



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

## A RELAÇÃO CULTURA E ORGANIZAÇÃO<sup>1</sup>

**Barbara Bündel Mendonça<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Ensaio teórico realizado na disciplina de Teoria das Organizações, curso de Mestrado em Gestão de Organizações e Desenvolvimento da Unijui.

<sup>2</sup> Aluna do curso de Mestrado em Gestão de Organizações e Desenvolvimento da Unijui.

### Resumo

Mais do que um conjunto de regras, hábitos e artefatos, cultura significa construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. Os conceitos de cultura, símbolos e mitos, cada vez mais interferem e integram o mundo da gestão e das empresas. A “cultura” não é uma ideia nova, seu conceito não permite uma definição restrita e finita em si mesma, até entre as disciplinas ligadas ao seu estudo não existe unanimidade de opinião sobre ele. O presente ensaio teórico visa oferecer os conceitos a cerca do tema “cultura” e como ele insere-se e influencia nas organizações.

Palavras-chave: Cultura Organizacional; Mudança; Liderança; Estratégia.

### Introdução

Ao longo do tempo, as organizações sofreram transformações em suas formas de gestão, de interação com o ambiente e com as pessoas. Tais transformações foram marcadas pelos avanços tecnológicos e científicos, mudanças de conceito e de valores.

No atual ambiente globalizado em que se encontram essas organizações, as interações sociais ocorrem entre pessoas de diferentes lugares e países, é possível ocorrer uma transação comercial em toda extensão do globo terrestre, não há barreiras de compra e venda, porém, essa forma de interação, com indivíduos das mais variadas regiões, suscita a discussões acerca do termo cultura e como essa influencia nessas transações.

Nessa conjuntura, a palavra cultura emerge como uma das variáveis fundamentais para a compreensão do fenômeno organizacional, é um termo que há muito se discute, não existe unanimidade ligada ao conceito, portanto este não esgota-se. Ainda há interação da cultura nas questões organizacionais referentes à mudança, liderança e estratégia.

Nesse sentido, diversas perguntas se apresentam quando o termo é analisado em profundidade, como: O que é “cultura” dentro de uma organização?; Há maneiras de mudar uma “cultura organizacional”?; Como transformá-la para atender os interesses da empresa?; O quanto ela é, realmente, importante?





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

O principal elemento para compreender-se a cultura, é compreender como ela estabelece-se dentro da organização, e o indivíduo, ator organizacional, difere-se dos demais seres pela sua aptidão em produzir símbolos, interpretar e representar a realidade que o envolve, nesse contexto, esses são os fundamentos da cultura.

Com base nessas considerações o presente ensaio pretende apresentar conceitos e definições sobre cultura organizacional, conceitos estes que devem ser utilizados na busca de melhores resultados para as empresas, suas formas de organização e interação com os indivíduos.

## Metodologia

Diferente de um artigo científico, um ensaio não necessita apresentar resultados e, por consequência, também não apresenta conclusões. Um ensaio tem como objetivo “pôr a prova” ideias, abordagens e metodologias.

O presente estudo visa, por meio da pesquisa descritiva e estudo bibliográfico dissertar a cerca do tema cultura organizacional.

As pesquisas descritivas procuram, de acordo com Oliveira (2001 apud Zamberlan 2008, p. 41) “conhecer e interpretar a realidade, porém sem interferir nela no intuito de modificá-la. Existe interesse em descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los” a fim de conhecer sua composição e processos que os constituem.

A pesquisa bibliográfica, por sua vez, constitui uma exaustiva consulta a livros, revistas e artigos, tanto em meio impresso como eletrônico, a fim de aprofundar o tema estudado e ligá-los com a temática proposta.

## Cultura: origens e definições

O campo da gestão organizacional é uma vasta área de pesquisas e discussões sobre os mais diversos assuntos. Estratégia, aprendizagem, poder, posicionamento, ambiente organizacional e cultura são apenas alguns conceitos que circundam e integram os estudos organizacionais.

