

# Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

ISSN 3085-8151

vol. 1, n. 4, 2025

## ... ARTIGO 1

Data de Aceite: 28/11/2025

# A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NA COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE DO DESEMPENHO CORPORATIVO: UMA REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

**Sylmara Giselle Holanda Ferreira Patrício**

Faculdade Vidal De Limoeiro Do Norte - Favili

**Priscila Gomes De Araújo Vidal Freitas**

Faculdade Vidal De Limoeiro Do Norte - Favili

**Neyla Cristina De Oliveira Lima**

Faculdade Vidal De Limoeiro Do Norte - Favili

**Samara Mirian Nobre De Castro**

Faculdade Vidal De Limoeiro Do Norte - Favili

**Simone De Castro Alencar**

Faculdade Vidal De Limoeiro Do Norte - Favili



Todo o conteúdo desta revista está licenciado sob a Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

**Resumo:** Este estudo tem como objetivo examinar, por meio de revisão bibliográfica, como a cultura organizacional impacta o desempenho das empresas. A análise demonstra que a complexa teia de valores, normas e práticas culturais influenciam diretamente o engajamento, a inovação e a eficiência operacional, pois atua como um recurso estratégico que fundamenta o alinhamento estratégico da organização. Os resultados consolidam a perspectiva de que as culturas fortes, coesas e coerentes com a estratégia de negócio são fatores cruciais que favorecem a competitividade e o desempenho sustentável a longo prazo favorecem a competitividade e o desempenho sustentável. Em contrapartida, este estudo ressalta que culturas desalinhadas ou fragmentadas constituem um obstáculo, gerando conflitos internos, significativa resistência a processos de mudança e, conseqüentemente, uma notável queda de produtividade geral.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional; Desempenho; Competitividade; Sustentabilidade; Eficiência.

## INTRODUÇÃO

Análises contemporâneas de gestão organizacional têm, cada vez mais, enfatizado a possível influência da cultura organizacional no desempenho do negócio. Os valores compartilhados, as normas explícitas e implícitas assim como as práticas diárias que guiam o comportamento dos colaboradores e moldam a identidade corporativa, podem ser reconhecidas como pilares centrais para a compreensão da dinâmica e dos resultados das organizações. Pettigrew (1979), apresentou cultura organizacional como uma forma de explicar as diferenças entre

as organizações, enfatizando a importância dos valores e normas compartilhadas.

A cultura organizacional tem sido reconhecida como um elemento chave na determinação do desempenho das organizações. Ela engloba valores, crenças, rituais, normas e práticas que definem a maneira como uma organização conduz seus negócios, interage com seus stakeholders e alcança seus objetivos. Uma compreensão clara de como a cultura organizacional influencia o desempenho pode oferecer às empresas compreensões para melhorar suas estratégias, processos e resultados gerais (JÚNIOR et al, 2024).

No que diz respeito a competitividade e sustentabilidade a literatura aponta que o ambiente que estimula a inovação é um dos principais fatores que influenciam positivamente a competitividade e o desenvolvimento econômico sustentável (PINSKY et al., 2015), evidenciando que práticas inovadoras fortalecem a capacidade das organizações de se manterem competitivas em ambientes dinâmicos. Complementarmente, estudos demonstram que empresas de alta sustentabilidade apresentam processos organizacionais distintos, maior engajamento com stakeholders e desempenho superior em longo prazo (ECCLES et al., 2011), reforçando a ideia de que a cultura organizacional pode constituir um diferencial estratégico para o sucesso corporativo.

Neste panorama em evolução, a sustentabilidade empresarial passou a representar uma vantagem competitiva essencial para o desempenho corporativo (SILVA et al, 2025). Tal estratégia é fundamental para a competitividade, pois integra de governança que vão da mensuração à sustentação do desempenho corporativo (NEVES et al, 2023). Diante deste cenário este artigo tem

como objetivo principal analisar, por meio de uma revisão bibliográfica da literatura, a influência da cultura organizacional na construção de um desempenho corporativo que seja competitivo e sustentável.

## MÉTODOS

A presente pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica. Segundo Marconi e Lakatos (2017) revisão bibliográfica permite a fundamentação teórica através da investigação de material bibliográfico já publicado, visando construir o quadro teórico de referência. Fonseca e Ferreira (2019) complementam que a revisão bibliográfica pode ser definida como o processo de levantamento, análise e síntese das principais contribuições teóricas sobre um tema, delimitando o campo e identificando lacunas.

