


## O IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO DESEMPENHO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES DO PROGRAMA ALI PRODUTIVIDADE

 <https://doi.org/10.56238/arev7n5-333>

Data de submissão: 22/04/2025

Data de publicação: 22/05/2025

**Allan Elias da Silva**

Doutorando em Agronegócio e Desenvolvimento pela Faculdade de Ciências e Engenharia – Câmpus de Tupã/SP – Unesp Tupã/SP  
E-mail: [allan.elias@unesp.br](mailto:allan.elias@unesp.br)

### RESUMO

Este estudo investiga o impacto da cultura organizacional no desempenho das empresas participantes do programa ALI Produtividade do SEBRAE/SP, especificamente das empresas atendidas pelo Escritório Regional de Presidente Prudente/SP. A cultura organizacional é crucial para a eficácia e competitividade das organizações, especialmente no contexto do programa ALI Produtividade, que reconhece a relevância da dimensão ESG (Ambiental, Social e Governança). A cultura influencia diretamente as práticas relacionadas aos aspectos ambientais, sociais e de governança. Este estudo tem como objetivo geral analisar a cultura organizacional das empresas participantes, compreendendo como ela influencia suas práticas e desempenho. Para isso, serão identificados como a cultura organizacional é concebida e os principais elementos que dificultam o desempenho empresarial. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa e exploratória, utilizando dados do Boletim de Inteligência do SEBRAE/SP – ER Presidente Prudente/SP, ao qual sintetizam as informações extraídas do Sprint de Inovação. Os resultados revelam que a cultura organizacional impacta diretamente diversos aspectos, como gestão de pessoas, processos internos e liderança. As empresas enfrentam desafios distintos, mas com sobreposições significativas, sugerindo a presença de padrões culturais compartilhados. A análise dos resultados com o referencial teórico sobre cultura organizacional permite desenvolver informações sobre as questões enfrentadas pelas empresas. Ademais, os resultados apontam para a importância de estratégias de intervenção e desenvolvimento cultural alinhadas aos objetivos do programa ALI Produtividade. Empresas que buscam melhorar sua cultura organizacional e fortalecer a comunicação interna tendem a obter melhores resultados no programa. Destaca-se a importância de reconhecer e fortalecer a cultura organizacional alinhada aos princípios ESG para promover uma atuação responsável e sustentável no mercado, contribuindo para o desenvolvimento das empresas e da sociedade como um todo.

**Palavras-chave:** Cultura organizacional. Desempenho. Programa ALI Produtividade. Gestão de Pessoas. Liderança.

## 1 INTRODUÇÃO

A eficácia e a competitividade das organizações são influenciadas de maneira significativa pela sua cultura organizacional. No âmbito do programa ALI Produtividade, esta pesquisa propõe-se a explorar e compreender os elementos culturais presentes nas empresas participantes, visando não apenas diagnosticar o estado atual, mas também identificar diretrizes das intervenções estratégicas.

O Programa ALI, uma iniciativa voltada para impulsionar a produtividade e competitividade das empresas brasileiras, reconhece a relevância da dimensão ESG (Ambiental, Social e Governança) como parte essencial das práticas de gestão das organizações participantes. Dentro desse contexto, a cultura organizacional desempenha um papel fundamental, influenciando diretamente as ações e políticas relacionadas aos aspectos ambientais, sociais e de governança.

No âmbito ambiental, a cultura organizacional molda a percepção e resposta da empresa às questões de sustentabilidade e preservação do meio ambiente. Uma cultura organizacional que valoriza a responsabilidade ambiental tende a promover práticas sustentáveis, como a redução do consumo de recursos naturais e a minimização de impactos ambientais adversos.

No aspecto social, a cultura organizacional influencia as relações entre a empresa, seus colaboradores e a comunidade. Uma cultura voltada para a responsabilidade social corporativa tende a promover a igualdade de oportunidades, o respeito aos direitos humanos e a diversidade, além de incentivar ações de apoio comunitário e programas de voluntariado.