Quanto à origem do termo “cultura organizacional”, este foi “descoberto” nos anos 80, onde passa a ser o ponto-chave na análise organizacional. Oliveira (1988, p. 25-26) aponta como dois fatores condicionantes:

o primeiro deles é a descoberta do sucesso da administração japonesa; e o segundo é a evidente constatação de que, na prática, as sofisticadas estratégias de gestão não estavam funcionando, ou seja, as empresas pouco a pouco foram chegando à conclusão de que muito daquilo que haviam planejado de fato não deu certo (...), e que suas estratégias globais (...) tiveram de sofrer alterações, por vezes, profundas.

Ou seja, os modelos de gestão japonesa aplicavam métodos que foram criados no Ocidente, mas jamais utilizados da mesma forma que os japoneses fizeram. Mintzberg et al (2010, p. 252) corrobora apontando o fato de que as corporações japonesas



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

pareciam fazer as coisas de forma diferente das empresas americanas e, ao mesmo tempo, imitando descaradamente a tecnologia dos Estados Unidos. Todos os dedos apontavam para a cultura japonesa e (...) como esta se havia manifestado nas grandes corporações japonesas.

Esse contexto fez refletir o que estava acontecendo nas organizações do Ocidente. Outra razão para o surgimento da cultura organizacional como tema essencial da Administração era que as estratégias empresariais estavam tornando-se falhas, portanto “os norte-americanos começaram a orientar-se em novas direções, ocasionando essa mudança de tendência (...), o do interesse pela cultura organizacional” (OLIVEIRA, 1988, p. 29).

Assim, após os anos 80, a empresa passa a ser considerada como uma entidade social “capaz de segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões, linguagens (...), capaz de produzir sua própria ‘cultura’, diferenciando-se das outras empresas, mesmo quando todas elas pertencessem a uma mesma cultura global” (AKTOUF, 1993, p. 42).

Relacionando comportamento irracional com cultura, Tavares (2002, p. 7) traz a origem do estudo de cultura como ciência numa realidade bem mais ampla, de acordo com a autora, o nascimento de cultura como ciência se dá a partir da

perplexidade dos colonizadores europeus diante do comportamento dos polinésios com o Capitão Cook, ao massacrá-lo após um longo período de (...) cordiais relações de troca, ou do comportamento Chinês de (...) des-dém pelas propostas de relações comerciais feitas pelos ingleses.

Comportamentos estes datados dos séculos XVIII e XIX entendidos como irracionais, diversas foram as explicações a fim de criar “uma ciência que desse conta dessas situações”, Tavares (2002, p. 7).

Portanto Edgar Shein (1985, p. 21 apud Tavares, 2002, p.7-8), ao tratar de discussão, compreensão e descrição da cultura organizacional articula:

a maneira mais simples de entender o aparentemente irracional é relacionar tal fenômeno à cultura, porque cultura frequentemente explica coisas que, de outra maneira, pareceriam misteriosas, doentias ou irracionais.

Esse é um conceito bastante forte e amplo, relacionar irracionalidade e cultura, Lévi-Strauss (1970, p. 140 apud Tavares, 2002, p. 8) desenvolveu uma categoria lógica, intitulada “Pensamento Selvagem”, onde comenta que o pensamento selvagem quer explicar tudo, podendo construir sistemas de forma fantasiosa, como os mitos.

Nosso pensamento científico, ao contrário, sabe compor com aquilo que não sabe explicar. Nós construímos lógicas melhores que as dos primitivos, porém parciais.

O mito é o mesmo tempo uma história contada e um esquema lógico, que o homem cria para resolver problemas que se apresentam sob planos diferentes, integrando-os numa construção sistemática.

