CULTURA ORGANIZACIONAL E PRODUTIVIDADE DOS COLABORADORES: UM ESTUDO NO CONTEXTO EMPRESARIAL DO CABO DE SANTO AGOSTINHO

Resumo

Este estudo analisa a influência da cultura organizacional na produtividade dos colaboradores, com base em dados coletados por meio de questionário estruturado aplicado a profissionais de diferentes setores e níveis hierárquicos. O objetivo central foi investigar de que forma valores, missão, visão, práticas de gestão, estilos de liderança e processos de reconhecimento impactam a motivação, a satisfação e o desempenho laboral. A pesquisa adotou abordagem quantitativa, de natureza descritiva e corte transversal, com aplicação de formulário eletrônico contendo 26 itens, em escala Likert e questões de perfil sociodemográfico e profissional. A amostra contou com 99 respondentes, abrangendo empresas de diferentes portes. Os resultados evidenciam que a clareza dos valores organizacionais, a confiança nas lideranças, o reconhecimento profissional e o alinhamento entre missão, visão e práticas internas estão positivamente associados à percepção de maior produtividade. Em contrapartida, a ausência de capacitação contínua e falhas na comunicação institucional emergem como fatores que fragilizam a motivação e reduzem o engajamento. Conclui-se que a cultura organizacional desempenha papel estratégico na gestão de pessoas, funcionando como um elemento integrador capaz de potencializar resultados e gerar vantagem competitiva. O estudo contribui ao oferecer evidências empíricas sobre como práticas culturais fortalecem o desempenho individual e coletivo, além de sinalizar caminhos para a formulação de políticas de gestão mais eficazes.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Produtividade; Motivação; Liderança; Reconhecimento.

Abstract

This study analyzes the influence of organizational culture on employee productivity, based on data collected through a structured questionnaire applied to professionals from different sectors and hierarchical levels. The main objective was to investigate how values, mission, vision, management practices, leadership styles, and recognition processes impact motivation, satisfaction, and work performance. The research adopted a quantitative, descriptive, cross-sectional approach, using an electronic form with 26 items, including Likert scale questions and socio-demographic and professional profile variables. The sample comprised 99 respondents, covering companies of different sizes. The findings reveal that clarity of organizational values, trust in leadership, professional recognition, and alignment between mission, vision, and internal practices are positively associated with higher perceived

productivity. On the other hand, the lack of continuous training and failures in institutional communication emerge as factors that weaken motivation and reduce engagement. It is concluded that organizational culture plays a strategic role in people management, acting as an integrating element capable of enhancing results and generating competitive advantage. This study contributes by providing empirical evidence on how cultural practices strengthen individual and collective performance and by pointing to directions for more effective management policies.

Keywords: Organizational culture; Productivity; Motivation; Leadership; Recognition.

1. Introdução

A cultura organizacional tem se consolidado como um dos pilares centrais para a compreensão do comportamento humano dentro das organizações e para a construção de estratégias capazes de impulsionar o desempenho e a competitividade. Mais do que um conjunto de normas e símbolos, a cultura representa os valores, crenças e práticas compartilhadas que orientam a forma como as pessoas percebem, interpretam e respondem ao ambiente de trabalho (SCHEIN, 2017). Em um contexto marcado pela globalização, pela digitalização dos processos e pela crescente complexidade das relações de trabalho, compreender o papel da cultura organizacional torna-se essencial para analisar sua influência direta e indireta sobre a produtividade dos colaboradores.

Autores clássicos como Hofstede (1991) destacam que a cultura opera em múltiplos níveis, desde práticas visíveis até valores subjacentes, influenciando padrões de comportamento e desempenho. No ambiente corporativo, a produtividade dos colaboradores não pode ser compreendida apenas a partir de métricas de resultados, mas como reflexo da interação entre motivação, satisfação, liderança e reconhecimento, todos permeados pela cultura vigente. Robbins e Judge (2017) ressaltam que culturas organizacionais fortes tendem a alinhar objetivos individuais e institucionais, favorecendo o engajamento e reduzindo a rotatividade, fatores que impactam diretamente os indicadores de desempenho.

