

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DOS COLABORADORES**THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE** <https://doi.org/10.63330/aurumpub.069-022>

Mayara Helena Varela Pastor Ermida
Bacharel em Administração
E-mail: mayermida@gmail.com

Resumo

A cultura organizacional compreende valores, pressupostos, normas e práticas que orientam a interpretação das situações e os comportamentos no ambiente de trabalho. Este artigo tem como objetivo analisar, por meio de revisão bibliográfica, de que maneira a cultura organizacional pode relacionar-se ao desempenho dos colaboradores. Trata-se de uma pesquisa qualitativa, bibliográfica e exploratória, baseada em obras clássicas e estudos sobre cultura, comportamento organizacional, motivação, comprometimento e efetividade. A literatura examinada indica que a cultura pode oferecer referências comuns para a coordenação do trabalho, mas seus efeitos dependem do contexto, da coerência entre valores declarados e práticas reais, das condições de trabalho e da atuação das lideranças. Os estudos de Schein (2010), Denison (1990) e Cameron e Quinn (2011) permitem compreender diferentes dimensões culturais; já Deci e Ryan (2000), Meyer e Allen (1991) e Robbins e Judge (2017) contribuem para discutir motivação, comprometimento e comportamento profissional. Conclui-se que a cultura não determina isoladamente o desempenho, mas pode favorecer ou dificultar sua realização em interação com fatores individuais e organizacionais.

Palavras-chave: Colaboradores; Comportamento organizacional; Cultura organizacional; Desempenho; Gestão de pessoas.

Abstract

Organizational culture encompasses values, assumptions, norms, and practices that shape how people interpret situations and behave at work. This article aims to analyze, through a literature review, how organizational culture may relate to employee performance. It is a qualitative, bibliographic, and exploratory study based on foundational works and studies on culture, organizational behavior, motivation, commitment, and effectiveness. The literature indicates that culture can provide shared references for work coordination, but its effects depend on context, consistency between declared values and actual practices,

working conditions, and leadership behavior. Schein (2010), Denison (1990), and Cameron and Quinn (2011) provide perspectives on cultural dimensions, while Deci and Ryan (2000), Meyer and Allen (1991), and Robbins and Judge (2017) support the discussion of motivation, commitment, and workplace behavior. The article concludes that culture does not determine performance on its own but may facilitate or hinder it through its interaction with individual and organizational factors.

Keywords: Employees; Human resource management; Organizational behavior; Organizational culture; Performance.

1 INTRODUÇÃO

As organizações são constituídas por pessoas que, por meio de conhecimentos, experiências e comportamentos, contribuem para a realização dos objetivos institucionais. Por essa razão, os resultados não dependem exclusivamente de recursos financeiros, tecnológicos ou materiais: também se relacionam à forma como o trabalho é organizado, como as pessoas interagem e quais comportamentos são valorizados. Robbins e Judge (2017) destacam que o comportamento organizacional envolve fatores individuais, grupais e estruturais, o que reforça a necessidade de analisar o desempenho dentro de um contexto mais amplo.

Entre os elementos desse contexto está a cultura organizacional. Schein (2010) compreende a cultura como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprende ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Esses pressupostos são transmitidos aos novos integrantes como referências para perceber, pensar e agir. Em tradução nossa, o autor descreve a cultura como um “padrão de pressupostos básicos compartilhados” aprendido por um grupo ao resolver problemas de adaptação e integração (Schein, 2010, p. 18). A definição evidencia que a cultura se forma historicamente e não se limita a declarações formais.

A cultura manifesta-se em elementos visíveis, como linguagem, rituais, estruturas e práticas, mas também em valores defendidos e pressupostos menos conscientes (Schein, 2010). Por isso, compreender a cultura exige comparar o que a organização declara valorizar com aquilo que efetivamente acontece no cotidiano. Uma empresa pode divulgar colaboração como valor, por exemplo, mas suas metas e recompensas podem estimular competição interna.

