Cultura Organizacional e o Impacto nos Negócios

Autor(res)

Lucas Figueiredo Santos Melo
Paulo Roberto Martimiano Ferreira
Adriano Santos Hermogenes

Categoria do Trabalho

TCC

Instituição

FACULDADE ANHANGUERA DE IPATINGA

Introdução

A cultura organizacional corresponde ao conjunto de valores, crenças e práticas de uma empresa, que influenciam a forma como os colaboradores se relacionam entre si, com clientes e com o mercado. Esses elementos determinam a identidade corporativa e refletem na reputação e na capacidade da organização de se manter competitiva, tornando essencial compreender como impactam o alinhamento entre objetivos estratégicos e desempenho das equipes.

A escolha deste tema justifica-se pela relevância que a cultura organizacional vem assumindo na literatura acadêmica e na prática empresarial. Em um cenário de alta competitividade, organizações que constroem uma cultura sólida conseguem maior eficiência, inovação e adaptação às mudanças do mercado. Evidências mostram que empresas que valorizam seus colaboradores alcançam melhores resultados financeiros e operacionais, tornando a cultura um diferencial estratégico.

Outro ponto relevante é a necessidade de gestores compreenderem que práticas de valorização no trabalho favorecem tanto o bem-estar dos colaboradores quanto os resultados organizacionais. A visão tradicional que trata funcionários apenas como recursos produtivos já não atende às exigências atuais, sendo necessário adotar uma abordagem que reconheça a cultura organizacional como motor de desenvolvimento, produtividade e inovação.

Dessa forma, o problema de pesquisa que norteou este estudo pode ser assim formulado: como a cultura organizacional pode influenciar os resultados empresariais? Essa questão busca compreender de que maneira os valores e práticas organizacionais se refletem no desempenho das empresas e no alcance de seus objetivos estratégicos, considerando que tais fatores podem tanto potencializar a inovação e a competitividade quanto limitar o crescimento quando mal estruturados.

Tendo em vista esse problema, o objetivo geral deste artigo foi compreender como a satisfação no trabalho, influenciada pela cultura organizacional, impacta na produtividade dos colaboradores. Como objetivo específico, buscou-se descrever os principais elementos da cultura organizacional que influenciam na satisfação dos colaboradores, permitindo uma análise mais aprofundada da relação entre cultura, desempenho individual e resultados

empresariais.
Assim, ao reunir diferentes estudos disponíveis na literatura científica, o presente artigo de revisão pretende contribuir para o entendimento do papel da cultura organizacional como fator estratégico para o crescimento sustentável das empresas, ampliando a discussão sobre como práticas de gestão alinhadas a valores sólidos podem gerar impactos positivos tanto no ambiente interno quanto nos resultados de mercado.

Objetivo

Objetivo Geral: Compreender como a satisfação no trabalho, influenciada pela cultura organizacional, impacta na produtividade dos colaboradores.

Objetivo Específico: Descrever os principais elementos da cultura organizacional que influenciam na satisfação dos colaboradores.

Material e Métodos

Este estudo caracterizou-se como uma pesquisa qualitativa, descritiva e bibliográfica, realizada por meio de revisão da literatura existente sobre o tema. A coleta de material foi conduzida nas bases de dados Google Acadêmico e SciELO, considerando publicações realizadas nos últimos dez anos.
A busca utilizou como descritores as palavras-chave: “motivação”, “pirâmide de Maslow”, “produtividade”, “satisfação no trabalho”. Foram incluídos artigos científicos e livros publicados em língua portuguesa que apresentavam relação direta com a temática proposta.
Os critérios de exclusão compreenderam resumos, artigos de revisão, primeiras impressões e materiais que não possuíam fundamentação científica consistente. Após a seleção, o conteúdo dos trabalhos foi analisado, organizado e interpretado de modo a sustentar a fundamentação teórica e responder ao objetivo da pesquisa.