Quanto à governança, a cultura organizacional determina os valores e princípios que guiam o funcionamento e a tomada de decisão dentro da empresa. Uma cultura de governança corporativa sólida promove a transparência, a ética, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa, contribuindo para a construção de uma reputação sólida e a confiança do mercado.

Portanto, a cultura organizacional está intrinsecamente ligada à dimensão ESG no programa Ali, sendo fundamental para garantir a integração eficaz dos princípios ESG nas práticas de gestão e promover uma atuação responsável e sustentável no mercado. Porém, apesar da importância reconhecida da cultura organizacional, como essa variável se relaciona com a produtividade e eficácia das empresas participantes do programa Ali Produtividade?

Este estudo tem como objetivo geral analisar a cultura organizacional das empresas envolvidas no programa Ali Produtividade, buscando compreender como essa cultura influencia suas práticas e desempenho. Para tanto, pretende-se

- Identificar os principais elementos da cultura organizacional presentes nas empresas participantes do programa Ali Produtividade.

- Analisar a relação entre a cultura organizacional e o desempenho das empresas no contexto do programa.
- Observar as estratégias de intervenção e desenvolvimento cultural alinhadas aos objetivos do programa Ali Produtividade.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O artigo adotará uma abordagem qualitativa, pois busca compreender profundamente os elementos culturais presentes nas empresas participantes do programa Ali Produtividade. A escolha por uma abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de explorar de forma detalhada e contextualizada as nuances da cultura organizacional e sua relação com o desempenho empresarial.

Quanto aos objetivos, o estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória, uma vez que busca investigar e compreender aspectos ainda não completamente elucidados sobre a influência da cultura organizacional no contexto do programa Ali Produtividade. Por meio da identificação dos principais elementos culturais e sua relação com o desempenho das empresas participantes, pretende-se lançar luz sobre essa temática complexa e multifacetada.

A pesquisa bibliográfica será fundamental para embasar teoricamente a análise da cultura organizacional, recorrendo a estudos e conceitos de autores renomados sobre o tema. Além disso, a coleta de dados junto às empresas participantes do programa Ali Produtividade permitirá uma compreensão empírica das práticas e políticas relacionadas à cultura organizacional, assim como suas implicações para o sucesso empresarial.

No contexto do programa Ali Produtividade, as organizações participantes enfrentam desafios diversos relacionados à cultura organizacional, que podem impactar diretamente sua capacidade de inovar, adaptar-se e prosperar. A coleta de dados junto a essas organizações, por meio dos Agentes Locais N4, possibilitará a identificação de problemáticas específicas relacionadas à cultura organizacional, subsidiando a proposição de estratégias de intervenção e desenvolvimento cultural alinhadas aos objetivos do programa.

### **2.2 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

#### **2.2.1 Análise e Abordagem da Cultura Organizacional**

A análise da Cultura Organizacional pode ser realizada em diferentes escalas dentro de uma organização. Pode-se examinar a cultura em nível global, abrangendo toda a corporação, ou concentrar-se em uma subsidiária nacional, uma divisão específica ou até mesmo em um grupo de

trabalho específico. É crucial que essa análise seja equitativa, coesa e alinhada com as características inerentes à cultura organizacional (Paim, 2009). Já para Zanelli et al. (2004), ela deve ser considerada como um conjunto de aspectos que incluem controles, planos, regras e instruções que governam os comportamentos.

Segundo Prajogo e McDermott (2011), a cultura pode ser conceituada como um padrão abrangente de mentalidade, valores e crenças compartilhadas por um grupo, influenciando diretamente comportamentos, práticas e outros elementos facilmente observáveis dentro de uma empresa. A cultura, assim, se torna o elemento distintivo que diferencia uma organização da concorrência. Oliveira (2006) adiciona que diagnosticar a cultura organizacional significa, essencialmente, avaliar o estado atual da empresa. Tal diagnóstico não apenas oferece uma visão clara do panorama atual, mas também possibilita vislumbrar o que a empresa precisa realizar para atingir um nível desejável. O estudo da cultura organizacional visa, portanto, compreender o estágio atual da empresa, permitindo intervenções nos processos. Contudo, é crucial compreender que tais ações não são permanentes, sendo necessário ajustá-las conforme a evolução da organização.