A relação entre cultura e desempenho merece análise porque a cultura pode orientar expectativas, influenciar a coordenação das tarefas e afetar a experiência dos colaboradores. Denison (1990) associa a efetividade organizacional a dimensões culturais como participação, consistência, adaptabilidade e missão. Entretanto, essa relação não deve ser interpretada como automática: recursos disponíveis, competências, desenho das funções, liderança e condições de trabalho também interferem nos resultados (Robbins; Judge, 2017).

Diante desse contexto, a questão que orienta o artigo é: de que maneira a cultura organizacional pode influenciar o desempenho dos colaboradores? O objetivo geral é analisar essa relação a partir da literatura. Especificamente, busca-se apresentar conceitos de cultura organizacional; discutir a relação entre cultura, comportamento, motivação e comprometimento; examinar a influência da liderança; e identificar desafios para a gestão da cultura no ambiente corporativo.

A relevância do estudo está em oferecer uma síntese teórica que auxilie a compreender a cultura como parte da gestão de pessoas, sem tratá-la como explicação única para todos os resultados organizacionais. O artigo está organizado em metodologia, fundamentação teórica, discussão e considerações finais.

2 METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa e caráter exploratório. A pesquisa bibliográfica permite reunir e interpretar conhecimentos publicados sobre um tema, comparando conceitos e perspectivas teóricas. Neste artigo, foram utilizadas obras de referência sobre cultura organizacional, comportamento organizacional, motivação e comprometimento, incluindo Schein (2010), Denison (1990), Cameron e Quinn (2011), Deci e Ryan (2000), Meyer e Allen (1991) e Robbins e Judge (2017).

A análise foi organizada por eixos temáticos: conceito e níveis da cultura; relação entre cultura e comportamento; motivação e comprometimento; papel da liderança; cultura e desempenho; e desafios de gestão. Os argumentos foram construídos por síntese interpretativa dos conceitos apresentados nas obras citadas. Não foram realizadas entrevistas, aplicação de questionários ou coleta de dados em uma organização específica. Assim, as conclusões dizem respeito à literatura discutida e não constituem resultados empíricos de uma empresa.

Como limitação metodológica, o texto não apresenta protocolo sistemático de busca em bases de dados, período de cobertura ou critérios exaustivos de inclusão e exclusão. Por isso, deve ser compreendido como revisão bibliográfica narrativa e exploratória, e não como revisão sistemática.

3 CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E DIMENSÕES

A cultura organizacional pode ser compreendida como um sistema de significados e pressupostos compartilhados que ajuda a diferenciar uma organização de outras. Para Schein (2010), a cultura desenvolve-se a partir da aprendizagem coletiva e passa a orientar a interpretação de situações e a escolha de comportamentos. Essa perspectiva chama a atenção para a história da organização, para as experiências de seus membros e para os mecanismos pelos quais certas práticas são reproduzidas.

Schein (2010) propõe analisar a cultura em três níveis. Os artefatos são os elementos mais visíveis, como ambiente físico, linguagem, estruturas e comportamentos observáveis. Os valores declarados correspondem aos princípios e objetivos que a organização afirma defender. Os pressupostos básicos são crenças profundamente incorporadas que frequentemente orientam a ação sem serem questionadas. A distinção é importante porque um artefato isolado não revela necessariamente o significado cultural que o sustenta; sua interpretação exige conhecer o contexto.

Robbins e Judge (2017) observam que a cultura fornece identidade aos membros, estabelece referências de comportamento e pode contribuir para o comprometimento com objetivos coletivos. Contudo, culturas fortes não são necessariamente benéficas em qualquer situação. Se normas profundamente enraizadas impedirem questionamentos ou adaptação, a coesão interna pode dificultar a resposta a mudanças. A cultura precisa, portanto, ser analisada em relação à estratégia, ao ambiente e às consequências de suas práticas.