Resultados e Discussão

Segundo Costa, Araujo e Ferreira (2021), a cultura organizacional foi compreendida como um sistema de valores, crenças, normas e práticas compartilhadas que orientaram o comportamento dentro das organizações. Esse conceito não se limitou a políticas formais, incluindo também elementos simbólicos, como rituais, histórias e padrões de conduta que se consolidaram ao longo do tempo e definiram a identidade corporativa.
O conjunto de significados coletivos orientou a interpretação de situações e a tomada de decisões no trabalho, “[...] visto que, essa refletirá diretamente no desempenho dos colaboradores, que ajudarão a organização em questão a alcançar seus objetivos corporativos [...]” (Costa; Araujo; Ferreira, 2021, p. 21). A cultura manifestou-se nas atitudes, na comunicação e na forma como as organizações responderam a desafios e oportunidades.
Observou-se que a cultura organizacional não surgiu de maneira espontânea, mas decorreu da interação entre a visão dos gestores, as práticas de administração e as experiências acumuladas ao longo da trajetória das empresas (Júnior; Wiedenhöft, 2023). De modo geral, constatou-se que as organizações possuíam características próprias que

influenciaram o alcance de seus objetivos estratégicos (Lins et al., 2021).
Quando estruturada de forma coerente, a cultura estabeleceu uma base de identidade e pertencimento entre os colaboradores, facilitando a coordenação de esforços e promovendo o alinhamento interno (Costa; Araújo; Ferreira, 2021). Também atuou como fator de integração, fortalecendo a coesão e a cooperação entre diferentes áreas.
Por outro lado, culturas desestruturadas ou incoerentes geraram conflitos internos, desmotivação e redução da produtividade. Isso ocorreu quando os valores declarados pelas organizações não corresponderam às práticas efetivas, criando um ambiente de descrédito e resistência entre os colaboradores (Fiorese; Martinez, 2016).
Esse entendimento permitiu analisar de que forma a cultura organizacional orientou o comportamento dos colaboradores, contribuindo para a compreensão dos mecanismos pelos quais esses padrões de ação afetaram a produtividade, a integração das equipes e os resultados organizacionais (Costa; Araújo; Ferreira, 2021).
Segundo Pinho (2014), a cultura organizacional moldou o comportamento dos colaboradores ao fornecer normas e expectativas compartilhadas que orientaram as ações individuais e coletivas. Esse direcionamento contribuiu para a consistência nas práticas de trabalho e para a definição de padrões de desempenho em diferentes contextos organizacionais.
O comportamento influenciado pela cultura refletiu-se na maneira como os colaboradores interagiram entre si, resolveram conflitos e participaram de processos decisórios. As práticas culturais favoreceram a criação de rotinas comuns e estabeleceram formas de agir reconhecidas e aceitas dentro das organizações (Junior; Wiedenhöft, 2023).
Além disso, constatou-se que culturas fortes e coerentes promoveram a internalização de valores e princípios organizacionais, incentivando comportamentos alinhados aos objetivos estratégicos (Pinho, 2014). Essa internalização gerou maior comprometimento e engajamento por parte dos colaboradores.
Por outro lado, culturas fragmentadas ou inconsistentes produziram efeitos contrários, como resistência a mudanças, baixa adesão às normas e dificuldades na cooperação entre equipes, visto que “[...] a empresa traz na sua essência cultural valores conturbados [...]” (Fiorese; Martinez, 2016, p. 104). Nessas circunstâncias, os colaboradores apresentaram comportamentos menos previsíveis, dificultando a coordenação de esforços e a consecução de metas.
A influência da cultura sobre o comportamento também impactou a capacidade de inovação e adaptação das organizações (Silva; Santos, 2024). Ambientes culturais claros e bem estruturados estimularam a criatividade, o compartilhamento de ideias e a busca por soluções eficientes, enquanto culturas ambíguas limitaram tais iniciativas.
Identificou-se que o comportamento moldado pela cultura organizacional constituiu base para o engajamento, o comprometimento e a produtividade, evidenciando a importância de elementos culturais positivos para a satisfação e o desempenho coletivo, estabelecendo conexão direta com os fatores que motivaram os colaboradores (Almeida; Schelske; Rover, 2019).
O reconhecimento e a valorização dos colaboradores representaram aspectos centrais da cultura organizacional capazes de promover motivação e satisfação. Segundo Silva e Santos

(2024), quando as conquistas individuais e coletivas foram devidamente reconhecidas, fortaleceu-se o sentimento de pertencimento e aumentou-se o engajamento com os objetivos da empresa.

A comunicação e a transparência também se mostraram determinantes para a satisfação no trabalho. Ambientes organizacionais que privilegiaram o diálogo aberto e a circulação clara de informações reduziram ruídos, aumentaram a confiança e favoreceram relações mais colaborativas entre gestores e equipes (Silva; Santos, 2024).

A autonomia e a participação nas decisões constituíram outro ponto de destaque. Quando os colaboradores puderam contribuir de maneira ativa para processos estratégicos ou operacionais, sentiram-se mais valorizados e corresponsáveis pelos resultados, o que estimulou comportamentos proativos e maior dedicação (Almeida; Schelske; Rover, 2019).