Faz-se necessário citar que o processo de coleta de dados seguiu critérios definidos para garantir a relevância e a pertinência do material analisado, sendo eles: a análise das fontes de pesquisa, na qual foram consultadas bases de dados acadêmicos confiáveis e de impacto, bem como livros no campo da gestão e do comportamento organizacional; o uso de termos-chave inter-relacionados, incluindo: “cultura organizacional”, “desempenho corporativo”, “sustentabilidade”, “competitividade”, “eficiência operacional” e “alinhamento estratégico” para delimitar a pesquisa e a análise de materiais publicados no período de até oito anos, com o objetivo de incorporar as contribuições mais recentes e as tendências consolidadas na área de estudo.

Na etapa de seleção final do material bibliográfico encontrado, foram consideradas a relevância teórica, a consistência conceitual e a adequação dos conteúdos ao

objetivo central da pesquisa. O foco metodológico desta revisão não foi a comparação de abordagens ou a realização de meta-análise, mas sim a síntese interpretativa da literatura. O objetivo foi estabelecer as principais relações conceituais entre a cultura organizacional e variáveis de desempenho conforme apontado pelos autores clássicos e contemporâneos do campo.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A revisão possibilitou identificar uma relação significativa entre a cultura organizacional e o desempenho das empresas. Assim como afirma Silva e Oliveira (2022) mencionando que o desempenho e a vantagem competitiva sustentável estão condicionados à existência de uma cultura que promova ativamente a experimentação, a tolerância ao erro e a colaboração interfuncional, transformando a inovação em uma prática inerente da organização.

Com o objetivo de garantir a profundidade da discussão, a relação entre cultura organizacional e desempenho corporativo foi categorizada e estruturada em três eixos principais de análise. Estes eixos, que serão apresentados a seguir, se complementam mutuamente, e constituem a base conceitual para a compreensão de como fatores internos se manifestam nos resultados organizacionais.

### Engajamento e comportamento dos colaboradores

A literatura sugere que culturas baseadas em confiança, participação e comunicação aberta favorecem o engajamento e reduzem turnover. Almeida e Costa (2024) afirmam que uma cultura que prioriza a comunicação aberta e a confiança mútua entre

os níveis hierárquicos cria um ambiente de segurança, o que é fundamental para a otimização do engajamento dos colaboradores e para a redução dos custos associados à alta rotatividade.

Em consonância Souza e Dias (2022), citam que a cultura de participação e empowerment, onde os colaboradores são incentivados a contribuir com ideias e decisões, está diretamente correlacionada a um maior senso de propriedade e, consequentemente, ao aumento dos índices de engajamento e à diminuição da intenção de deixar a organização.

Além disso, identifica-se que os funcionários em ambientes culturalmente saudáveis são capazes de demonstrar um maior nível de motivação, de cooperação e até mesmo de comprometimento com as metas organizacionais propostas. Sobre isso Maximiano (2019) retrata que a cultura de uma organização atua como um poderoso sistema de incentivo não-financeiro, pois ambientes onde predominam o respeito mútuo e a cooperação tendem a elevar a motivação intrínseca dos funcionários, resultando em maior dedicação e sinergia no alcance das metas coletivas.

Corroborando Schein (2017) afirma que o comprometimento organizacional é maximizado quando a cultura transmite um sentimento de pertencimento e justiça aos seus membros, o que os leva a internalizar as metas organizacionais como próprias, demonstrando maior esforço e disposição para cooperar além das exigências formais do cargo.

Em suma, a análise da categoria estabeleceu uma ligação inequívoca entre a cultura organizacional e valiosos indicadores do desempenho corporativo. Ficou

evidente que culturas fundadas na confiança, transparência e participação não apenas mitigam fatores de risco, como o turnover, mas também atuam como catalisadores do engajamento, motivação intrínseca e cooperação entre os colaboradores.

## Aprendizagem e inovação

Esta categoria integra a aprendizagem contínua e a inovação como elementos essenciais para a sustentabilidade dos resultados organizacionais. As organizações que valorizam a aprendizagem contínua e o compartilhamento de conhecimento apresentam maior capacidade de inovação e adaptação. Graça (2025) confirma o achado quando descreve que a aprendizagem organizacional é como garantia do desenvolvimento dos recursos humanos das empresas.

