

Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local

A cultura organizacional, desde a década de 1980, tem sido alvo de estudos e pesquisas acerca de sua importância dentro das empresas, principalmente no sentido de que possui a possibilidade de impactar, de forma positiva ou negativa, diversos aspectos motivacionais e de clima organizacional, o que afeta diretamente a produtividade e, conseqüentemente, a lucratividade ou prejuízo final. Este trabalho teve como objetivo revisar as expressões da cultura organizacional nas empresas, e seus impactos gerais no processo de gestão, buscando, assim, contribuir para a criação de estratégias em que gestores empreguem a cultura organizacional a favor da organização. Os gestores devem conhecer o modelo de cultura de sua organização, para conseguirem traçar planos de administração estratégica, utilizando-se dos pontos fortes e positivos de sua cultura, e devem socializar tais conhecimentos, via exemplos ou por treinamentos formais aos seus subordinados. O uso estratégico de um modelo cultural forte deve considerar a cultura local ou regional, além de se destinar total atenção no processo de compartilhamento dos atributos, avaliando não somente as habilidades dos candidatos, como também seus valores e costumes, o que pode ser de grande valia para a chave do sucesso empreendedor. Valores similares aos valores da organização contribuem preventivamente para um melhor clima organizacional e para mitigar divergências culturais.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Valores Organizacionais; Processo de Gestão; Administração Estratégica.

Organizational culture: analysis and impacts on local management process

Since the 1980s, organizational culture has been the subject of studies and research about its importance within companies, especially in the sense that it has the possibility of impacting, positively or negatively, various motivational and organizational climate aspects, which directly affects productivity and, consequently, profitability or ultimate loss. This paper aimed to review the expressions of organizational culture in companies, and their general impacts on the management process, thus seeking to contribute to the creation of strategies in which managers employ the organizational culture in favor of the organization. Managers must know the culture model of their organization in order to be able to draw up strategic management plans, drawing on the strengths and positives of their culture, and should socialize such knowledge through examples or through formal training for their subordinates. Strategic use of a strong cultural model should take into account local or regional culture and give full attention to the process of sharing attributes, assessing not only candidates' skills, but also their values and customs, which can be of great importance. Values similar to the values of the organization preventively contribute to a better organizational climate and to mitigating cultural differences.

Keywords: Organizational culture; Organizational Values; Management process; Strategic administration.

Topic: **Comportamento Organizacional**

Received: **18/01/2019**

Reviewed anonymously in the process of blind peer.

Approved: **25/03/2019**

Clauber de Oliveira Rossini

Faculdade Mogiana do Estado de São Paulo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/5498029740500744>

regulusrossini@gmail.com

Bianca Rocha Bendassolli

Faculdade Mogiana do Estado de São Paulo, Brasil

<http://lattes.cnpq.br/2859603409537942>

bianca.bendassolli@hotmail.com.br



DOI: 10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0010

Referencing this:

ROSSINI, C. O.; BENDASSOLLI, B. R.. Cultura organizacional: análise e impactos no processo de gestão local. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.10, n.1, p.117-130, 2019. DOI:

<http://doi.org/10.6008/CBPC2179-684X.2019.001.0010>

INTRODUÇÃO

Desde a década de 1930, o tema da cultura organizacional é estudado com afinco pela ciência da administração, mas foi a partir de 1980 que o tema passou a interessar não somente a acadêmicos, mas também a gestores. Segundo Robbins et al. (2009), “[...] assim como os indivíduos são distintos uns dos outros, possuindo diferentes personalidades, crenças ou valores, as organizações também possuem tal aspecto, podendo ser rígidas ou flexíveis, hostis ou apoiadoras, inovadoras ou conservadoras”.

Entendido de tal maneira, um dos principais intuitos de uma organização é definir sua cultura. Através desta definição, será determinada a maneira que a empresa irá agir de acordo com liderança, planejamento, controle, organização e coordenação de seus recursos para atingir os resultados esperados, além de estabelecer o modo como a organização deverá enfrentar diversos desafios, influenciando diretamente no comportamento e atitudes de seus colaboradores e gestores. Seus antecedentes podem ser rastreados até as origens da ciência social e recebem, ainda hoje, contribuições de diferentes áreas, tais como, da antropologia, da sociologia, da psicologia social ou das ciências econômicas (GRIFFIN et al., 2015).

Não há consenso entre autores sobre uma única definição do que é cultura organizacional que seja amplamente aceita. Cada autor, segundo Griffin et al. (2015) “[...] se sente compelido a desenvolver suas próprias definições, que vão de muito abrangentes a extremamente específicas”. Deal et al. (1982, citado por GRIFFIN et al., 2015), definem de uma forma ampla, que a cultura de uma empresa é a maneira pela qual se faz coisas ali. Já Schein (1983, 2015), tem uma definição mais específica, delineando o assunto como padrões inventados, descobertos ou desenvolvidos por determinados grupos ao defrontar com problemas externos ou internos.