Chiavenato (2014) destaca a transformação na cultura organizacional ao longo do tempo, observando uma transição das tradições antigas para uma ênfase no presente. Essa mudança resultou na substituição do conservadorismo e da manutenção do status quo pela valorização da inovação e da alteração de hábitos e formas de pensar e agir. O autor aponta que a concepção tradicional de Recursos Humanos (RH) foi substituída por uma abordagem denominada Administração de Recursos Humanos (ARH).

Nessa perspectiva, os departamentos de recursos humanos passaram a enxergar o capital humano como recursos vivos e inteligentes, abandonando a visão de meros fatores inertes de produção. Ressalta-se a importância atribuída ao Recurso Humano (RH) como o recurso organizacional determinante para o sucesso empresarial. Ao mesmo tempo, ele observa o impacto significativo do desenvolvimento tecnológico, que começou a gerar influência no comportamento das pessoas e em todas as atividades nas organizações. Embora o mundo estivesse passando por mudanças rápidas e intensas, Chiavenato (2014) destaca uma discrepância, pois as pessoas ainda eram tratadas de maneira uniforme e padronizada, com os métodos quantitativos predominando na abordagem organizacional.

Uma das funções fundamentais da cultura organizacional é estabelecer distinções entre uma organização e outras, bem como em relação ao seu ambiente, proporcionando, de certo modo, uma identidade externa (Norberto, 2009). Ao longo do tempo, diversos pesquisadores têm desenvolvido vários conceitos sobre o tema, convergindo para um ponto comum: a cultura é uma questão interpretativa específica de cada organização. No contexto do setor público, as instituições, devido à

sua uniformidade administrativa, muitas vezes apresentam culturas similares, levando ao surgimento de características na cultura organizacional que podem ser semelhantes às de outras organizações.

#### Tipos de Cultura

Diversas literaturas abordam os tipos de culturas observadas comumente nas empresas. Cameron e Quinn (1999) criaram um modelo, a partir de sua pesquisa empírica, que se baseia em valores concorrentes para analisar a cultura organizacional. Esse modelo aborda quatro pilares, cada um representando a especificidade de uma cultura organizacional:

##### 2.2.1.1 Cultura de Clã:

- Ambiente com relações semelhantes a uma família e com compartilhamento aberto;
- Os líderes desempenham papéis de mentores, oferecendo apoio e aconselhamento;
- Possui forte compromisso organizacional;
- Há ênfase no desenvolvimento de recursos humanos, coesão e moral;
- Possui reconhecimento e recompensas direcionados ao trabalho em equipe, participação e consenso.

##### 2.2.1.2 Cultura de Adhocracia:

- Possui ambiente dinâmico, empreendedor e criativo;
- Valoriza a inovação e experimentação;
- Incentiva à iniciativa e liberdade;
- Possui compromisso com a liderança em produtos ou serviços;
- O sucesso organizacional é definido pela originalidade e singularidade de produtos e serviços.

##### 2.2.1.3 Cultura Hierárquica:

- As organizações são bem controladas e estruturadas;
- Há orientação por procedimentos e eficiência;
- Os líderes são percebidos como bons organizadores e coordenadores;
- Se enfatiza o planejamento, controle de custos e a estabilidade;
- O estilo de gestão é focado em segurança no emprego, conformidade e previsibilidade;

##### 2.2.1.4 Cultura de Mercado:

- A orientação é para os resultados e competitividade;
- As pessoas são competitivas e os líderes são firmes e produtivos;

- Se enfatiza preços competitivos e liderança de mercado;
- É um estilo de gestão caracterizado por uma abordagem competitiva, com foco em metas mensuráveis e ações para superar objetivos ambiciosos.