Isto nada mais é que uma explanação de um instrumento teórico da Antropologia, que juntamente com disciplinas como etnologia e sociologia estudam o fator “cultura”. Do ponto de vista da antropologia e de uma maneira mais ampla “cultura” é tudo que está ao nosso redor, por exemplo, o que bebemos, comemos, ouvimos, nosso modo de nos comunicarmos, “ao mesmo tempo, cultura é aquilo que é único no modo como fazemos todas essas coisas. Ela trata daquilo que diferencia uma organização de outra, uma nação de outra” (MINTZBERG et al, 2010, p. 252).



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Nestas definições já é possível perceber o quanto o termo é vasto e complexo, daí as diversificações do conceito. O Minidicionário Luft (s/d p. 178) traz cultura co-mo sendo um “conjunto de experiências humanas (conhecimentos, costumes, insti-tuições, etc.) adquiridas pelo contato social e acumuladas pelos povos através do tempo”.

Diferentes pressupostos que influenciam a cultura, como os questionamentos do que é organização, o que é cultura e o que é a natureza humana, na combinação destes estudos é possível enxergá-la como o que Linda Smircich (1983 apud Freitas 1991) chama de: a) variável, cultura algo que a organização tem; ou b) metáfora, cultura algo que a organização é.

No momento que os atores organizacionais passam a ter comportamentos, dis-cursos e formas de pensar semelhantes que visem o bem da empresa, então cons-tata-se que a cultura está difundida e enraigada.

Diversos também são os precursores do conceito “cultura da empresa” ou “cul-tura organizacional”, dentre eles Elliot Jaques que a definiu como “o modo habitual de pensar e de agir, modo que deve ser aprendido e aceito, e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa” (Aktouf in Chablat, 1993, p. 41). Porém, Aktouf (1993), conclui que nesse contexto – restringindo a “cultura da empresa” a elementos sociais, administrativos e técnicos de dada empresa em de-terminado período – a utilização do termo cultura é abusivo.

Um dos conceitos mais difundidos na literatura vem de Shein (1984 apud Frei-tas, 1991, p.7):

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, desco-berto ou desenvolvidos no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e in-tegração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Nesta definição, Schein preocupa-se em ir além dos comportamentos que po-dem ser observados e justificados de maneira consciente. Privilegia as questões que realmente determinam o que os membros do grupo percebem, sentem e pensam.

Ousado seria, a partir de definições colhidas, criar um conceito único e univer-sal de cultura, cada historiador/pesquisador tem sua maneira de interpretar suas pesquisas, relacioná-las com o universo empresarial e tirar suas próprias conclusões a partir de suas observações e experiências. Portanto, cabe buscar mais alguns conceitos de cultura organizacional, como o de Shrivastava (1985, p. 103 apud Freitas 1991, p. 8), que a define como sendo:

Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos in-cluem: mitos, sagas, sistemas de linguagens, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e nor-mas de comportamentos.

Ou, como Aktouf (1993, p. 43) traz a partir de uma coletânea de definições de diversos autores:

uma “cultura de empresa” seria um “conjunto de evidên-cias” ou um “conjunto de postulados” compartilhados pelos membros da organização, dirigentes e empregados (...) um “cimento” que “mantém a organização como um todo”, que lhe confere um “sentido” e engendra “sentimento de identidade” entre seus membros.



**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

De maneira geral, “a cultura tem sido descrita a partir dos elementos que a constituem ou dos resultados produzidos em termos de comportamento”. A cultura acaba sendo descrita por meio de metáforas, “como energia social, moeda social, fonte de significados, etc” (FREITAS, 1991, p. 9-10). Inspirado nas ideias de Tylor que em 1877 utilizou pela primeira vez o termo que atualmente é aceito por etnólogos e sociólogos, Rocher (1969, p. 111 apud Ak-touf, 1993, p. 50): “cultura é um conjunto de modos de pensar, de sentir e de agir mais ou menos formalizados, os quais, tendo sido aprendidos e compartilhados por uma pluralidade de pessoas, servem (...) para integrar essas pessoas em uma cole-tividade, distinta de outras”. Por sua vez, Linton (1945, p. 32 apud Aktouf, 1993, p. 50) considera cultura como uma “configuração de condutas aprendidas. É o resulta-do de um comportamento cujos componentes e determinantes são compartilhados e transmitidos pelos membros de uma dada sociedade”.