Chiavenato (2005) apresenta uma definição complementar, ao afirmar que a cultura organizacional é o “conjunto de hábitos e crenças, que foram estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas e que são compartilhados por todos os membros da organização”. Neste contexto, Robbins et al. (2009) acrescenta com a definição de cultura como um “conjunto de valores que determinados membros compartilham entre si dentro de uma organização, e que possibilita a esta, ser diferente das demais”. Ainda sobre cultura organizacional, pode-se agregar a seguinte definição:

Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Isto posto, a cultura organizacional é responsável por reunir os hábitos, comportamentos, crenças e valores éticos e morais dos colaboradores, juntamente com as políticas de uma empresa, em convergência com valores e hábitos geralmente herdados de seus fundadores e proprietários. Entretanto, a cultura pode divergir de acordo com diversos outros fatores, como tem-se exemplos de multinacionais que, apesar do esforço para criar e manter normas e procedimentos, possuem gestões completamente diferentes de acordo com o país ou região de instalação.

Neste estudo, é adotada de Griffin et al. (2015), uma suposição de que também existem características em comum, como os valores nutridos pelos colaboradores de uma organização, que definem o comportamento individual e grupal dentro dela. Tais valores somados, formam a cultura de uma organização, que acaba por se tornar uma poderosa influência sobre os indivíduos, já que são implícitas. Desta forma, o conjunto de valores ajudam os funcionários de uma empresa a entender quais ações são consideradas aceitáveis e quais não.

Notando tal problemática, Hofstede et al. (1990) se juntou à IBM, empresa transnacional, para realizar um estudo e análise sobre o quanto as culturas nacionais interferem na cultura organizacional de uma multinacional. O estudo, chamado de Teoria das Dimensões Culturais, identificou e classificou cinco diferentes tipos de dimensões culturais, a quinta e última sendo identificada a *posteriore*, que foram: distância do poder, evitar incertezas, individualismo *versus* coletivismo, masculinidade *versus* feminilidade e, por último, dinamismo Confuciano (ou orientação para curto prazo *versus* longo prazo).

Em suma, uma cultura desenvolvida e gerida pode estimular a motivação dos funcionários e fazer com que a organização se diferencie e se destaque de forma positiva estrategicamente em relação às demais. A contrapartida pode levar ambas as partes a divergências e quebras no contrato social em aspectos ligados as questões de hábitos, costumes, crenças e valores, alimentando, assim, subculturas ou contraculturas, o que poderá acarretar problemas no clima organizacional e, conseqüentemente, a diminuição da produtividade.

Justifica-se o estudo da temática por meio da presença em todas as empresas, mesmo que de forma perspicaz, e por possui grande relevância, pois é um importante indicador dos pontos fortes e os pontos a serem melhorados em uma organização. É importante e significativo que uma empresa conheça os aspectos de sua cultura organizacional a fim de traçar estratégias baseadas nos pontos fortes de sua cultura. Isto posto, apresenta-se um problema digno de pesquisa: de que maneira a cultura organizacional pode ser utilizada como estratégia a favor da própria organização, e quais são os impactos sofridos pela mesma?.

Para buscar melhor entendimento, estudar aspectos da cultura organizacional nas empresas, bem como seus impactos gerais no processo de gestão estratégica a favor da organização foi o objetivo principal do presente estudo, que utilizou dos desdobramentos específicos para efetuar uma revisão teórica, buscando as contribuições de autores sobre o tema, além de conceituar cultura organizacional e suas tipologias, identificar os impactos que diversos modelos de cultura organizacional podem causar na gestão das organizações e, por fim, contribuir para a identificação de estratégias de gestão para modelos de cultura.

METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente estudo deu-se por meio de uma revisão bibliográfica com abordagem qualitativa e descritiva, uma vez que dentro do seu objetivo foi estabelecido estudar e analisar os aspectos da cultura organizacional e seus impactos nos processos de gestão, buscando, assim, o aperfeiçoamento de técnicas e estratégias utilizadas na gestão organizacional.

Abordagem qualitativa, segundo González (2013), “objetiva compreender o processo pelo qual as pessoas constroem significados e descrevem o que são aqueles significados”. Desta forma, a pesquisa privou dados estatísticos, mas buscou uma análise mais aprofundada sobre as particularidades e experiências sobre o objeto analisado, buscando assim, não quantificar o resultado, mas compreender o comportamento organizacional sobre o fenômeno analisado, com o devido rigor científico.

Ao descrever as características do fenômeno na realização do presente estudo, a pesquisa tomou um caráter descritivo baseado na pesquisa bibliográfica tendo como base as referências teóricas publicadas sobre o tema. O uso da literatura foi determinante para estruturar o problema de pesquisa. Foi apresentado na seção de discussão teórica e, ainda, foi apresentado no fim do estudo, como base para constatação dos resultados do estudo qualitativo (CRESWELL, 2010).

