

**ETEC ARAÇATUBA
E.E VITOR ANTONIO TRINDADE
ENSINO MÉDIO COM HABILITAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO
ORGANIZACIONAL**

Amanda Suelen Lima¹
Gabriel Ribeiro Ferreira Gomes Silva²

RESUMO: Este artigo objetivou analisar correlação entre a cultura organizacional e a performance geral de empresas. Para tal, foi realizada pesquisa bibliográfica qualitativa em meio a materiais acadêmicos como livros, artigos que tratam do tema. Os resultados demonstram que a cultura organizacional tem relevância em todas as áreas das empresas e influenciam em vários aspectos organizacionais, desde o levantamento de metas e objetivos estratégicos até o atendimento ao cliente. A cultura corporativa exerce uma influência ao menos mínima em qualquer setor e resultados deles na corporação. Foi-se concluído que gerir a cultura organizacional de maneira cuidadosa e consciente, sempre se atentando as necessidades pessoais de cada organização e a veracidade do mercado atual, pode trazer inúmeros benefícios para dentro da corporação e agregar pontos adversos em seus resultados, sejam eles em vendas, alcance de metas, financeiro, etc.

Palavras-chave: cultura organizacional, desempenho organizacional, inovação.

1 INTRODUÇÃO

Muito se tem dito sobre a cultura organizacional e, cada vez mais, surgem mais estudos correlacionando as palavras cultura organizacional com desempenho organizacional. As pesquisas enfatizam que há mesmo uma relação forte das duas palavras em seu sentido literal.

¹ Aluno do Ensino Médio com Técnico em Administração de Empresas na Etec de Araçatuba – gabriel.silva2756@Etec.sp.gov.br

² Aluno do Ensino Médio com Técnico em Administração de Empresas na Etec de Araçatuba – amanda.santoss10102etec.sp.gov

A partir da pesquisa bibliográfica qualitativa, o presente artigo vai discorrer sobre a importância da cultura organizacional no desempenho das mais diversas áreas que compõe uma empresa, seja financeiro, marketing, atendimento ao cliente, planejamento estratégico, entre outras áreas. Através da comparação entre diferentes pontos de vista levantados aqui e, também, discutidos por uma variedade de autores que trataram do mesmo tema estudado. A premissa desta tese vai se basear em provar que a cultura organizacional é importante na performance da corporação em todos os setores. E a forma como ela é aplicada para os funcionários pode afetar o desempenho da empresa. Serão apresentados conceitos, controversas e discussões a respeito da junção cultura-desempenho e, por fim, serão apresentados os resultados e a conclusão que o presente artigo chegou a respeito do tema preestabelecido. As perguntas norteadoras do presente artigo são: de que forma a cultura organizacional está relacionada ao desempenho das organizações?

2 MATERIAIS E MÉTODOS

O presente artigo se aplica a pesquisa bibliográfica qualitativa descritiva, de natureza básica. Se foi feito um levantamento de artigos científicos que abordavam o tema tratado aqui em comum e buscado as semelhanças dentre argumentos e opiniões a partir do assunto discutido.

Por fim, escalou-se tais pontos de vista e alegações que se complementavam para construir a resposta da pergunta problema.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 Cultura Organizacional

Quando se cita o termo “cultura organizacional”, vem a cabeça o ambiente empresarial; uma estrutura bem detalhada formulada através de regras e normas que os funcionários são levados a cumprir e aplicar em seu cotidiano no ambiente de trabalho. Schein (2000), explica que para desvendar a cultura organizacional, não basta uma entrevista direta com os envolvidos ou uma

checagem ao arquivo da empresa, mas sim, se aprofundar em suas raízes, observar o campo como um todo, envolver-se, saber de suas origens.

Ainda segundo o autor, a cultura nasce através das decisões tomadas como válidas por um certo grupo de pessoas, para determinados problemas do dia a dia e uma construção das soluções criados por um grupo que tendem a repetir soluções que normalmente são funcionais. Isso pode ser traduzido como uma empresa que nasce através de uma ideia de um grupo e, através dos dilemas que terá que enfrentar em seu dia a dia, vai se fortalecendo cada vez mais graças a isto e por consequência os problemas gerarão soluções e agregaram uma carga de conhecimento, conhecimento forjado pelas soluções que deram certo, assim nascendo a cultura da empresa; o repertório que a organização adquiriu para combater situações do cotidiano.