Dessa forma, a cultura pressupõe uma “interdependência entre história, estru-tura social, condições de vida e experiências subjetivas das pessoas”. (Aktouf, 1993, p. 50). É um conjunto de elementos com relações econômicas, sociais e simbólicas constantes. Também é um complexo feito de representações mentais que conecta o material e o imaterial.

A fim de ter uma noção do que seriam os componentes principais da “cultura de empresa”, Boche (1985) e Lemaître (1984) (apud Aktouf, 1993, p.45) fizeram um levantamento, considerando detalhes e significados dos autores da chamada “cor-rente predominante” a cerca de estudo da cultura e “apontaram como fatores consti-tutivos de uma cultura organizacional: os mitos, ritos, rituais, valores, heróis, símbo-los, linguagens, lendas, metáforas, histórias, sagas”.

O objetivo deste ensaio não é descrever todos os elementos que compõem a cultura, citados por Boche (1985) e Lemaître (1984), apenas apresentar um panora-ma de dados para melhor entender a “cultura organizacional”. Para finalizar, é importante apontar a questão do mito, uma vez que ele faz parte da tentativa de explicar as origens das sociedades e do funcionamento do universo.

É possível perceber que cultura, sociedade e indivíduos estão interligadas e inter- relacionadas, nessa multiplicidade de simbolismo elementos como ritos, crenças, valores e mitos são cada vez mais destacáveis na cultura organizacional.

O intuito aqui não é o de apontar a importância de um sobre outro dos múltiplos elementos que integram a cultura da empresa, mas sim suscitar a uma reflexão sobre o que é possível interceder, melhorar e até mesmo mudar para que uma organização prospere.

### Considerações finais

Oriundo da antropologia, o termo cultura suscita cada vez mais indagações na área das ciências que estudam as organizações.

Uma análise da “cultura da empresa” nos serve para que possamos conhecê-la, entendê-la, aperfeiçoa-la. No momento em que conceitos são discutidos, abre-se espaço para compreensão.

O objetivo aqui não era trazer ao fim toda e qualquer discussão a cerca da cul-tura organizacional. Esta se configura em uma tarefa praticamente impossível, uma vez que os traços e características da cultura organizacional muda de uma empresa para outra, de uma localização geográfica para outra.





**Modalidade do trabalho:** Ensaio teórico

**Evento:** XVII Jornada de Pesquisa

Entender a cultura como algo que a organização é ou algo que a organização tem é um fenômeno relativamente recente. Há pouco mais de vinte anos as organizações eram encaradas como racionais, derivadas da ideia do mecanicismo.

Os estudos modernos acerca das teorias organizacionais mostram que a organização é muito mais que isto. Os indivíduos, atuantes na organização possuem sua própria personalidade, que pode ser rígida, flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora.

A cultura é um dos pontos-chave na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Assim, mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura pode ser entendida como construção de significados partilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social. No caso de uma organização, os novos indivíduos que ingressam na empresa precisam adequar a “sua cultura” com a “cultura da empresa” que vez ou outra pode divergir ou convergir.

O conceito cultura abrange e envolve diversos temas relacionados à organização, mudança, estratégia e liderança são apenas alguns deles. Quanto mais aprofunda-se no termo, mais definições e ramificações se encontram, é um caminho sem volta, sem fim.

#### Referências Bibliográficas

AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Org.: Jean-François Chanlat. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1993.

FREITAS, Maria E. de. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, M. A. Cultura Organizacional. São Paulo: Nobel, 1988.

TAVARES, M. da G. de P. Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ZAMBERLAN, L. Pesquisa de Mercado. Coleção educação à distância. Série li-vro-texto. 152 p. Ijuí: Unijui, 2008.