No Brasil, a discussão ganha relevância diante de um cenário econômico marcado por instabilidades e pela necessidade de manter níveis de competitividade em ambientes organizacionais frequentemente desafiadores. Pesquisas nacionais (FLEURY; FISCHER, 2014) apontam que a cultura pode funcionar tanto como alavanca de inovação e cooperação quanto como barreira à mudança e à adaptação. Assim, analisar a percepção dos colaboradores sobre valores, missão, visão, liderança e reconhecimento

permite compreender como a cultura organizacional se traduz em práticas concretas que influenciam a produtividade.

A questão que norteia este estudo é: de que maneira a cultura organizacional impacta a produtividade dos colaboradores em diferentes contextos profissionais? Para respondê-la, o presente artigo tem como objetivo analisar a influência da cultura organizacional sobre a motivação, a satisfação e o desempenho laboral, considerando elementos como valores compartilhados, práticas de liderança, processos de reconhecimento e alinhamento estratégico.

Este artigo está organizado da seguinte forma: inicialmente apresenta-se a fundamentação teórica, que reúne os principais conceitos e debates sobre cultura organizacional e produtividade. Em seguida, descreve-se a metodologia adotada, com ênfase no delineamento quantitativo e nos procedimentos de coleta e análise dos dados. Posteriormente, são expostos os resultados da pesquisa e sua discussão à luz da literatura. Por fim, apresentam-se as conclusões, destacando as contribuições teóricas, práticas e sociais do estudo, bem como suas limitações e possibilidades de pesquisas futuras.

2. Fundamentação Teórica

O conceito de cultura organizacional tem sido objeto de amplo debate na literatura em administração e ciências sociais, sendo reconhecido como um elemento central para compreender o funcionamento das organizações e o comportamento de seus membros. Para Schein (2017), a cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos aprendidos por um grupo ao enfrentar problemas de adaptação externa e integração interna, que se mostra válido e é transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Essa definição enfatiza a dimensão histórica e coletiva da cultura, que se sedimenta no cotidiano da organização e molda práticas, crenças e valores.

Hofstede (1991), por sua vez, ao estudar organizações em diversos países, destacou a cultura como uma programação coletiva da mente, que diferencia grupos e contextos organizacionais. Sua contribuição reforça a ideia de que as organizações não são apenas estruturas formais, mas espaços atravessados por dimensões simbólicas que influenciam comunicação, liderança e formas de tomada de decisão. No mesmo sentido, Fleury e Fischer (2014) afirmam que a cultura organizacional constitui um recurso estratégico capaz de fortalecer a identidade institucional e alinhar comportamentos individuais às metas corporativas.

A literatura também aponta que a cultura organizacional se manifesta em diferentes níveis, desde artefatos visíveis, como símbolos, linguagem e rituais, até valores declarados e pressupostos básicos implícitos (SCHEIN, 2017).

Esse caráter multifacetado explica por que culturas fortes, nas quais há coerência entre valores e práticas, tendem a gerar maior engajamento e comprometimento dos colaboradores, enquanto culturas fragmentadas ou contraditórias podem produzir conflitos, desmotivação e queda de produtividade (ROBBINS; JUDGE, 2017).

A relação entre cultura organizacional e produtividade tem sido cada vez mais explorada, sobretudo em cenários de mudanças rápidas e demandas por inovação. Chiavenato (2014) argumenta que a produtividade não é resultado apenas da aplicação de recursos materiais, mas do engajamento humano, sendo este diretamente condicionado pelo ambiente cultural. Em culturas que promovem confiança, reconhecimento e participação, há maior propensão à cooperação e ao desempenho coletivo, o que se reflete em melhores resultados organizacionais.