E justamente porque o conhecimento adquirido se manifesta como inovação prática, Ashraf et al (2021), classifica a cultura de aprendizagem organizacional como mediadora significativa na obtenção do desempenho empresarial. Observa-se que as culturas que incentivam autonomia e experimentação contribuem para maior criatividade e competitividade, pilares para inovação contínua.

Porto e Aguiar (2021), afirmam que a inovação não é um evento isolado, mas sim um processo contínuo e dependente de uma cultura que recompense o risco, tolere o erro construtivo e promova a colaboração interdepartamental, sendo este o único caminho para a construção de uma vantagem competitiva sustentável no século XXI.

Esta relação é ratificada por Spido et al. (2024) que demonstram que os processos de aprendizagem organizacional, sejam formais ou informais por meio de cursos,

aperfeiçoamentos (...) práticas de compartilhamento de conhecimento estabelecem relação aos processos de inovação e resultados diretamente.

Em síntese, a análise desta categoria estabelece a cultura de aprendizagem como o vetor primário para a inovação sustentável e, conseqüentemente, para o desempenho corporativo a longo prazo. Destacando a aprendizagem como um processo contínuo que incentiva ativamente a autonomia, a experimentação e a colaboração, transformando o conhecimento ativo em criatividade, ação e competitividade.

## Eficiência operacional e alinhamento estratégico

As organizações que possuem culturas orientadas a processos, resultados e melhoria contínua ajudam a estruturar o trabalho e promover eficiência organizacional. Quando a cultura definida é coerente com os objetivos estratégicos, há maior clareza na definição dos papéis, há redução de conflitos e conseqüentemente um melhor desempenho geral da organização nos seus diferentes níveis.

A este respeito Motta e Pimentel (2020) falam na importância da adoção de uma cultura focada na excelência e na qualidade total, por ser isso, um pré-requisito para a melhoria contínua dos processos. Pois segundo os autores é a cultura que internaliza as normas de padronização e redução de desperdício, impactando diretamente a eficiência operacional e a rentabilidade.

Isto se deve ainda a um forte alinhamento estratégico com ênfase na colaboração interdepartamental e na responsabilização mútua é capaz de eliminar gargalos burocráticos e acelerar o fluxo de trabalho.

Demonstrando que a eficiência operacional é menos sobre tecnologia e mais sobre a qualidade das interações humanas ditadas pela cultura (PEREIRA; LIMA, 2021).

Porter (2018), consolida os achados quando afirma que a cultura é o principal fator que pode facilitar ou sabotar a implementação da estratégia. Segundo ele o alinhamento estratégico é alcançado quando a cultura organizacional é coerente com a estratégia de negócio, garantindo que as decisões tomadas por todos os níveis hierárquicos reforcem os objetivos definidos pela alta gestão.

Validando os achados Silva e Mendes (2022), sintetizam que a capacidade de manter o desempenho sustentável está intrinsecamente ligada à coesão da cultura organizacional. Os autores afirmam que uma cultura forte atua como uma bússola que orienta o comportamento dos colaboradores na mesma direção da estratégia organizacional, sendo um recurso que os concorrentes não podem replicar facilmente.

## CONCLUSÃO

À luz do objetivo exposto, o presente artigo, analisou a complexa e intrínseca relação entre a cultura organizacional e o desempenho corporativo, e por meio da síntese de achados das três categorias consolidou-se o entendimento de que a cultura organizacional transcende a esfera meramente social, e passa a atuar como um vetor estratégico para o desempenho corporativo sustentável.

Os achados indicam ainda que o investimento em valores como confiança, participação e comunicação aberta não apenas eleva os níveis de motivação, cooperação e engajamento entre os colaboradores, redu-



zindo o turnover, mas também pavimenta o caminho para a vantagem competitiva.

Fica evidente também que culturas fortes, coerentes e alinhadas aos objetivos de longo prazo da organização são indispensáveis para garantir a resiliência perante as mudanças do mercado e para sustentar uma performance superior e duradoura. Além disso, quando esses valores são vivenciados de forma consistente no cotidiano da organização, eles fortalecem o senso de identidade coletiva e acabam promovendo comportamentos que impulsionam colaboração e a capacidade adaptativa da equipe.