Chiavenato (2014) destaca a importância da cultura organizacional na construção da personalidade e dos traços particulares de uma organização. Segundo o autor, cada pessoa tende a se sentir mais confortável em determinadas situações culturais. Ele propõe uma categorização diversa de Cameron e Quinn (1999), de modo metafórico e intuitivo:

➤ **Cultura tipo "equipe de futebol":**

- Valoriza o talento, a ação empreendedora e o comprometimento;
- Disponibiliza recompensas financeiras consideráveis e o seu reconhecimento é individualizado.

➤ **Cultura tipo "clube":**

- Preza pela lealdade e pelo trabalho voltado para o bem grupal;
- Acredita no progresso gradual da carreira do indivíduo.

➤ **Cultura tipo "fortaleza":**

- Oferece pouca segurança;
- Possui como foco a mentalidade de sobrevivência, incentivando cada pessoa a fazer a diferença e focalizando a atenção nas oportunidades de reviravoltas.
- Cultura tipo "academia":
- Valoriza relações duradouras;
- Ressalta a importância de desenvolver a carreira sistematicamente, o treinamento regular e o avanço profissional com base no ganho de experiência e habilidades de conhecimentos funcionais.

A análise dessas culturas segundo Chiavenato (2014) permite que os indivíduos avaliem em qual delas se sentiriam mais confortáveis para trabalhar, considerando as diferentes ênfases e valores inerentes a cada tipo de cultura organizacional.

### **2.2.2 Componentes e Níveis da Cultura Organizacional**

Chiavenato (2014) estrutura a cultura organizacional em três elementos principais: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. O autor enfatiza que os artefatos compõem o primeiro nível da cultura organizacional, sendo componentes mais superficiais e perceptíveis. Esses

artefatos constituem elementos tangíveis que se evidenciam quando alguém tem contato com a organização, englobando o ambiente físico, produtos, serviços e os comportamentos dos membros.

No segundo nível da cultura organizacional, Chiavenato (2014) menciona os valores compartilhados. Esses valores são considerados relevantes e tornam-se fundamentais para as pessoas, definindo as razões pelas quais realizam suas atividades. Muitas vezes, esses valores são estabelecidos pelos fundadores da organização.

No terceiro nível, considerado mais íntimo, profundo e não visível da cultura organizacional, encontram-se as pressuposições básicas. Chiavenato (2014) destaca que são as chamadas crenças inconscientes, sentimentos, percepções e pressuposições que dominam as pessoas que as acreditam. Essas pressuposições formam a base que prescreve a maneira de realizar as atividades na organização, muitas vezes sendo expressas por meio de pressupostos não escritos ou falados.

Chiavenato (2014) emprega a metáfora do Iceberg à cultura organizacional, oferecendo uma síntese das terminologias empregadas para descrever seus diferentes níveis. Assim sendo, alguns elementos da cultura organizacional são prontamente perceptíveis, enquanto outros permanecem menos visíveis e desafiadores de serem notados.

A cultura pode ser comparada a um iceberg, onde apenas uma pequena porção emerge acima da superfície da água, representando a parte visível. A maior parte permanece submersa, invisível aos olhos. De maneira análoga, a cultura organizacional apresenta aspectos formais e facilmente observáveis, como políticas, diretrizes, métodos, procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e tecnologia adotada. Contudo, a cultura organizacional também incorpora elementos informais, tais como percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais. Esses aspectos subjacentes da cultura organizacional representam os mais complexos de compreender, interpretar e, igualmente, de modificar ou transformar.