Nos passos na condução da revisão da literatura foram considerados artigos científicos e materiais conceituais para captar, avaliar e resumir a literatura. Segundo Creswell (2010), o início da pesquisa deve identificar os materiais que podem resultar em leituras preliminares. No processo de leitura inicialmente foi adotado o tipo *skimming*, definida por Sordi (2013) como “rápida, superficial e extensiva a todas as seções do documento” com a finalidade de “proporcionar uma visão geral do texto a fim de verificar se este será relevante à pesquisa”. Delimitada a temática, partiu-se para a compreensão mais detalhada e para a retenção de ideias do texto, que integram o tipo intensivo de leitura. Por fim, a leitura do tipo crítica ou reflexiva foi usada para análise e parecer das ideias contidas no texto (SORDI, 2013).

DISCUSSÃO TEÓRICA

Definição de cultura

O termo cultura é muito antigo, e não surgiu originalmente como designação de uma teoria administrativa. Origina-se, segundo Fleury et al. (2010), do termo em latim *colere*, referindo-se ao ato de desenvolver atividades agrícolas ou de plantio. Com o passar do tempo, seu significado foi sendo modificado, e criou-se uma analogia entre este conceito de cuidado para com a construção agrícola, juntamente com o desenvolvimento intelectual e educacional dos indivíduos.

Um dos mais importantes fatos históricos acerca o emprego e compreensão do termo cultura, aconteceu na década de 1870, com a definição dada segundo Fleury et al. (2010), de que “a cultura é que todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, morais, leis, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade”. Ele a definiu como um conjunto de conhecimentos, crenças, artes, leis, costumes e quaisquer outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. Atualmente, o termo cultura pode ser entendido como diferentes níveis de exteriorização de um povo, ou seja, um conjunto de manifestações linguísticas, artísticas, comportamentais e sociais de uma civilização, sendo do âmbito comportamental, de valores éticos e morais, normas, mitos ou crenças.

Definição de cultura no nível organizacional

O conceito de cultura foi introduzido às ciências administrativas no final da década de 1930. A expansão de empresas multinacionais geograficamente, as quais almejavam obter vantagens competitivas, como mão-de-obra barata, proximidade de matérias primas, novo mercado consumidor, justificam tal interesse. Com isso, os gestores notaram que ainda que se reproduzissem as estruturas e procedimentos originais em diferentes países, os resultados não seriam os mesmos. Desta forma, se almejou identificar quais novos elementos culturais foram adquiridos pelos colaboradores locais, e de acordo com o arranjo organizacional original e a nova cultura em conflito, buscar uma adaptação dos valores, crenças e procedimentos da organização (FLEURY et al., 2010).

Teoria das Dimensões Culturais

Na década de 1970, as ciências sociais aplicadas receberam a definição e entendimento de culturas nacionais e conseqüentemente, cultura organizacional como um todo. Fleury et al. (2010) apresenta uma definição de cultura nacional, afirmando tratar-se de “crenças e valores, expressos ou não em elementos simbólicos, adquiridos por uma pessoa socializada em determinada nação ou região”. Os estudos junto à IBM, empresa multinacional com diversas filiais instaladas em países culturalmente distintos, foram idealizados para investigar e analisar os motivos pelos quais tais filiais eram geridas de maneiras tão diferentes, mesmo com todo o esforço organizacional para criação e prática de normas e procedimentos padrões. Tal estudo recebeu o título de Teoria das Dimensões Culturais (HOFESTEDE et al., 1990).

Hofstede et al. (1990) obteve acesso a 116 mil questionários elaborados com base em entrevistas em profundidade, aplicados aos funcionários entre 1967 e 1973 em 72 diferentes filiais da IBM, em dez países distintos. Os questionamentos condicionados para a análise se tratavam de percepções de diferenças do regime organizacional, percepções a respeito do clima organizacional, valores em termos desejáveis e valores em termos do que é desejado. Analisando as respostas obtidas com estes questionários, Hofstede et al. (1990) chegou à conclusão de que essas diferenças identificadas tinham como origem a cultura dos empregados, que condiziam com a cultura do país em que a filial estava instalada. Eles então identificaram e classificaram cinco diferentes tipos de dimensões culturais, a quinta e última sendo identificada posteriormente.

São elas: Distância do Poder: É uma maneira de medir o quanto os elementos menos poderosos dentro de um grupo ou civilização aceitam e acreditam a distribuição desigual de poder dentro de uma hierarquia. Por conta disso, também pode ser chamada de distância hierárquica; Evitar Incertezas: Pode ser definido como o grau de ameaça entendido por membros de determinado grupo em situações incertas ou desconhecidas. Trata-se do sentimento de desconforto que os indivíduos podem sentir quando passam por riscos ou situações não determinadas de antemão; Individualismo *versus* Coletivismo: Mede a necessidade que um indivíduo tem de cuidar de si, de sua família, de sua organização e outros grupos em que se

encontram inseridos. Ou seja, avalia se a sociedade é composta por pessoas individualistas, ou por pessoas que se preocupam com o grupo, criando uma rede de relacionamentos e de confiança.