Observou-se ainda, segundo a literatura, que as culturas que fomentam segurança, transparência e empowerment conseguem construir junto aos funcionários elevado nível de comprometimento, o que atua diretamente na redução do turnover e no engajamento dos colaboradores. Além disso, a cultura de aprendizagem contínua e mostrou-se como o principal mediador da inovação, pois introduz práticas que garantem criatividade, autonomia, confiança, colaboração e adaptabilidade e conferindo vantagem competitiva à organização inserida neste mercado dinâmico.

Por fim, conclui-se que as culturas coerentes e alinhadas à estratégia de negócio se configuram como a bússola que orienta a tomada de decisão em todos os níveis estratégicos e hierárquicos da organização, garantindo tanto a eficiência operacional quanto o sucesso na implementação dos objetivos de longo prazo.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, L. C.; COSTA, R. P. Transparência cultural e o impacto na retenção de talentos em serviços. *Revista Brasileira de Gestão de Pessoas e Organizações*, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 70-85, jan./abr. 2024.
- ASHRAF, H. A.; ISHAQ, M. I.; KHAN, M. M. Facilitadores do EFQM e relação com o desempenho empresarial: examinando o papel mediador da cultura de aprendizagem organizacional no setor têxtil paquistanês. *Research Journal of Textile and Apparel*, 2021.
- ECCLES, R. G.; IOANNOU, I.; SERAFEIM, G. O impacto da sustentabilidade corporativa nos processos e no desempenho organizacional. *Harvard Business School Working Paper*, n. 12-035, 2011.
- FONSECA, P. P.; FERREIRA, J. P. Metodologia da pesquisa em ciências sociais aplicadas. Rio de Janeiro: FGV, 2019.
- GRAÇA, D. A. A aprendizagem organizacional como garantia do desenvolvimento dos recursos humanos das empresas. *Revista Primeira Evolução*, v. 17, n. 1, p. 111-126, 2025.
- HERMÓCRATES GOMES MELO JÚNIOR et al. Cultura organizacional e desempenho: uma análise integrativa. *Revista Contemporânea*, v. 4, p. e4351-e4351, 2024.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- MAXIMIANO, A. C. A. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- MOTTA, P. R.; PIMENTEL, T. O. Gestão de processos e cultura: o papel da liderança na eficiência operacional. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.
- NEVES, G. C.; ARRUDA, J. M.; LIMA, M. X. V. F.; VITOY, R. Tópicos emergentes sobre ESG e sua importância para a competitividade das organizações: uma análise literária. Goiânia: Pontifícia Universidade Católica de Goiás, 2023.
- PEREIRA, J. A.; LIMA, R. T. A cultura da colaboração e o impacto na eficiência operacional. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 61, n. 4, p. 205-219, jul./ago. 2021.

PETTIGREW, A. M. Sobre o estudo das culturas organizacionais. *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 4, p. 570-581, 1979.

PINSKY, V. C.; KRUGLIANSKAS, I.; MACHADO, M. A. Vantagem competitiva sustentável e inovação verde: uma revisão da literatura. *Gestão & Produção*, v. 22, n. 2, p. 225-236, 2015.

PORTO, C. R.; AGUIAR, M. N. Inovação e cultura: a simbiose para a perenidade do negócio. *Revista de Empreendedorismo e Gestão*, Curitiba, v. 5, n. 2, p. 68-82, ago./dez. 2021.

SCHEIN, E. H. Cultura organizacional e liderança. Trad. Fábio Alher. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2017.

SILVA, A. E. P. P. da et al. Sustentabilidade empresarial como vantagem competitiva: práticas ESG na administração de negócios do século XXI. *IOSR Journal of Business and Management*, v. 27, n. 6, p. 18-38, 2025.

SOUZA, F. R.; DIAS, M. L. Cultura organizacional e empowerment: alavancando o engajamento e o comprometimento. In: SILVA, J. P. (Org.). *Gestão de Pessoas em um mundo BANI*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2022. p. 188-210.

SPIDO, A. P. C. et al. Contribuição dos processos de aprendizagem organizacional aos princípios da governança corporativa: um estudo qualitativo genérico. *ResearchGate*, 2024.