Nesse sentido, o estudo de Denison (1990) é um marco ao associar dimensões culturais — como envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão — ao desempenho organizacional. Sua pesquisa demonstrou que organizações com culturas bem estruturadas, capazes de combinar clareza de propósito e flexibilidade, apresentam maior produtividade e sustentabilidade no longo prazo. Mais recentemente, Cameron e Quinn (2011) propuseram o modelo de valores concorrentes (Competing Values Framework), segundo o qual diferentes tipos de cultura (clã, adhocracia, mercado e hierarquia) impactam de forma distinta aspectos como inovação, estabilidade e eficiência.

Além disso, a literatura destaca que a produtividade deve ser entendida como resultado da interação entre fatores objetivos e subjetivos. Enquanto medidas tradicionais de produtividade focam em indicadores de eficiência e quantidade de produção, abordagens contemporâneas incluem dimensões como satisfação, motivação e engajamento (KIM; PARK; PRESCOTT, 2005). Robbins e Judge (2017) reforçam que colaboradores motivados, reconhecidos e alinhados aos valores da organização apresentam maior desempenho, menor rotatividade e mais iniciativa para contribuir com processos de inovação.

Por fim, é importante salientar que a cultura organizacional não atua de forma homogênea. Ela pode ser um fator de fortalecimento, mas também de limitação, dependendo da coerência entre valores declarados e práticas efetivas. Quando há dissonância entre discurso e ação, os colaboradores tendem a perceber contradições que comprometem a confiança e reduzem a produtividade (SCHEIN, 2017; FLEURY; FISCHER, 2014). Assim, compreender a influência da cultura organizacional sobre o desempenho demanda investigar empiricamente como os colaboradores percebem valores, missão, visão, liderança e reconhecimento, elementos que servem de mediação entre cultura e resultados.

3. Metodologia

A investigação sobre a influência da cultura organizacional na produtividade foi desenvolvida a partir de uma perspectiva quantitativa e descritiva, entendida como a mais adequada para captar percepções coletivas e transformá-las em indicadores mensuráveis. A escolha por esse caminho se justifica pela necessidade de compreender não apenas opiniões isoladas, mas padrões de percepção compartilhados dentro da instituição analisada. Nesse sentido, o estudo buscou retratar uma realidade específica em um dado momento, adotando assim um delineamento transversal.

O público-alvo compreendeu colaboradores de diferentes áreas da instituição, contemplando tanto funções administrativas quanto acadêmicas. A amostra finalizou-se em 99 respondentes válidos, alcançados por meio de convites digitais enviados em redes institucionais. A opção por esse formato de amostragem não probabilística — semelhante ao processo de bola de neve descrito por Atkinson e Flint (2001) — se mostrou adequada diante da facilidade de acesso e da rapidez de retorno.

O instrumento de pesquisa foi construído em formato de questionário estruturado online, elaborado para captar informações em três dimensões centrais: (i) perfil sociodemográfico dos respondentes; (ii) percepções sobre cultura organizacional, abrangendo aspectos como valores, liderança, comunicação interna e reconhecimento; e (iii) autorrelatos sobre produtividade, engajamento e satisfação no trabalho. Para registrar essas percepções, optou-se por uma escala Likert de cinco pontos, que permite traduzir impressões subjetivas em dados comparáveis (LIKERT, 1932; PASQUALI, 2012).

A coleta de dados foi realizada entre março e abril de 2025 e se restringiu ao formato online, tanto pela facilidade de aplicação quanto pela acessibilidade para os participantes. Antes do início do questionário, cada colaborador teve acesso a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), elaborado em conformidade com a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (BRASIL, 2016). Assim, garantiu-se a adesão voluntária, o anonimato e o direito de desistência em qualquer fase do processo.

Na etapa de análise, adotou-se o recurso da estatística descritiva, com a apresentação de frequências, percentuais e medidas de tendência central. Além disso, foram feitos cruzamentos exploratórios entre variáveis, de modo a verificar em que medida percepções sobre cultura organizacional se articulam com indicadores de produtividade. Ainda que a amostra não permita generalizações para além do universo pesquisado, a análise oferece pistas

relevantes para compreender como a cultura é percebida e quais seus reflexos sobre o desempenho individual e coletivo.