Masculinidade *versus* Feminilidade: Segundo Volkema et al. (2002), o homem possui um comportamento mais agressivo e competitivo quando negocia, estando mais interessado nos resultados e na justiça, enquanto as mulheres possuem compaixão. Ou seja, classifica até que ponto a cultura é mais propícia a assertividade, domínio e aquisição de objetivos, ou se a cultura pende para pessoas, qualidade de vida e sentimentos no momento das tomadas de decisões; Dinamismo Confuciano: Quinto fator independente identificado posteriormente, onde Fleury et al. (2010) classifica como fator que “opõe a orientação de curto prazo à orientação a longo prazo”. Ou seja, orientações a longo prazo são medidas para o futuro, como persistência e investimentos por exemplo. Orientações a curto prazo são medidas para o passado e presente, como por exemplo respeito pela tradição e cumprimento de normas pré-estabelecidas.

Entre os pontos fortes deste estudo, Motta et al. (2006) afirma que forneceu resultados importantes a respeito da influência das culturas locais diretamente nas culturas organizacionais. Contudo, Hofstede et al. (1990) reconhece que as escalas de confiabilidade deste modelo de estudo são limitadas, a partir da seguinte afirmação:

O modelo das quatro dimensões de diferenças nacionais de cultura certamente não representa a verdade final sobre o assunto, mas tem servido como uma estrutura útil tanto para os professores quanto para os profissionais e estudantes, para guiar previamente projetos de pesquisa no confuso campo de culturas nacionais.

Posteriormente, Hofstede realizou novo estudo mais completo sobre o assunto, abordando mais profundamente a quinta dimensão cultural observada (Dinamismo Confuciano). Neste segundo estudo, ele e sua equipe identificaram seis fatores de dimensão cultural, mais completos que os identificados no estudo anterior, que acabaram por servir de base para novas pesquisas. São os novos fatores identificados: orientação aos processos *versus* orientação aos resultados, orientação aos empregados *versus* orientação ao trabalho, paroquial *versus* profissional, sistema aberto *versus* sistema fechado, controle solto *versus* controle fechado e normativo *versus* pragmático.

Nesta pesquisa, foram incorporados aos seis fatores, quatro manifestações culturais observadas com novos questionários, sendo elas: Símbolos: palavras, gestos, objetos que carregam significado singular dentro da cultura do local; Heróis: pessoas vivas ou mortas, reais ou imaginárias, em que os indivíduos o admiram e utilizam suas características como modelo de comportamento; Rituais: atividades coletivas que são essenciais dentro de uma cultura, mesmo que pareçam dispensáveis para observadores de fora; e Valores: crenças e conceitos que estabelecem padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Com estas novas análises, foi observada a existência de outros modelos de entendimento da cultura organizacional.

Desenvolvimento da Cultura nas Organizações

Tradicionalmente, os idealizadores de determinada empresa são os responsáveis por grande parte da cultura inicial, ou por vezes, de toda ela. Os fundadores possuem uma visão e um desejo de como a

empresa deve ser no todo, além da ideia de caminhos e propósitos traçados a serem seguidos para atingir os fins desejados. Para Robbins et al. (2009), “os costumes, tradições e a maneira usual de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado”. É neste momento que, a personalidade dos fundadores, somada aos conhecimentos empíricos deles, se tornam parte integrante direta da cultura organizacional, pois eles criam padrões de comportamento e de resolução de problemas, de acordo com situações já vivenciadas.

Assim, o processo de criação e desenvolvimento da cultura de uma empresa pode ocorrer de três maneiras, segundo Robbins et al. (2009): Os fundadores só contratam e mantêm colaboradores que pensem e ajam da mesma maneira que eles, ou seja, que possuam os mesmos valores e crenças; Eles aceitam contratar funcionários que pensem de formas diferentes, porém os doutrinam e socializam de acordo com suas próprias crenças, de forma que seus funcionários não tenham espaço para opinar sobre diversos assuntos de interesse da organização; e Os fundadores agem de forma a serem exemplo para seus funcionários, que quando se identificam com as crenças, valores e premissas da empresa, dos superiores e dos fundadores, quando se sentem seguros para colaborar com opiniões e ideias, se adaptam melhor ao ambiente de trabalho, e estando motivados, entregam melhores resultados.

Segundo Robbins et al. (2014), a personalidade dos empreendedores torna-se parte integrante e essencial da cultura da organização, quando ela obtém sucesso. Ainda de acordo com Robbins et al. (2014), após a cultura se estabelecer na empresa, são utilizadas diversas práticas que visam mantê-la viva. Têm-se como exemplo, o desdobramento nas práticas do setor de Recursos Humanos que reforçam a cultura organizacional. O processo de seleção, critérios de avaliação de desempenho, os treinamentos, procedimentos de promoção, desenvolvimento de carreira, programas de recompensa, e diversas outras práticas proporcionam um ambiente favorável e motivador para que os funcionários se adaptem à cultura de forma natural e positiva. A partir disso, os próprios funcionários passam a praticar, transmitir e auxiliar na manutenção da cultura da organização.