Em uma explicação mais generalizada baseada nas ramificações de Schein (1987), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos básicos passados de geração em geração de como se deve agir, pensar, comportar, reagir, entre outros fatores, sobre determinada situação do cotidiano que pode vir a ser acarretada decorrência do trabalho. É uma construção social dentro da empresa, um ensinamento estritamente valorizado e dado como correto para qual postura deve-se tomar um colaborador ao se deparar com algum contratempo em decorrência da atividade que exerce dentro da organização.

4 Relevância da cultura organizacional.

Como defendido por Santos (1998), a cultura organizacional pode ser entendida como um elemento forte na engrenagem que constitui o desempenho empresarial já, que, em sua essência, este conceito de cultura é uma ponte entre a eficácia no trabalho e uma boa performance. Ainda na visão da autora, explica-se a importância de não focar somente em aspectos voltados para parte técnica, mas, também, a comportamental. Ela segue defendendo que não basta só um manuseio de controles, automatização de serviços e seguir por caminhos racionais, pois tais ações não são suficientes para suprir as demandas de eficácia, individualmente.

A ideia da autora traz à tona que para que a empresa consiga um bom desempenho a partir de sua cultura, deve cada vez mais criar processos que visam envolver seus funcionários na tomada de decisões e estimular a descentralização. É explicado que outras ações estratégicas como promover agilidade as informações, dar mais responsabilidades ao funcionário, diminuir níveis de hierarquia etc. contribuem para seguir-se por este caminho.

Russo (2010) foi outro autor a trazer a questão comportamental para o assunto de performance corporativa quando se fala de empresa. A partir do momento em que questões como estratégias, objetivos estratégicos, o comportamento e a forma que a empresa aplica a própria gestão está ligado ao perfil cultural, estes mesmos aspectos importantes para a administração financeiras vão ser influenciados pela própria maneira da empresa de se ver o mundo e agir sobre tal, tornando, assim, a cultura corporativa um peso considerável da performance empresarial. Desta forma, a organização vai agir a partir da forma com que vê o mundo.

Ao se levantar ambos os posicionamentos, fica claro que gerir a cultura organizacional de maneira sábia e consciente não só se torna importante nos dias de hoje, mas necessário para favorecer o nível de atividade da corporação no mercado.

Com isso, vale também citar importância de se aplicar uma certa filosofia e o conceito de empreendedorismo como uma característica destaque na cultura da empresa. Desta forma, semear o quão valorizadas são as ideias individuais dos funcionários e que eles têm liberdade para que as expressem, em principal, na resolução de problemas. Isso contribui não só para a inovação geral na corporação, mas incentiva os próprios funcionários a correrem riscos e exercerem sua criatividade num âmbito mais liberal, levando-se estimular a motivação e o desejo por crescimento de tal colaborador e, por consequência, também aumentar o rendimento do próprio naquele ambiente. Possibilitando, também, que seu setor ganhe com isto. O próprio aprendizado e a forma de repertório são influenciados pela cultura organizacional, já que no ambiente de trabalho, ela gerencia a maioria das técnicas de aprendizagem e conhecimento ocorrentes lá dentro. Se faz de suma importância uma cultura que se atente a esses principais fatores e haja como um aliado inseparável da organização. Com o resultado, ganho e esforço individual de cada um, se chega a grandes

resultados e inúmeras conquistas. Desta forma, é importante conscientizar cada funcionário de que cada parte é importante para o todo e alinhar seus objetivos com o da corporação, tornando o colaborador mais envolvido com a corporação em que está ligado. (SIEGMAR; GOMES, 2018; SANTOS *et al.* 2014).

Torna-se explícita a relevância de gerir-se bem uma cultura empresarial, dando enfoque a questões como empreendedorismo, inovação, trabalho em grupo, valorização, liderança e outros conceitos que vão envolver mais o funcionário para dentro dos valores, crenças e missão da corporação. Contudo, isso não apaga a questão de que cada empresa possui suas necessidades de acordo com seus seguimentos e história. Deve-se favorecer uma cultura adaptada que atenderá e beneficiará as demandas voltadas as próprias necessidades da corporação (SANTOS *et al.*, 2014).

