



SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

Cultura Organizacional e o Impacto nos Negócios

Autor(es)

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



SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

empresariais.

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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 descriptores 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



SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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



SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

(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 (Fernandes; 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



SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

(Fernandes; Pereira, 2017).

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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 (Fernandes; 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 (Fernandes; 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 (Fernandes; 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



SEMINÁRIO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO ADMINISTRAÇÃO

cultura organizacional nos

Faculdade Anhanguera de Ipatinga

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. I.]: [S. n.], 2017. Disponível em: https://admin.portal.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.; FARIA 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. I.]: 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/reia/article/view/716/604>. Acesso em: 18 set. 2025.