Características Básicas

Cultura organizacional pode ser definida como um conjunto de costumes de uma empresa. Através desta cultura, a organização fixa-se no mercado diferenciando-se das demais. Segundo Robbins et al. (2009), existem sete características básicas que auxiliam a identificar a estrutura da cultura de cada empresa: Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a assumir riscos e inovar; Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes; Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.

Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização; Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos; Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas; e Estabilidade: o

grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status em contraste com o crescimento.

Ao analisar cada uma das sete características, pode-se observar uma representação complexa e precisa da cultura de cada organização. Essas características se tornam a base dos sentimentos de compreensão compartilhada que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar (ROBBINS et al., 2014).

Níveis de Cultura Organizacional

Considerando que cada empresa possui suas particularidades na maneira de gerir seus recursos materiais e seus recursos humanos, pode-se notar que alguns aspectos das culturais organizacionais são mais visíveis, enquanto outros são de difícil percepção, mais profundos. Chiavenato (2005) relaciona os níveis de cultura organizacional com um iceberg, que apresenta uma parte acima da água que é totalmente visível, enquanto outra parte fica submersa sob as águas, totalmente fora de vista. Assim como o iceberg, a cultura organizacional possui aspectos visíveis e de fácil interpretação, como os métodos e procedimentos, a estrutura da organização, tecnologia adotada, políticas e diretrizes por exemplo. No entanto, possui também características de difícil compreensão, como por exemplo, os sentimentos, valores, atitudes e percepções. Nas palavras *ipsis litteris* de Chiavenato (2005):

[...] a cultura constitui a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma completa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras ideias que, consideradas juntas, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar.

De acordo com Chiavenato (2005), a primeira forma de se manifestar é através do nível de Artefatos Visíveis, ou seja, “[...] são todas aquelas coisas que, no seu conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas”. São aspectos fáceis de observar, como por exemplo, o modo de se vestir, a linguagem dos funcionários, tipo de arquitetura e tecnologia. “São elementos fáceis de ser percebidos, mas difíceis de ser interpretados” (FLEURY et al., 2010). De acordo com Fleury et al. (2010), a Cultura Organizacional se manifesta de três formas e níveis diferentes, com características distintas, conforme representado na figura 1.

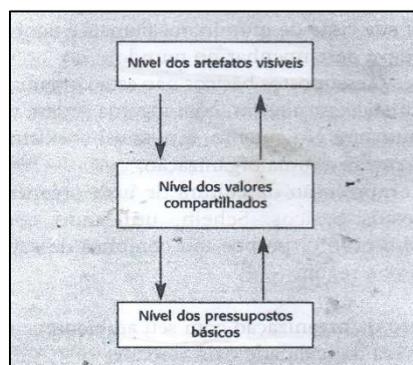


Figura 1: Níveis de apreensão da cultura organizacional. **Fonte:** Fleury et al. (2010).

Chiavenato (2005) afirma que a segunda forma de se manifestar é através do Nível de Valores Compartilhados, ou seja, valores e princípios da empresa. É um complemento dos aspectos citados anteriormente, porém de forma menos visível. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Segundo Schein (1983, citado por FLEURY et al., 2010), é complexo identificar esses valores somente pela observação direta. Somente através de entrevistas de profundidade aos membros-chave pode-se conhecer mais profundamente estes aspectos, que na maioria das vezes, são idealizações ou racionalizações. “As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem escondidas ou inconscientes” (FLEURY et al., 2010).

O terceiro modo, e mais difícil de identificar, trata-se dos Pressupostos Básicos, ou seja, é um pressuposto inconsciente de como a empresa lida com situações inesperadas e conflituosas, é a maneira como os colaboradores percebem, pensam e sentem em relação ao todo. Segundo Chiavenato (2005) “a cultura prescreve a maneira certa de fazer as coisas na organização, muitas vezes por meio de pressuposições não escritas e nem sequer faladas”. Em suma, o modo que a empresa enfrenta determinadas situações, se faz visível e é percebido e aprendido por toda a organização.

Componentes da Cultura Organizacional

A cultura organizacional é a essência da empresa. Essa essência é exteriorizada pela maneira como a empresa lida com seus clientes e funcionários, além de como se porta frente ao mercado. Como dito anteriormente, a cultura se forma inicialmente pelos valores dos fundadores, baseadas em suas crenças e princípios. Com o tempo, a cultura vai sofrendo alterações ou se firmando, sempre composta por camadas, onde se pode observar aspectos mais visíveis, como por exemplo, a linguagem, como também se pode observar aspectos mais difíceis de serem mudados, como valores e crenças. Sendo assim, a cultura organizacional é dividida em cinco componentes principais, sendo eles: Valores, Ritos, Mitos e Heróis, Tabus e Valores Compartilhados. Cada um desses componentes desempenha um papel de extrema importância para que a cultura seja compreendida e mantida dentro de uma empresa.