4. Análise Descritiva dos Resultados

A pesquisa contou com a participação de 99 colaboradores, provenientes de diferentes setores e níveis hierárquicos das organizações. O perfil dos respondentes revelou uma distribuição heterogênea quanto ao cargo ocupado, sendo observada presença significativa de profissionais em funções operacionais, administrativas e de liderança intermediária. Essa diversidade de posições permitiu captar percepções variadas sobre a cultura organizacional, refletindo tanto a perspectiva de colaboradores da base quanto de níveis estratégicos. Em relação ao tempo de atuação, verificou-se que a maioria possuía até cinco anos de experiência na empresa, embora também se identifique uma parcela expressiva de profissionais com trajetória superior a uma década, o que contribui para a análise da relação entre cultura, adaptação e engajamento de longo prazo. Quanto ao porte das organizações, predominam empresas de médio e grande porte, contexto que favorece a presença de práticas formais de gestão e políticas estruturadas.

No bloco referente à cultura organizacional, os dados evidenciam uma percepção relativamente positiva dos colaboradores. Elementos como clareza da missão, visão e valores apresentaram médias acima de 3,5 em uma escala de 1 a 5, indicando que a maioria dos participantes reconhece a importância dessas diretrizes e percebe sua comunicação de forma razoavelmente satisfatória. A confiança na organização e o alinhamento entre valores pessoais e institucionais também obtiveram índices favoráveis, sugerindo que existe uma identificação parcial entre os indivíduos e os princípios defendidos pelas empresas.

A análise das variáveis ligadas à gestão e liderança mostrou nuances importantes. A clareza das funções desempenhadas e das metas estabelecidas apresentou médias próximas de 3,8, revelando que, de modo geral, os colaboradores compreendem suas responsabilidades e objetivos. Entretanto, o feedback recebido obteve média inferior (em torno de 3,2), demonstrando que, embora exista comunicação organizacional, a devolutiva individualizada sobre desempenho ainda é percebida como insuficiente. O item relativo à motivação apresentou variação significativa, com respostas distribuídas entre níveis altos e intermediários, o que denota a coexistência de grupos mais engajados e outros menos conectados às práticas culturais vigentes.

No que se refere ao clima organizacional, verificou-se uma avaliação predominantemente favorável. Aspectos como colaboração entre equipes,

reconhecimento e relacionamento interpessoal foram bem avaliados, refletindo a presença de um ambiente de cooperação. Todavia, a percepção sobre a inovação e estímulo à criatividade mostrou médias ligeiramente inferiores às demais dimensões, indicando que, apesar da solidez das relações de trabalho, ainda há espaço para ampliar práticas que incentivem soluções criativas e melhorias contínuas.

Em relação às condições de trabalho, os itens sobre recursos disponíveis e oportunidades de capacitação apresentaram médias intermediárias, próximas de 3,3. Esse resultado sugere que, embora os colaboradores considerem as condições razoáveis para a realização de suas atividades, existe uma percepção de que o investimento em treinamentos e desenvolvimento ainda não é plenamente satisfatório. Por outro lado, a satisfação geral com a empresa alcançou valores mais altos, confirmando que, mesmo diante de lacunas em alguns aspectos, há um reconhecimento positivo da organização como ambiente de trabalho.

A análise da variável produtividade indicou médias elevadas, em torno de 4,0, sinalizando que os colaboradores percebem sua atuação como produtiva dentro do contexto organizacional. Essa percepção se conecta às respostas sobre a relação entre cultura e desempenho, nas quais a ampla maioria concordou que uma cultura organizacional fortalecida contribui diretamente para a melhoria dos resultados individuais e coletivos. Por fim, ao serem questionados sobre a possibilidade de ganhos com ajustes na cultura vigente, a maior parte dos respondentes manifestou concordância, sugerindo que, embora satisfeito com as práticas atuais, o corpo funcional reconhece a importância de evoluir continuamente os valores, normas e práticas para potencializar a produtividade.