Cameron e Quinn (2011), por meio do Competing Values Framework, apresentam modelos culturais que enfatizam diferentes prioridades, como colaboração, criatividade, competição e controle. Esses modelos não devem ser tratados como rótulos absolutos, mas como uma estrutura para diagnosticar tensões e prioridades culturais. A perspectiva reforça que organizações podem combinar características distintas e que a adequação cultural depende dos objetivos e das condições em que operam.

Hofstede et al. (2010) também demonstram a importância de considerar valores e práticas no estudo das organizações, ao mesmo tempo que alertam para a influência do contexto social e nacional. Comparações entre organizações ou países exigem cautela, pois diferenças observadas podem decorrer de fatores culturais, institucionais e históricos. Assim, não é adequado presumir que uma prática de gestão produzirá o mesmo efeito em todos os ambientes.

4 CULTURA E COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES

A cultura influencia o comportamento ao sinalizar quais condutas são aceitas, recompensadas ou desencorajadas. Quando a cooperação é valorizada e apoiada por processos de trabalho, os colaboradores recebem sinais consistentes para compartilhar informações e ajudar colegas. Em contrapartida, se as recompensas privilegiam exclusivamente resultados individuais, podem surgir incentivos para reter conhecimento ou competir por recursos. Robbins e Judge (2017) ajudam a compreender esse processo ao relacionar o comportamento no trabalho a normas, grupos e características da organização.

A cultura também pode contribuir para a integração de novos profissionais. Schein (2010) explica que os pressupostos culturais são aprendidos e transmitidos ao longo do tempo; por isso, processos de integração, exemplos dados pelos gestores e práticas cotidianas ajudam os recém-chegados a interpretar o

que se espera deles. Quando as mensagens são contraditórias, porém, os profissionais podem ter dificuldade para compreender prioridades e critérios de avaliação.

A comunicação é um mecanismo relevante nessa relação. Mensagens claras sobre objetivos, responsabilidades e mudanças reduzem ambiguidades, enquanto informações incompletas ou contraditórias podem gerar retrabalho e conflitos. Não basta, entretanto, criar canais formais: a comunicação precisa ser confiável, acessível e compatível com as decisões tomadas. A distância entre discurso e prática pode reduzir a credibilidade das mensagens institucionais (Schein, 2010; Robbins; Judge, 2017).

A confiança e a participação também precisam ser examinadas como práticas concretas. Uma organização que solicita sugestões, mas nunca explica como elas são avaliadas, pode enfraquecer a disposição para participar. Da mesma forma, afirmar que valoriza o respeito não é suficiente se os comportamentos de desqualificação forem tolerados. A cultura é reproduzida por decisões e consequências observáveis, e não apenas por slogans.

5 CULTURA ORGANIZACIONAL, MOTIVAÇÃO E RECONHECIMENTO

A motivação para o trabalho é influenciada por múltiplos fatores, e a cultura não deve ser considerada sua causa exclusiva. A teoria da autodeterminação de Deci e Ryan (2000) destaca três necessidades psicológicas relevantes: autonomia, competência e relacionamento. Embora essa teoria não seja específica sobre cultura organizacional, ela oferece uma lente para analisar como o ambiente pode apoiar ou frustrar a motivação. Práticas que permitem participação apropriada, desenvolvimento de capacidades e relações respeitosas podem apoiar essas necessidades.

A autonomia não significa ausência de orientação ou responsabilidade. No ambiente corporativo, pode envolver clareza sobre os resultados esperados e margem adequada para que o profissional escolha como organizar parte do trabalho. A competência é favorecida quando existem recursos, aprendizagem e feedback que ajudam a melhorar. O relacionamento envolve sentir-se respeitado e conectado às pessoas com quem se trabalha (Deci; Ryan, 2000).

O reconhecimento pode comunicar que as contribuições são percebidas e valorizadas, mas sua eficácia depende de critérios justos e transparentes. Reconhecimentos inconsistentes ou percebidos como favoritismo podem gerar o efeito oposto. Além disso, motivação não substitui condições adequadas: sobrecarga, falta de ferramentas, objetivos conflitantes e insegurança podem limitar o desempenho mesmo quando os colaboradores estão comprometidos.