O propósito organizacional, aliado ao alinhamento entre valores pessoais e institucionais, exerceu papel relevante na motivação. Colaboradores que identificaram sentido no trabalho demonstraram maior disposição para inovar, assumir responsabilidades e permanecer na organização por mais tempo (Silva; Santos, 2024).

Segundo Pinho (2014), esses fatores, quando presentes em conjunto, criaram condições favoráveis para a construção de um ambiente de confiança e de engajamento contínuo. A ausência deles, ao contrário, resultou em desmotivação, rotatividade e redução da produtividade, prejudicando o alcance dos objetivos estratégicos da empresa (Fiorese; Martinez, 2016).

O equilíbrio entre reconhecimento, comunicação, autonomia e propósito demonstrou ser decisivo para gerar motivação e satisfação, impactando positivamente a performance individual e coletiva e estabelecendo a base para examinar como o atendimento das necessidades humanas influenciou o desempenho (Almeida; Schelske; Rover, 2019).

Um dos estudos mais influentes sobre motivação e a busca pela satisfação das necessidades humanas foi realizado por Abraham Maslow, criador da Hierarquia das Necessidades. O estudo demonstrou que, à medida que as necessidades básicas eram atendidas, surgiam outras mais complexas e desafiadoras, seguindo uma ordem hierárquica, conforme ilustrado na Figura 1 (Almeida; Schelske; Rover, 2019).

A teoria da motivação de Maslow foi utilizada como referência para compreender como diferentes necessidades influenciaram a satisfação dos colaboradores. O atendimento progressivo dessas necessidades, desde as mais básicas até a autorrealização, teve impacto direto no engajamento e no desempenho no ambiente organizacional (Almeida; Schelske; Rover, 2019).

As necessidades fisiológicas representaram o nível inicial da hierarquia, envolvendo salários, benefícios e estrutura mínima adequada para a realização do trabalho. Quando essas necessidades foram atendidas de forma satisfatória, os colaboradores apresentaram maior disposição para desempenhar suas funções básicas e sentiram segurança em suas condições de trabalho (Fernades; Pereira, 2017).

No nível das necessidades de segurança, a estabilidade no emprego, a existência de planos de carreira e políticas claras de atuação reduziram a ansiedade e aumentaram a confiança dos colaboradores. A percepção de proteção e previsibilidade no ambiente de trabalho contribuiu para a manutenção de comportamentos consistentes e produtivos

(Fernades; Pereira, 2017).

As necessidades sociais, relacionadas à integração, ao clima organizacional positivo e ao espírito de equipe, mostraram-se fundamentais para criar vínculos entre os membros da organização. A interação saudável e o sentimento de pertencimento favoreceram a cooperação, a troca de informações e a construção de relacionamentos profissionais duradouros (Fernades; Pereira, 2017).

No nível das necessidades de estima, o reconhecimento, a possibilidade de promoções e o fornecimento de feedback consistente fortaleceram a autoestima e a motivação. A ausência do atendimento a essas necessidades resultou em sentimentos de inferioridade, dependência e fraqueza, refletindo em desmotivação nas atividades desenvolvidas (Fernades; Pereira, 2017).

No topo da pirâmide, as necessidades de autorrealização representaram o ponto máximo do desenvolvimento humano nas organizações. Esse nível relacionou-se à busca por crescimento pessoal, aprendizado contínuo e aplicação plena das habilidades em atividades significativas. Ao perceberem que podiam contribuir de forma criativa e autônoma para os resultados, os colaboradores sentiram-se mais realizados e comprometidos com a missão institucional (Fernades; Pereira, 2017).

O atendimento progressivo de todas as necessidades contribuiu para a motivação e o comprometimento dos colaboradores, refletindo-se no aumento da produtividade e na qualidade do desempenho coletivo, pois “[...] cada pessoa se esforça muito para corresponder à suas necessidades pessoais e profissionais [...]” (Fernandes; Pereira, 2017, p. 4).

Diante do exposto, ficou evidente que a cultura organizacional desempenhou um papel essencial na satisfação dos colaboradores e nos resultados empresariais, pois “[...] a saúde, o bem-estar, a integridade física e mental do colaborador refletem no seu rendimento no trabalho” (Lins et al., 2021, p. 47).