### 2.3 O PROBLEMA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO ALI PRODUTIVIDADE

Ao analisar os atendimentos realizados pelos Agentes Locais de Inovação – N4, nos municípios aos quais o Escritório Regional de Presidente Prudente/SP engloba (Alta Paulista, Pontal do Paranapanema e Nova Sorocabana), constata-se, de acordo com dados o B.I do Sebrae, o atendimento a 1175 empresas, isto considerando os ciclos 1 e 2 do Programa.

Ao se filtrar soluções para as problemáticas encontradas que dizem respeito a palavras como “gestão de pessoas”, “capacitação de equipe”, “comunicação interna” e “contratação de pessoal”, percebe-se portanto, que 105 empresas apresentaram gargalos cujas soluções fizeram menção a essas soluções saneadoras. Logo, 8,94% das empresas atendidas tem algum problema com seus



colaboradores, muitas delas referindo diretamente a organizacional como papel protagonista de seus gargalos. O quadro 1 aborda pormenorizadamente os problemas, de acordo com os setores investigados:

**Quadro 1** – Problemas organizacionais relacionados a cultura organizacional

Setor	Quantidade de empresas	%	Principais problemas relacionados a cultura organizacional				
Serviços	29	27,62	Processos Internos	Gestão de Pessoas e Relacionamento com o Cliente	Delegar tarefas	Qualificação de mão de obra	Liderança
Comércio	55	52,38	Delegar tarefas	Gestão de Pessoas	Liderança	Processos internos	Qualificação de mão de obra
Indústria	21	20	Gestão de Pessoas	Processos internos	Qualificação de mão de obra		

**Fonte:** Próprio Autor (2024). Adaptado: B.I SEBRAE (2024).

Pode-se salientar algumas problemáticas recorrentes no quadro 2:

**Quadro 2** – Descrição dos Problemas primordialmente relatados

Deficiência na sinalização dos ambientes corporativos. Endomarketing. Sua principal oportunidade de melhoria se refere à deficiência de sinalização dos ambientes corporativos, tanto para visitantes, quanto para colaboradores, tendo a necessidade de otimizar a comunicação visual aliada à cultura organizacional.
Estão repaginando a cultura da empresa. São destaque no mercado de soldas, trabalham no ramo industrial com eletrodos, abrasivos, lixas... Encontram dificuldade em delegar tarefas, bem como estabelecer uma gestão de pessoas eficiente.
Sua principal oportunidade de melhoria se refere à deficiência de sinalização dos ambientes corporativos, tanto para visitantes, quanto para colaboradores, tendo a necessidade de otimizar a comunicação visual aliada à cultura organizacional.
Querem melhorar sua cultura e fortalecer a comunicação interna com seus colaboradores.

**Fonte:** Próprio Autor (2024). Adaptado: B.I SEBRAE (2024).

A análise dos resultados dos atendimentos realizados pelos Agentes Locais de Inovação nos municípios abrangidos pelo Escritório Regional de Presidente Prudente/SP oferece uma visão detalhada das problemáticas enfrentadas pelas empresas locais, especialmente no que diz respeito à gestão de pessoas e à cultura organizacional. Ao considerar os dados quantitativos e qualitativos apresentados, é possível relacionar esses achados com o referencial teórico sobre cultura organizacional fornecido.

Primeiramente, a identificação de que 8,94% das empresas atendidas apresentam problemas relacionados aos colaboradores é consistente com a literatura que destaca a importância da cultura



organizacional na gestão eficaz de recursos humanos. A análise da cultura organizacional, conforme descrita por diversos autores, incluindo Paim (2009), Zanelli et al. (2004), Prajogo e McDermott (2011), Oliveira (2006) e Chiavenato (2014), oferece uma estrutura conceitual para compreender esses desafios.

Os resultados mostram que diferentes setores enfrentam desafios distintos, mas com sobreposições significativas. Por exemplo, a delegação de tarefas, a gestão de pessoas e os processos internos emergem como problemas comuns em setores como serviços, comércio e indústria. Essa uniformidade de desafios sugere a presença de padrões culturais compartilhados dentro desses setores, conforme discutido por Chiavenato (2014).