Robbins e Judge (2017) ressaltam que atitudes no trabalho, satisfação e comportamento devem ser compreendidos considerando diferenças individuais e condições organizacionais. Portanto, quando a motivação diminui, a análise deve investigar tanto a experiência individual quanto as práticas de liderança, as políticas de reconhecimento e a organização do trabalho.

6 LIDERANÇA E FORMAÇÃO DA CULTURA

A liderança exerce influência sobre a cultura porque os gestores participam da definição de prioridades, distribuem recursos, respondem a erros e demonstram quais comportamentos são aceitáveis. Schein (2010) atribui papel importante aos líderes na criação e transformação cultural: aquilo a que dão atenção, aquilo que recompensam e a forma como reagem a situações críticas podem reforçar pressupostos compartilhados.

A coerência entre discurso e prática é especialmente relevante. Se a organização afirma valorizar inovação, mas pune toda tentativa que não produz resultado imediato, os colaboradores podem aprender que evitar riscos é mais seguro do que propor melhorias. Se afirma valorizar pessoas, mas ignora sobrecarga e tratamento desrespeitoso, a experiência cotidiana pode contradizer os valores oficiais. Esses exemplos mostram que a cultura é reforçada por decisões repetidas, e não apenas por documentos institucionais (Schein, 2010).

Os líderes também podem apoiar mudanças culturais ao explicar os motivos da mudança, envolver as equipes, demonstrar os comportamentos esperados e manter consistência ao longo do tempo. Cameron e Quinn (2011) oferecem ferramentas para diagnosticar características culturais e discutir mudanças, mas o diagnóstico não garante transformação automática. Mudanças sustentáveis exigem revisar rotinas, incentivos, estruturas e critérios de decisão.

A liderança, entretanto, não controla sozinha a cultura. Os profissionais interpretam as mensagens de acordo com suas experiências, e subculturas podem surgir em áreas, equipes ou níveis hierárquicos diferentes. Por isso, a gestão precisa ouvir diferentes grupos e observar práticas concretas antes de concluir que a cultura é uniforme em toda a organização.

7 CULTURA ORGANIZACIONAL E DESEMPENHO

O desempenho dos colaboradores envolve a realização das tarefas e a contribuição para objetivos da função e da organização. Ele depende de competências, recursos, motivação, clareza de papéis e condições de trabalho. A cultura pode afetar parte desses fatores ao estabelecer prioridades, orientar a cooperação e tornar mais ou menos claros os comportamentos esperados, mas não deve ser tratada como explicação única para os resultados (Robbins; Judge, 2017).

Denison (1990) relaciona cultura e efetividade organizacional por meio de dimensões como participação, consistência, adaptabilidade e missão. A participação diz respeito ao envolvimento das pessoas; a consistência, à existência de valores e práticas compartilhados; a adaptabilidade, à capacidade de responder ao ambiente; e a missão, à clareza de direção e objetivos. Essas dimensões ajudam a formular perguntas sobre como a cultura pode apoiar a coordenação e a adaptação, sem significar que qualquer cultura com essas características produzirá necessariamente alto desempenho.

A participação pode favorecer o uso do conhecimento distribuído entre os colaboradores, desde que existam mecanismos para considerar as contribuições. A consistência pode reduzir contradições sobre prioridades, mas não deve se transformar em rigidez. A adaptabilidade pode apoiar respostas a mudanças, enquanto a missão ajuda a conectar atividades cotidianas a objetivos mais amplos (Denison, 1990). O equilíbrio entre essas dimensões depende do contexto e das exigências do trabalho.

Cameron e Quinn (2011) também chamam atenção para tensões entre flexibilidade e controle, assim como entre foco interno e externo. Uma organização que precisa garantir segurança e conformidade pode exigir processos padronizados; outra que compete em mercados muito dinâmicos pode precisar de maior experimentação. O ponto central não é eleger uma cultura universalmente superior, mas examinar se as práticas culturais são coerentes com as demandas da organização.