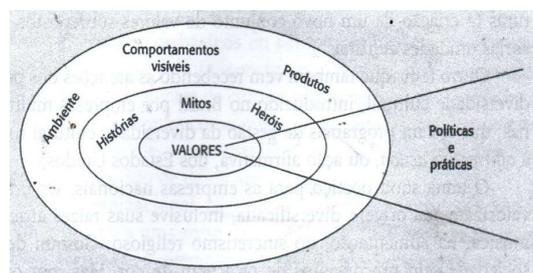


Figura 2: O processo de desvendar a cultura de uma organização. **Fonte:** Fleury et al. (2010).

Segundo Fleury et al. (2010), essas divisões da cultura organizacional podem ser representadas metaforicamente pelas camadas de uma cebola. A camada dos artefatos visíveis, como a linguagem, maneira de se vestir e arquitetura, constituem a camada externa, mais superficial e de fácil percepção. Uma segunda camada, mais profunda, é constituída pelas histórias, mitos, heróis e fundadores. São elementos também de fácil percepção, porém, faz-se necessário realizar entrevistas superficiais com os colaboradores para identificação. No centro, encontram-se os valores da organização, de difícil percepção, sendo necessária a

realização de entrevistas em profundidade com os colaboradores e dirigentes para o entendimento e compreensão dos valores.

Através das políticas e práticas de administração da organização, é possível chegar a seus valores. “[...] as políticas de gestão de pessoas revelam valores da natureza humana [...] ao mesmo tempo refletem os valores e constituem elementos chave da mudança” (FLEURY et al., 2010). A figura 2 ilustra a metáfora citada.

Valores

Em uma organização, os valores moldam e direcionam os interesses dela. Segundo Freitas (2010), esses valores representam a filosofia da organização, guiando as condutas comportamentais dentro e fora da mesma, buscando a correção para que se obtenha o sucesso organizacional. “São crenças essenciais profundamente enraizadas da organização, como suas maiores preocupações, independente do ambiente externo. São princípios orientadores essenciais” (CHIAVENATO, 2005). Trata-se de crenças e conceitos que estabelecem padrões de comportamento, de avaliação e de imagem. Neste sentido os valores organizacionais são de principal importância para a empresa. Eles sustentam as atitudes, determinam a forma de julgar o comportamento organizacional e constituem uma motivação para a ação.

Ritos

Podem ser divididos em diversos tipos de acordo com as necessidades da empresa. Podem ser ritos de passagem, ritos de iniciação, ritos de nomeação, de saudação, de inauguração e etc.. São rituais, propriamente ditos, praticados com a finalidade de firmar os valores organizacionais. Dito isto, é importante ressaltar que

São cerimônias, eventos, programas de treinamento etc. que dão destaque a realizações, marcam momentos decisivos e enfatizam o que é importante para a empresa. [...] os ritos e rituais reforçam as normas, contêm histórias e podem permanecer muito tempo depois de suas bases funcionais terem desaparecido.

Mitos e Heróis

Os mitos são relatos compartilhados que sustentam as crenças de um povo ou de uma tradição específica. Chiavenato (2005) afirma que no contexto empresarial eles também são de grande importância, porque quando as histórias de sucesso são contadas com exemplos possíveis de se alcançar, as expectativas tornam-se mais reais em relação a promoções, avaliações de desempenho e outros processos motivadores. As organizações deparam-se quase que diariamente com situações adversas e precisam que a coragem seja notada e desenvolvida. Nesse contexto, surge a figura dos heróis. Eles são, geralmente, empregados da própria empresa que ao praticarem o ato heroico, evidenciam não só a sua coragem pessoal, mas também seu comprometimento com a organização, tornando-se legítimos possuidores de grande parcela do destino da empresa.

Tabus

Segundo Freitas (2010), os tabus enfocam questões de proibição ou situações malvistas ou não permitidas, com o objetivo de orientar o comportamento esperado dentro da organização. Temos como exemplo, questões de raça, religiosas, de gênero e sociais. Os tabus organizacionais podem ser notados cotidianamente e principalmente na relação chefe-empregado. Para o chefe, são úteis na medida em que de certa forma, disciplinam o funcionário, deixando claro quais são os erros que não podem ser cometidos e quais regras não podem ser questionadas. Para o funcionário, os tabus são restritivos. Fazem com que certas atitudes não sejam executadas por medo do que acontecerá. Ele deixa então de se desenvolver profissionalmente.

Valores Compartilhados

São valores que tanto a empresa quanto os empregados possuem em comum. Segundo Chiavenato (2005), funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. É o objetivo de toda organização encontrar funcionários que partilham dos mesmos valores e mesmas crenças que a empresa. Relações deste tipo costumam resultar em negócios de sucesso.