Colaboradores satisfeitos apresentaram maior engajamento e dedicação às suas atividades. A satisfação relacionou-se a

Conclusão

A presente pesquisa teve como objetivo compreender de que forma a cultura organizacional influenciou a satisfação dos colaboradores e, consequentemente, o impacto desse processo na produtividade empresarial. A análise dos estudos evidenciou que esse objetivo foi alcançado, uma vez que se verificou a existência de uma relação direta entre práticas culturais positivas, valorização dos colaboradores e melhores resultados organizacionais. O problema de pesquisa também foi respondido, pois ficou demonstrado que a cultura organizacional atuou como elemento estratégico capaz de influenciar o desempenho das empresas.

Observou-se que a satisfação no trabalho esteve associada ao reconhecimento, ao desenvolvimento profissional e ao alinhamento entre os valores individuais e organizacionais.

Esses fatores, quando presentes, resultaram em maior engajamento, motivação e comprometimento dos colaboradores. Assim, a cultura organizacional mostrou-se não apenas como um diferencial competitivo, mas também como um recurso essencial para a manutenção da produtividade e da continuidade empresarial.

Entretanto, é importante destacar que esta revisão de literatura apresentou limitações, principalmente quanto à dependência de estudos já publicados, o que restringiu a análise a perspectivas existentes. Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos empíricos que possam mensurar, de forma prática, o impacto da

cultura organizacional nos diferentes setores da economia. Além disso, novas investigações poderão explorar como contextos culturais distintos afetam a satisfação dos colaboradores, contribuindo para ampliar o entendimento e a aplicabilidade dos resultados aqui discutidos.

Referências

Referências

ALMEIDA, I. X.; SCHELSKE, F. L.; ROVER, A. Percepção dos fatores motivacionais de Maslow no contexto organizacional. Joaçaba: Unoesc & Ciência - ACSA, v.10, n. 1, p. 37-44, 2019. Disponível em: https://unoesc.emnuvens.com.br/acsa/article/download/15915/12359. Acesso em: 21 out. 2025.

CÁRCERES DA COSTA, G.; GONÇALVES ARAÚJO, L. M.; ARAÚJO FERREIRA, M. A. Cultura organizacional: conceitos e tipologias. Boa Vista: Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 6, n. 16, p. 20–27, 2021. Disponível em: https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/299. Acesso em: 21 out. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1994. p. 170.

FERNANDES, J. J. M.; PEREIRA, F. W. F. A pirâmide de Maslow em pleno século XXI. [S. l.]: [S. n.], 2017. Disponível em: https://admportal.appspot.com.storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_7118.pdf. Acesso em: 18 set. 2025.

FIORESE, L.; MARTINEZ, M. Influência da cultura e clima organizacional na qualidade de vida no trabalho: revisão da literatura. Lajeado: Revista Destaques Acadêmicos, v. 8, n. 1, 2016. Disponível em: https://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/view/528. Acesso em: 18 set. 2025.

GONÇALVES DA SILVA, A. C.; FARIAS SANTOS, T. O. A influência do clima e cultura organizacional na gestão do conhecimento. Salvador: Revista Scientia, v. 9, n. 2, p. 40–67, 2024. Disponível em: https://doi.org/10.5281/zenodo.11211969. Acesso em: 21 out. 2025.

LINS, F. J. P. et al. Cultura e clima organizacional: influencia na qualidade de vida no trabalho. [S. l.]: Revista Vox Metropolitana, v. 1, n. 5, p. 46-62, 2021. Disponível em: https://www.academia.edu/download/93318297/04.pdf. Acesso em: 18 set. 2025.

MOREIRA, F. G.; VIOLIN, F. L.; CODOGNOTO DA SILVA, L. Capital intelectual como vantagem competitiva: um estudo bibliográfico. São Paulo: Revista de Carreiras e Pessoas, v. 4, n. 3, p. 296–311, 2015. Disponível em: https://www.academia.edu/download/102482672/16084.pdf Acesso em: 18 set. 2025.

OLIVEIRA JÚNIOR, W.; WIEDENHÖFT, G. C. A influência da cultura organizacional sobre a relação entre o comportamento de cidadania organizacional e a qualidade assistencial 1. REAd. Porto Alegre: Revista Eletrônica de Administração, v. 29, n. 3, p. 763–791, 2023. Disponível: https://doi.org/10.1590/1413-2311.393.130793. Acesso em: 21 out. 2025.

PINHO, L. F. S. V. Cultura e clima organizacional: as causas do absenteísmo visto como efeito e não causa do comportamento organizacional. São Paulo: Revista Eletrônica de

SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

Administração, v. 13, n.2, ed. 25, 2014. Disponível em: http://periodicos.unifacef.com.br/rea/article/view/716/604. Acesso em: 18 set. 2025.