A cultura pode afetar o desempenho de modo indireto, ao influenciar motivação, comprometimento, compartilhamento de conhecimento e coordenação. Kotter e Heskett (1992) discutem relações entre cultura corporativa e desempenho de longo prazo, destacando que culturas precisam ser consideradas em relação à capacidade de adaptação e às exigências do ambiente. Essa contribuição recomenda cautela com a ideia de que uma cultura forte, por si só, assegura bons resultados.

A avaliação deve, portanto, combinar indicadores quantitativos e qualitativos. Produtividade, qualidade, prazos e retrabalho podem ser analisados junto com clareza de objetivos, cooperação e percepção dos colaboradores. É necessário considerar a situação inicial e outros fatores que afetam os resultados, evitando atribuir toda melhoria ou piora a uma única iniciativa cultural.

8 CULTURA E COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento descreve diferentes formas de vínculo entre pessoas e organizações. Meyer e Allen (1991) propõem um modelo de três componentes: afetivo, de continuidade e normativo. O componente afetivo relaciona-se ao desejo de permanecer por identificação e vínculo emocional; o de continuidade, à avaliação dos custos associados à saída; e o normativo, ao sentimento de obrigação de permanecer.

Essa distinção é importante porque permanência e desempenho não são equivalentes. Um colaborador pode permanecer por falta de alternativas sem demonstrar identificação com os objetivos da organização. Da mesma forma, sentir-se identificado não garante desempenho elevado quando faltam recursos ou competências adequadas. Assim, a relação entre cultura e comprometimento precisa ser interpretada com atenção às diferentes razões que sustentam o vínculo (Meyer; Allen, 1991).

Práticas de respeito, participação, reconhecimento e coerência podem contribuir para que os colaboradores percebam compatibilidade entre seus valores e a experiência de trabalho. Contudo, essa relação não é automática: a percepção cultural varia entre pessoas e grupos, e fatores como oportunidades

de carreira, remuneração e condições de trabalho também influenciam as decisões profissionais (Robbins; Judge, 2017).

9 DESAFIOS PARA A GESTÃO DA CULTURA

Um dos desafios é identificar a diferença entre cultura declarada e cultura praticada. Documentos institucionais podem afirmar valores desejáveis, mas o diagnóstico exige observar decisões, rotinas, incentivos, relações de poder e respostas a situações difíceis. A abordagem de níveis culturais de Schein (2010) ajuda a lembrar que elementos visíveis não explicam, sozinhos, os pressupostos que orientam o comportamento.

Outro desafio é a mudança cultural. Práticas consolidadas podem persistir porque são familiares, parecem eficientes ou estão ligadas a sistemas de recompensa. A comunicação da mudança é necessária, mas insuficiente se estruturas e incentivos continuarem estimulando os comportamentos antigos. Cameron e Quinn (2011) recomendam diagnóstico e reflexão sobre a cultura atual e a desejada; a implementação, por sua vez, precisa ser acompanhada e ajustada ao contexto.

Também é necessário reconhecer a existência de subculturas. Áreas que realizam tarefas diferentes podem desenvolver prioridades e formas de trabalho próprias. Isso não representa necessariamente um problema: diferenças podem refletir necessidades legítimas. O desafio é identificar quais práticas precisam ser compartilhadas e quais podem variar sem comprometer a cooperação e os objetivos comuns.

Por fim, as organizações devem evitar responsabilizar exclusivamente os colaboradores por resultados insatisfatórios. Metas irrealistas, processos mal desenhados, falta de pessoal, recursos insuficientes e liderança inconsistente podem limitar o desempenho. Uma gestão cultural responsável analisa essas condições antes de propor intervenções voltadas apenas a atitudes individuais.

