresa motiva os colaboradores a buscarem melhores resultados.
- 7) Os colaboradores são reconhecidos de acordo com os valores e objetivos da organização.
- 8) A cultura organizacional contribui para um ambiente de trabalho saudável e motivador.
- 9) A participação dos funcionários nas decisões da empresa é incentivada pela cultura organizacional.
- 10) Considero que a cultura organizacional atual deve ser mantida e fortalecida.