De forma geral, a análise descritiva demonstra que os respondentes percebem a cultura organizacional de suas empresas como razoavelmente positiva e funcional, sobretudo no que diz respeito ao alinhamento de valores, ao clima de cooperação e à satisfação com o ambiente de trabalho. Entretanto, também emergem fragilidades em pontos específicos, como feedback, inovação e investimentos em capacitação, os quais se configuram como oportunidades de aprimoramento para o fortalecimento da relação entre cultura e produtividade.

5. Discussão dos Resultados

Os resultados desta pesquisa evidenciam que a cultura organizacional exerce influência significativa sobre a percepção de produtividade dos colaboradores, corroborando a literatura que aponta a cultura como elemento central no desempenho organizacional (Schein, 2017; Hofstede et al., 2010). A identificação dos respondentes com a missão, visão e valores da empresa, revelada pelas médias elevadas nesse quesito, sugere que há um alinhamento

simbólico que contribui para fortalecer o engajamento e a motivação. De acordo com Cameron e Quinn (2011), culturas organizacionais claras e compartilhadas tendem a gerar maior coesão interna, o que se reflete positivamente no desempenho coletivo.

Entretanto, os achados também revelaram fragilidades, especialmente no que se refere ao feedback e reconhecimento. Embora a maioria dos colaboradores compreenda suas funções e metas, a média relativamente baixa quanto à devolutiva sobre desempenho sugere a presença de lacunas na gestão. Esse dado dialoga com estudos de Chiavenato (2014), que destacam o feedback como instrumento indispensável para orientar comportamentos e alinhar expectativas. A ausência ou insuficiência de retorno estruturado compromete a percepção de valorização e pode impactar a motivação intrínseca, reduzindo os efeitos positivos da cultura formalmente comunicada.

Outro ponto relevante é a percepção de que a organização apresenta limitações no estímulo à inovação e à criatividade. Essa constatação reforça análises de Drucker (2003), segundo as quais a inovação deve ser um valor incorporado à cultura para que as empresas mantenham competitividade em ambientes dinâmicos. No caso analisado, embora exista cooperação e bom relacionamento interpessoal, a menor valorização das práticas inovadoras pode restringir a exploração do potencial criativo dos colaboradores, limitando a capacidade de adaptação da empresa a novos contextos.

A pesquisa também revelou médias intermediárias relacionadas às oportunidades de capacitação e recursos disponíveis, o que sugere que as organizações oferecem condições básicas para a execução do trabalho, mas ainda não consolidam políticas robustas de desenvolvimento contínuo. Estudos de Marras (2016) apontam que a aprendizagem organizacional e os investimentos em capacitação são fundamentais para transformar a cultura em vantagem competitiva. Nesse sentido, os achados demonstram um paradoxo: embora a produtividade seja percebida como elevada, os colaboradores reconhecem que ajustes na cultura organizacional poderiam potencializar ainda mais o desempenho.

Por fim, a satisfação geral com a empresa, que apresentou índices elevados, mostra que, mesmo diante de limitações, os colaboradores valorizam o ambiente de trabalho. Essa percepção está em consonância com a teoria dos dois fatores de Herzberg (1997), que diferencia fatores higiênicos de motivacionais. Enquanto as condições estruturais e de desenvolvimento aparecem como insuficientes (higiênicos), o alinhamento de valores, a cooperação e a percepção de produtividade atuam como fatores motivacionais, sustentando níveis elevados de satisfação. Essa dualidade confirma que a cultura organizacional não atua de forma homogênea, mas

como um sistema de múltiplas dimensões que podem reforçar ou limitar a produtividade.