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Em 1993, Marcoulides e Heck se propuseram a fazer uma análise sobre cultura corporativa e performance empresarial. Na época, a pesquisa coletou dados de 26 empresas diferentes. No estudo, a cultura organizacional teve suas variáveis separadas em valores, tarefas e clima organizacional interligadas para medir o desempenho por capital, mercado e ativos financeiros. Os resultados obtidos na pesquisa demonstraram que todas as variáveis da cultura organizacional tiveram ligação ao desempenho das três medidas propostas. O estudo destacou autonomia dos trabalhadores e organização com tarefas as variáveis mais significativas nos resultados.

Uma das outras pesquisas significativas nos anos seguintes foi a conduzida pelo PHd de recursos humanos Emmanuel Ogbonna e o PHd em Marketing Lloyd C. Harris. O estudo visava na época desvendar a possível relação entre cultura organizacional e performance empresarial. Para concluir seu estudo, ambos doutores coletaram 1.000 amostras da “*Analysis made easy*”, um banco de dados financeiros com um acervo de milhares de empresas registradas na Britânia. Para medirem caracteres relacionados ao desempenho, foi-se usado variáveis relacionadas a envolvimento com mercado, atendimento ao cliente, vantagem de mercado, aumento e potência de vendas. Já para a

cultura organizacional, foram usadas variáveis relacionadas a cultura de inovação, cultura competitiva, burocrática e cultura comunitária. Os dados gerados da pesquisa mostraram que estes quatro parâmetros da cultura organizacional estavam interligados as medidas de desempenho corporativo. Em destaque, culturas que trazem inovação e teor competitivo atingiam diretamente o desempenho corporativo, com 25% de interferência lá dentro. Por fim, o estudo veio a ser prorrogado e teve uma continuação 2 anos após o início do primeiro. Os mesmos autores usaram as mesmas medidas feitas no estudo anterior e identificaram, assim como na pesquisa antiga, que culturas competitivas e inovadoras afetavam, em destaque, a performance da corporação, ainda que as culturas burocráticas e comunitárias não seguissem efeitos significativos, assim como no estudo anterior (OGBONNA, HARRIS, 2000, 2002; ILIE; GAVREA, 2008).

Outro autor a fazer uma correlação direta da cultura organizacional e o desempenho foi Avella (2010). O autor coletou amostras de mais de 11 empresas na Mongólia e teve resultados otimistas quanto ao assunto da pesquisa. Em seu artigo, Martinez expõe ter tido resultados positivos quanto as áreas afetadas pela cultura organizacional, tais como planejar de metas e objetivos, que obtiveram bons resultados apesar de que as partes como foco no cliente pareciam projetar resultados irrelevantes. O autor segue citando que variáveis como missão, envolvimento de mercado, adaptabilidade e consistência seguiram sendo bem beneficiados pela cultura corporativa, por consequência o desempenho de vendas, receita e desempenho geral foram agregados juntamente.

Outro estudo feito 2014 por Santos *et al.* (2014) tinha o objetivo de identificar a relação entre variáveis como cultura organizacional, gestão de pessoas e estrutura organizacional, com o desempenho organizacional a partir da escala de quatro dimensões do “*Balanced Scorecard*”: aspecto financeiro, cliente e mercado, processos/capacidades e aprendizado/crescimento. Para concluírem sua pesquisa, foram coletadas amostras de 368 empresas brasileiras entre médio e grande porte. Os resultados obtidos pela pesquisa apontaram a significativa existência de uma correlação positiva entre as variáveis propostas, em principal a cultura organizacional e gestão de pessoas.

Mais um estudo a se basear no “*Balanced scorecard*” para trazer a tona a questão cultura-desempenho foi um dirigido por Shazad *et al.* (2012), feito com base em estudos empíricos. Como os anteriores citados aqui, tal pesquisa obteve bons resultados em relação ao tema proposto após uma ampla análise de literatura. Foi-se descoberto que a cultura organizacional influencia os mais diversos processos organizacionais assim, como, funcionários e performance. O estudo segue defendendo que um funcionário comprometido e engajado, com os valores e missão da empresa alinhados ao seus, pode gerar pontos na área de desempenho geral da corporação.

6 CONCLUSÃO

Após toda esta discussão a respeito da ligação entre cultura-desempenho, o presente artigo chega à conclusão que a cultura organizacional tem uma influência considerável na performance corporativa e pode estar diretamente relacionado a ela.