Subculturas e Contracultura

Apesar de as organizações possuírem culturas que norteiam o comportamento dos indivíduos e da própria organização, a maioria das grandes empresas apresentam uma cultura dominante e subculturas distintas. Segundo Robbins et al. (2009), a cultura dominante expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Ou seja, é essa visão macro de cultura que confere à organização sua personalidade diversa.

Ainda segundo Robbins et al. (2009), as subculturas tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Ela irá possuir os valores essenciais da cultura dominante e, além disso, deterá também valores específicos compartilhados unicamente por seus membros, valores esses que a diferenciarão das demais subculturas e da cultura dominante. Essas subculturas podem ser definidas devido a separações geográficas (filiais) ou devido à departamentalização nas empresas.

Segundo Fleury et al. (2010), as subculturas podem possuir contornos próprios às atividades realizadas e diferenças em relação à cultura organizacional, mas alinhadas a ela, ou constituir uma fonte de conflito com a cultura dominante, podendo esta subcultura ser chamada de contracultura. Ainda segundo Fleury et al. (2010), um exemplo do surgimento de contraculturas, que apresentam valores divergentes com os valores da organização, ocorreria em um processo de fusão de empresas. A relação de dominação se faz presente, e a empresa mais forte impõe seus valores, suas políticas e práticas, em uma estratégia semelhante à do exército vencedor que subjuga o inimigo derrotado.

Como consequência, têm-se o surgimento de subculturas guerrilheiras, que agem totalmente em contraposição a cultura dominante, o que pode acarretar em diversos problemas, como por exemplo, problemas de clima organizacional, que se não forem observados e resolvidos, possivelmente influenciarão no aumento do índice de rotatividade (*turnover*) da organização, aumentando proporcionalmente, os gastos com demissões, com novos processos de recrutamento e seleção, com exames admissionais ou demissionais, além de estimular a diminuição a motivação dos colaboradores, podendo desta forma, diminuir até mesmo a produtividade e o lucro da organização.

Impactos de diferentes culturas nas organizações

Apesar de haver todo este estudo sobre o assunto, dificilmente será possível classificar com exatidão todos os tipos e modelos de cultura existentes, porém foram identificados modelos globais. São estes modelos: Cultura forte *versus* cultura fraca e cultura organizacional *versus* cultura nacional. Segundo Robbins et al. (2009) “as culturas fortes têm um impacto maior sobre o comportamento dos funcionários e estão mais diretamente relacionadas à redução da rotatividade”. Ou seja, quanto mais os membros da empresa aceitem e se identifiquem com os valores culturais da empresa, mais forte a cultura se torna dentro da organização, mais comprometimento seus funcionários terão com os resultados e com o comportamento esperado, o que diminui visivelmente os índices de rotatividade.

Funcionários que se sentem confortáveis no ambiente de trabalho, trabalham motivados e possuem um sentimento muito maior de lealdade para com a empresa, conseqüentemente, entregando melhores resultados. Já organizações com culturas fracas, contam com funcionários não tão engajados em obter cada vez melhores resultados, pois não possuem identificação com os valores e costumes da empresa.

Essas culturas fortes também possuem certo lado negativo para a organização. Como consequência, essa característica pode se tornar uma barreira a mudanças e a diversidade. Para Robbins et al. (2009) “essas organizações possuem culturas fortes que funcionaram bem no passado, mas a cultura forte se transformou em uma barreira a mudanças quando trabalhar da mesma forma de sempre deixou de ser eficaz”. As empresas ficam engessadas aos modelos de gestão antigos, e não conseguem se adaptar ou até mesmo permitir mudanças que poderiam alavancar os negócios.

Já em relação à diversidade, segundo Robbins et al. (2009), as empresas procuram sempre contratar pessoas diferentes, que tragam diversidade ao negócio. Porém, quando se possui uma cultura muito forte, essas pessoas são forçadas a deixarem suas diversidades de lado para se adequarem aos valores e costumes da empresa, ou então, desligam-se da mesma.

Por outro lado, de acordo com Robbins et al. (2009), “a cultura de cada país precisa ser levada em consideração para que se possa prever com maior exatidão o comportamento organizacional em várias nações”. Uma das constatações do estudo de Hofstede et al. (1990) é de que a cultura nacional, quase que na totalidade dos casos, é mais forte do que a cultura da organização. Portanto, é de extrema importância realizar toda uma pesquisa antes de inaugurar uma filial em outro país ou região, mesmo se os demonstrativos financeiros e a linha de produtos ou serviços sejam favoráveis, pois se caso a cultura nacional

ou regional não forem semelhantes à cultura organizacional, os próprios funcionários podem se organizar contraculturas e subculturas guerrilheiras, minando assim, o sucesso da empresa.

Segundo Robbins et al. (2009), “a cultura melhora o comprometimento organizacional e aumenta a consistência do comportamento dos funcionários”. Portanto, deve-se existir um ponto de equilíbrio entre a força da cultura organizacional de acordo com a cultura nacional e a cultura de seus subordinados, para que essas características sejam benéficas tanto para os funcionários, quanto para a própria organização, o que refletirá em melhores resultados.