Em síntese, a discussão dos resultados mostra que a cultura organizacional nas empresas pesquisadas contribui de forma positiva para o engajamento e a produtividade, mas ainda carece de avanços em práticas de gestão, inovação e desenvolvimento. Esses achados reforçam a tese de que a cultura não é um elemento estático, mas dinâmico e passível de transformação, sendo necessário que as organizações invistam em políticas integradas de comunicação, feedback, capacitação e estímulo à criatividade para alinhar o potencial humano às estratégias de longo prazo.

6. Conclusão e Contribuições

O presente estudo buscou analisar a influência da cultura organizacional na produtividade dos colaboradores, destacando como os valores, práticas e percepções compartilhadas no ambiente de trabalho impactam diretamente o desempenho e a satisfação dos indivíduos. A análise descritiva dos dados permitiu identificar que a maioria dos respondentes reconhece a importância da cultura como elemento estruturante para o engajamento e a cooperação, evidenciando um alinhamento favorável com a missão e os valores institucionais.

Entretanto, os resultados também indicaram a existência de fragilidades, sobretudo no que se refere à ausência de feedback sistemático, ao reconhecimento limitado do desempenho individual e à carência de estímulo à inovação. Esses aspectos, embora não comprometam de forma imediata a percepção de produtividade, podem, a médio e longo prazo, restringir o desenvolvimento organizacional e reduzir a motivação dos colaboradores. Tais achados reforçam a literatura que aponta a cultura como fator dinâmico, em constante negociação entre gestores e equipes, e que, portanto, deve ser continuamente cultivada e ajustada às transformações internas e externas.

Do ponto de vista prático, este estudo contribui ao oferecer subsídios para gestores e líderes organizacionais refletirem sobre a necessidade de fortalecer práticas de comunicação, reconhecimento e capacitação contínua, criando um ambiente mais propício à inovação e ao aprendizado coletivo. No plano teórico, o artigo reforça a relevância do debate sobre cultura organizacional em contextos brasileiros, especialmente em empresas que enfrentam desafios de adaptação às mudanças sociais e tecnológicas. Já no âmbito social, os resultados sugerem que ambientes de trabalho mais saudáveis e integrados não apenas aumentam a produtividade, mas também promovem bem-estar e desenvolvimento humano.

Por fim, reconhece-se como limitação o fato de a pesquisa ter sido realizada em um recorte específico e com número restrito de participantes, o que impede

generalizações mais amplas. Recomenda-se, portanto, que estudos futuros explorem metodologias mistas, ampliem a amostra e aprofundem a análise comparativa entre diferentes setores e portes de organizações. Dessa forma, será possível avançar na compreensão dos mecanismos pelos quais a cultura organizacional influencia a produtividade, oferecendo caminhos mais robustos para a construção de práticas inovadoras e sustentáveis no ambiente corporativo.

Referências

ATKINSON, Rowland; FLINT, John. Accessing hidden and hard-to-reach populations: snowball research strategies. *Social Research Update*, n. 33, p. 1–4, 2001.

BRASIL. Conselho Nacional de Saúde. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Brasília: CNS, 2016.

CAMERON, Kim S.; QUINN, Robert E. **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**. 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

DENISON, Daniel R. **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**. New York: John Wiley & Sons, 1990.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. *(Título original: Innovation and Entrepreneurship)*

FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

HERZBERG, Frederick. One more time: how do you motivate employees? *Harvard Business Review*, v. 75, n. 1, p. 109–120, 1997. *(Reimpressão de artigo clássico de 1968.)*

HOFSTEDE, Geert. **Cultures and Organizations: Software of the Mind**. London: McGraw-Hill, 1991.

HOFSTEDE, Geert; HOFSTEDE, Gert Jan; MINKOV, Michael. **Cultures and Organizations: Software of the Mind — Revised and Expanded**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

LIKERT, Rensis. A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, n. 140, p. 1–55, 1932.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

PASQUALI, Luiz. **Psicometria: teoria dos testes na Psicologia e na Educação**. Petrópolis: Vozes, 2012.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 5. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2017.