Como abordados nos resultados, todos os estudos listados apontam para a forma com que a cultura corporativa afeta alguma variável da organização pela forma principalmente como a empresa lida com tais questões. Pelo que foi-se mostrado em todos os estudos, a cultura organizacional abrangia o desempenho geral de maneiras pequenas e grandes. Os estudos apresentam diversas variáveis como satisfação com cliente, empoderamento do colaborador, rendimento e motivação, voracidade de vendas, vantagem de mercado, proeminência competitiva, estratégia de inovação, alcance de metas, resolução de problemas etc. sofriam influencias do perfil cultural. (OGBONNA, HARRIS, 2000, 2002; ILIE; GAVREA, 2008). (SIEGMAR; GOMES, 2018) (SANTOS *et al.* 2014). (AVELLA; 2010) (Shazad *et al.*; 2012)

Foi destacado a grande responsabilidade da alta-administração para com a cultura organizacional e a forma com que ela será semeada entre os funcionários. Manter uma boa gestão de cultura corporativa é essencial para que a influência que esta exerça no desempenho entre setores e colaboradores, seja positiva. Uma cultura que prega princípios empreendedores e inovadores pode se sobressair no mercado, em principal em áreas de risco, quando há uma

aglomeração de concorrências (SCHULDT; GOMES, 2020; ILIE; GAVREA, 2008).

A maneira como age uma empresa pode implicar diretamente nos setores de sua composição, o que inclui o financeiro e tático. Daí se vem o pressuposto de criar uma cultura organizacional com mais atenção as necessidades individuais de cada corporação e que favoreça cada vez mais a ela dentro do mercado. Tais ações que foram vistas no desenrolar do artigo, como, facilitar as relações humanas, recompensar e valorizar as novas ideias do funcionário, dar estímulo a descentralização, aproximar mais o colaborador e promover processos focados na melhor forma de resolução de dilemas do dia a dia e semear através dos gestores, são táticas que podem favorecer a organização a usar a cultura organizacional a favor do aumento da própria atividade (SANTOS, 1998; SCHULDT; GOMES, 2020; OLIVEIRA; CAMPELLO, 2020). Quanto mais tempo se passa, mais estudos sobre o tema e assunto são discutidos e novas questões, levantadas acerca da ligação entre a cultura corporativa e a performance empresarial e como uma afetará a outra no decorrer do trabalho e, de fato, cada vez mais se faz necessário ressaltar o como uma cultura bem dirigida consegue trazer um enorme repertório para a organização. Conscientizar a alta administração que a cultura que semeiam vão ter uma ligação direta com o desempenho, seja ele na área estratégia, nas metas, no financeiro, entre outros, se torna de suma importância, até para a sobrevivência da organização num mercado como o de hoje.

REFERÊNCIAS

AVELLA, Martinez. ERNESTO, Mario. "Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison". *Cuad. Adm.* vol.23, n.40 pp.163-190. 2010

GIUSEPPE. Russo "Diagnóstico da cultura organizacional; o impacto dos valores organizacionais no desempenho das empresas." 1ª edição. Rio de janeiro (RJ). Editora Elsevier editora ltda, 2010. p 1-26.

LIVIU, Ilies & GAVREA, Corina "The link between organization culture and corporate performance" - AN OVERVIEW. **Annals of Faculty of Economics**. 4. 322-325. 2008.

MARCOULIDES, George. & HECK, Ronald.. "**Organizational culture and performance: Proposing and testing a model**". *Organization Science*, 4(2), 209-225. 1993

OGBONNA, Emmanuel. HARRIS, Lloyd. "Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies"
International Journal of Human Resources Management, 11(4), p 766-788. 2000

OGBONNA, Emmanuel. HARRIS, Lloyd "Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. **Human Resource Management Journal**, 12(1), p 22-53. 2002

SANTOS *et al.* "Cultura Organizacional, Estrutura Organizacional e Gestão de Pessoas como Bases para uma Gestão Orientada por Processos e seus Impactos no Desempenho Organizacional". **Brazilian Business Review**. 11. 106-129. 2014.

SCHEIN. Edgar "Coming to a New Awareness of Organizational Culture". **Sloan Management Review**, Vol. 25, N. 2, Winter 1984, pp. 3-16.

SCHULDNT, Klaus & GOMES, Giancarlo "**Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance.**"
Gestão & Produção 2020, v. 27, n. 3

Ogbonna, E and Harris, L. (2002). Managing organizational culture: Insights from the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 22-53

SANTOS , Neusa "Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil." **Revista de Administração Contemporânea**, v. 2, pp. 47-76. 1998

Shahzad *et al* "Impact of organizational culture on organizational performance: An overview". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, 3(9), 975–985. 2012