10 DISCUSSÃO

A literatura examinada converge na compreensão de que a cultura fornece referências para interpretar situações e orientar comportamentos, mas diverge em seus focos analíticos. Schein (2010) enfatiza pressupostos compartilhados e aprendizagem coletiva; Denison (1990) relaciona dimensões culturais à efetividade; Cameron e Quinn (2011) oferecem um quadro para identificar prioridades e tensões culturais. Em conjunto, essas abordagens permitem analisar a cultura tanto como sistema de significados quanto como conjunto de práticas relacionadas ao funcionamento organizacional.

A contribuição de Deci e Ryan (2000) amplia a discussão ao mostrar que ambientes de trabalho podem apoiar ou frustrar necessidades psicológicas relacionadas à autonomia, competência e relacionamento. Meyer e Allen (1991), por sua vez, demonstram que o comprometimento possui componentes distintos, de modo que a identificação emocional não deve ser confundida com permanência

por necessidade ou obrigação. Essas perspectivas ajudam a evitar explicações simplificadoras sobre motivação e desempenho.

A síntese sugere que a cultura pode contribuir para o desempenho quando torna prioridades compreensíveis, apoia a cooperação, permite aprendizagem e apresenta coerência entre valores e práticas. Porém, a força dessa relação depende do contexto e de condições concretas. Uma cultura internamente consistente pode, por exemplo, dificultar adaptação se desencorajar questionamentos; uma cultura participativa pode não gerar melhores resultados se as contribuições não forem consideradas ou se faltarem recursos.

Como o estudo é bibliográfico e exploratório, não é possível estimar a intensidade de uma relação causal nem afirmar que determinada prática cultural aumenta o desempenho em todas as organizações. Pesquisas futuras podem comparar setores, combinar indicadores de desempenho com entrevistas e questionários, ou investigar como colaboradores de diferentes níveis hierárquicos percebem a cultura. Tais estudos permitiriam aprofundar as relações discutidas neste artigo.

11 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo foi analisar como a cultura organizacional pode influenciar o desempenho dos colaboradores. A revisão bibliográfica permite compreender que a cultura reúne pressupostos, valores e práticas que orientam comportamentos, expectativas e relações de trabalho. A abordagem de Schein (2010) evidencia que a análise cultural precisa ir além dos valores formalmente divulgados e considerar os comportamentos efetivamente praticados.

Os estudos discutidos também mostram que dimensões como participação, consistência, adaptabilidade e missão oferecem caminhos para examinar a relação entre cultura e efetividade (Denison, 1990), enquanto os modelos de Cameron e Quinn (2011) ajudam a compreender que diferentes organizações enfrentam tensões e prioridades culturais distintas. As contribuições de Deci e Ryan (2000) e Meyer e Allen (1991) reforçam que motivação e comprometimento são fenômenos multidimensionais.

Conclui-se que a cultura organizacional não determina isoladamente o desempenho. Sua influência ocorre em interação com competências individuais, liderança, comunicação, recursos, condições de trabalho e características das tarefas. Para a gestão de pessoas, isso implica diagnosticar práticas reais, alinhar incentivos aos valores declarados, desenvolver lideranças e avaliar os resultados sem atribuir mudanças a uma única causa.

Como limitação, o estudo se baseia em revisão bibliográfica narrativa e não inclui pesquisa de campo nem protocolo sistemático de busca. Estudos futuros podem testar empiricamente as relações discutidas em organizações específicas, considerando diferenças setoriais e a percepção de colaboradores e gestores.

REFERÊNCIAS

BASS, Bernard M.; RIGGIO, Ronald E. **Transformational leadership**. 2. ed. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, v. 11, n. 4, p. 227–268, 2000. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.

DENISON, Daniel R. **Corporate culture and organizational effectiveness**. New York: Wiley, 1990.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations: software of the mind**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

KOTTER, John P.; HESKETT, James L. **Corporate culture and performance**. New York: Free Press, 1992.

MEYER, John P.; ALLEN, Natalie J. A three-component conceptualization of organizational commitment. **Human Resource Management Review**, v. 1, n. 1, p. 61–89, 1991. DOI: 10.1016/1053-4822(91)90011-Z.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Organizational behavior**. 17. ed. Harlow: Pearson, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 4. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.