O referencial teórico fornecido também aborda a importância de diferentes tipos de cultura organizacional, como a cultura de clã, adhocracia, hierárquica e de mercado, propostos por Cameron e Quinn (1999), e ampliados por Chiavenato (2014) para incluir categorias adicionais, como "equipe de futebol", "clube", "fortaleza" e "academia". A identificação desses tipos de cultura pode ajudar as empresas a entenderem melhor sua própria identidade organizacional e como isso influencia suas práticas de gestão.

Além disso, a discussão sobre os componentes e níveis da cultura organizacional, conforme delineado por Chiavenato (2014), fornece uma estrutura útil para compreender a complexidade da cultura dentro das organizações. A metáfora do iceberg, onde apenas uma pequena parte é visível na superfície, destaca a importância de reconhecer não apenas os aspectos formais e observáveis da cultura, mas também os elementos mais profundos e inconscientes que moldam os comportamentos e as práticas organizacionais.

Ao relacionar os resultados da análise com o referencial teórico sobre cultura organizacional, é possível desenvolver informações mais robustas sobre as questões enfrentadas pelas empresas na região. Essa compreensão mais aprofundada pode informar estratégias mais eficazes para abordar os desafios de gestão de pessoas e cultura organizacional, contribuindo para o desenvolvimento e o crescimento sustentável das empresas locais.

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se com as discussões, resultados e referencial bibliográfico, a relevância do estudo sobre cultura organizacional no contexto do programa Ali Produtividade, especialmente considerando sua interconexão com os princípios ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) e seu impacto na produtividade e eficácia das empresas participantes.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na integração eficaz dos princípios ESG nas práticas de gestão das empresas. Uma cultura sólida e alinhada aos valores ESG pode promover uma atuação responsável e sustentável no mercado, agregando valor tanto para as empresas quanto para a sociedade em geral.

Ao longo deste estudo, foi possível identificar os principais elementos da cultura organizacional presentes nas empresas participantes do programa. A análise desses elementos permitiu compreender melhor como a cultura influencia as práticas e o desempenho das empresas.

Observa-se que uma cultura organizacional forte e alinhada aos objetivos do programa tende a impulsionar o desempenho das empresas, aumentando sua capacidade de inovação, adaptabilidade e engajamento dos colaboradores. Por outro lado, deficiências na cultura organizacional podem representar obstáculos para o sucesso do programa e para a melhoria da produtividade.

Ademais, é possível observar as estratégias de intervenção e desenvolvimento cultural adotadas pelas empresas, alinhadas aos objetivos do programa Ali Produtividade. Essas estratégias incluem iniciativas para fortalecer os valores ESG, promover a diversidade e inclusão e fomentar uma cultura de aprendizado e melhoria contínua.

Diante disso, é fundamental que as empresas reconheçam a importância da cultura organizacional como um fator chave para o sucesso e implementem medidas para fortalecê-la e alinhá-la aos princípios ESG. Isso não apenas contribuirá para o alcance dos seus objetivos, mas também para o desenvolvimento sustentável do ecossistema empresarial.

## REFERÊNCIAS

CAMERON, Kim Sterling; QUINN, Robert E. Diagnosing and changing organizational culture. Massachussts: Addison-Wesley, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri/SP: Manole, 2014.

PAIM, Rafael. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PRAJOGO, Daniel; MCDERMOTT, Cristopher. The relationshipp between multimensional organizational culture and performance. v. 31, n. 7. International Journal of Operations & Production Management: 2011.

NORBERTO, Elaine. Cultura organizacional e diversidade cultural. In: Encontro De Estudos Multidisciplinares Em Cultura, 5 ed. Salvador. Anais... Salvador, 2009.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas 16 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Boletim de Inteligência do Programa Ali Produtividade. Boletim de Inteligência de Presidente Prudente. Ciclos 1 e 2. SEBRAE: São Paulo, 2024.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. In: SILVA, Narbal; ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2004.