CONCLUSÕES

A cultura organizacional está presente em todas as empresas, mesmo que de forma sutil, e detém grande relevância, pois é um importante indicador dos pontos fortes e os pontos a serem melhorados em uma organização. É significativo do ponto de vista estratégico, que uma empresa conheça os aspectos de sua cultura organizacional, porque tais informações podem ser aplicadas *a priori* com intuito de evitar possíveis problemas. Ao articular seus valores essenciais com sua cultura, as empresas podem transformar programas de treinamentos formais traçados estrategicamente com vistas a aproveitar os pontos fortes de sua cultura.

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a descrição e análise das diferentes tipologias existentes de cultura organizacional, além de tentar contribuir com novas pesquisas sobre a temática, onde estudiosos buscam provar a importância da cultura organizacional nos resultados comportamentais e financeiros da empresa. Também foi possível demonstrar como essa diversidade cultural pode diferenciar as organizações entre si no quesito comportamental, levando em consideração valores e crenças, que muitas vezes, ajudam a definir quais empresas são mais ou menos propensas ao sucesso e, por consequência, a perenidade.

Além disso, foram identificados os impactos positivos e negativos do tema, que podem auxiliar os administradores e dirigentes das organizações a se prevenirem dos insucessos devido a divergências de valores e costumes entre empresa e funcionários, e por outro lado, aumentarem o comprometimento dos colaboradores para com a empresa.

Porém, não foi possível identificar estratégias de gestão específicas, pois conforme evidenciado neste estudo, as empresas não são idênticas umas às outras por diversos fatores, causando assim, a necessidade de adaptações nos modelos de gestão de acordo com a visão estratégica de cada empresa, detalhando cada tópico em consideração, não sendo possível que se crie uma padronização das estratégias, já que nenhuma estrutura tenha surgido até agora como pacificadora do tema.

Conclui-se que é relevante que os gestores conheçam a fundo a cultura que sua organização tem como base e tirem proveito dela, com uma administração estratégica e inteligente, levando em consideração cada característica de sua cultura, analisando todos os níveis de cultura, desde os artefatos visíveis até os pressupostos básicos. Do ponto de vista estratégico, o conhecimento da cultura organizacional pode ser usado como um ponto intencional de sucesso no empreendimento, supondo que organizações com uma cultura forte têm melhor desempenho que aquelas que não possuem.

É imperioso observar que os funcionários necessitam de socialização da cultura organizacional, ou por treinamento formal, ou por vivência e observação das ações de seus superiores hierárquicos. Em suma, propõe-se a busca de cultura apropriada para cada tipo de organização. Destarte, os tópicos emergentes na dimensão da cultura organizacional propõem a inclusão da inovação e da atribuição do poder aos empregados, que não foram objetos deste estudo e formam, além de elementos limitadores, sugestões para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I.. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CRESWELL, J. W.. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- FLEURY, M. T. L.; SAMPAIO, J. R.. Uma discussão sobre cultura organizacional. In: FLEURY, M. T. L.. **As pessoas na organização**. 10 ed. São Paulo: Gente, 2002. p.283-294.
- FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: evolução crítica**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GONZALEZ, W.. **Metodologia Científica**. In: VENTURA, M. M.. Rio de Janeiro: Universidade Estácio de Sá, 2013.
- GRIFFIN, R. W.; MOORHEAD, G.. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- HOFSTEDE, G.; NEUIJEN, B.; OHAYV, D. D.; SANDERS, G.. Measuring Organizational Cultures: a qualitative and quantitative study across twenty cases. **Administrative Science Quarterly**, v.35, p.286-316, 1990. DOI: <http://doi.org/10.2307/2393392>
- MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G.. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.. **Comportamento Organizacional**. 13 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F.. **Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- SEVERINO, A. J.. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SORDI, J. O.. **Elaboração de Pesquisa Científica: seleção, leitura e redação**. São Paulo: Saraiva, 2013.
- VOLKEMA, R. J.; FLEURY, M. T. L.. Alternative negotiating conditions and the choice of negotiation tactics: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of Business Ethics**, v.36, n.4, p.381-398, 2002. DOI: <http://doi.org/10.1023/A:1014496017565>

A CBPC – Companhia Brasileira de Produção Científica (CNPJ: 11.221.422/0001-03) detém os direitos materiais desta publicação. Os direitos referem-se à publicação do trabalho em qualquer parte do mundo, incluindo os direitos às renovações, expansões e disseminações da contribuição, bem como outros direitos subsidiários. Todos os trabalhos publicados eletronicamente poderão posteriormente ser publicados em coletâneas impressas sob coordenação da Sustenere Publishing, da Companhia Brasileira de Produção Científica e seus parceiros autorizados. Os (as) autores (as) preservam os direitos autorais, mas não têm permissão para a publicação da contribuição em outro meio, impresso ou digital, em português ou em tradução.