

CENTRO PAULA SOUZA GOVERNO DO ESTADO DE
SÃO PAULO

Faculdade de Tecnologia de Americana

CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

RINALDO ARAÚJO TEMOTEO

**Americana, SP
2010**

Faculdade de Tecnologia de Americana

CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES

RINALDO ARAÚJO TEMOTEO

rinaldo_araujo@hotmail.com

Trabalho Monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec-Americana, sob orientação da Profa. Dra. Acácia de Fátima Ventura.

Área: Recursos Humanos

Americana, SP
2010

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Acácia de Fátima Ventura (Orientadora)

Prof. Ms. Sanete I. Andrade

Prof. Especialista Eryvelton Baldin

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, a Deus que me conduz e me ilumina em todos os momentos da minha vida e que me dá forças para lutar por meus objetivos.

Aos meus pais, que sempre me apoiaram nessa jornada e sempre se dedicaram com carinho e atenção para que eu conseguisse concluir meus projetos.

Aos meus amigos, que me ajudaram e me encorajaram nos momentos mais difíceis em que me encontrava necessitado de ajuda, especialmente à Julia que apesar do pouco tempo em que a conheço serviu como uma base sólida em que me apoiei para continuar em meu trabalho, se prontificando sempre a me ajudar e me apoiar sem medição de esforços.

À Thais, que mesmo impossibilitada com suas tarefas, estava sempre de prontidão para me ajudar a conduzir este trabalho ao seu fim.

E à minha orientadora Acácia, que conduziu esse trabalho com dedicação e clareza, onde não mediu esforços para que chegássemos à sua conclusão da melhor maneira possível.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho primeiramente e inteiramente a Deus, pois sem Ele nada no mundo existiria e não estaríamos aqui reunidos então usufruindo momentos como este em nossas vidas.

Aos meus pais Antônio e Maria, que são meu porto seguro, ao meu irmão Rodrigo, em especial à minha madrinha Tânia que sempre me apoiou e esteve ao meu lado mesmo nos momentos mais difíceis dessa e de outras caminhadas, aos meus amigos, em especial à Julia e a Thais e a todos que tiveram participação direta ou indiretamente neste trabalho.

Assim aos meus amigos e familiares o meu muito obrigado. Agradeço a Deus por colocar em minha vida pessoas maravilhosas como vocês que dão sentido à minha existência.

RESUMO

O presente texto conceitua a idéia geral dos termos Cultura e Cultura Organizacional relacionados à sociedade, reunindo idéias de suas diversas áreas cabíveis do conhecimento a fim de encontrar, com base em suas inúmeras variantes, uma forma homogênea conceitual para tais assuntos, a um propósito de se ter uma noção do que se trata o tema e saber manejá-lo da melhor maneira possível nas dependências empresariais, que é o foco do estudo, uma vez que existe a necessidade da descoberta à referente dúvida frequente de muitos empresários com relação à importância do tema nos processos organizacionais. Basicamente, no corpo do trabalho, a pesquisa é delimitada à busca do conceito de Cultura, utilizando-se por meio de idéias e pensamentos de alguns pesquisadores a referência para a obtenção e uma possível formulação de idéia sobre tal conceito objetivado. Reserva-se ao seu final, uma análise que, em conjunto com as teorias e ideias pesquisadas e analisadas, indique o resultado do estudo, de maneira que o conteúdo em questão seja compreendido.

Palavras Chave: Cultura; Cultura Organizacional; Organizações.

ABSTRACT

The present text conceptualizes the idea of the general terms Culture and Culture Organizational related to the company, bringing together ideas from diverse areas of knowledge applicable in order to find, based on their many variants, a homogeneous conceptual framework for such matters, the purpose of have an idea what it's about the subject and knowing how to handle it the best possible business premises, which is the focus of the study, since there is the need for frequent question regarding the discovery of many entrepreneurs about the importance of theme of organizational processes. Basically, the body of work, the search is bounded to the pursuit of the concept of culture, using through ideas and thoughts of some researchers to refer to the collection and formulation of a possible idea about this concept objectified. Reserves at the end, an analysis, together with theories and ideals researched and analyzed showing the results of the study, so that the content in question is understood.

Keywords: Culture; Culture Organizational; Organizations

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1.1 CULTURA ALGUMAS DEFINIÇÕES	13
2 CONCEITUANDO CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	22
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	34
4 BIBLIOGRAFIA.....	38

INTRODUÇÃO

Ao longo dos anos, o homem foi descobrindo novas idéias sobre várias questões relacionadas ao meio em que vivia e a si próprio e isso o tornou capaz de enxergar o mundo ao seu redor de diversas maneiras possibilitando-o a mudanças em seus hábitos, podendo o mesmo estabelecer a melhor forma de vida que levaria e a que julgasse mais importante junto à seus semelhantes. Em outras palavras, o homem havia adquirido Cultura.

Mas o que seria realmente Cultura? Várias são as áreas que tentam explicar o que realmente seria o termo Cultura. Para o senso comum, Cultura possui um sentido de erudição, uma instrução vasta e variada adquirida por meio de diversos mecanismos, principalmente o estudo. Em uma visão antropológica, Cultura seria a rede de significados que dão sentido ao mundo que cerca um indivíduo, ou seja, todo complexo que compreende conhecimento, crença, arte, moral, lei, costume e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro da sociedade (TAYLOR, 1980).

E o seu surgimento? Inúmeras foram as tentativas de explicar o surgimento da Cultura e suas variantes. Alguns estudiosos, como LARAIA (apud, COSTA, acesso em: 15/10/2010) acreditam que a Cultura teve sua origem no momento em que o homem foi capaz de estimular seu cérebro e assim “proceder Cultura” através de manifestos, ou seja, conseguiu interagir com os demais a sua volta. Já em um âmbito antropológico, Lévi-Strauss (apud, COSTA, acesso em: 15/10/2010) defende a hipótese de que a Cultura teve sua origem no aparecimento da primeira regra, que seria a proibição do incesto, comportamento comum a todas as sociedades humanas.

E para que se estudar Cultura? Na sua grande maioria, os conjuntos empresariais se utilizam de culturas rígidas demais que acarretam em descontentamentos do pessoal, podendo causar sérios problemas no desenvolvimento do trabalho. No entanto, com a compreensão de tal estudo, administradores poderão obter o suporte necessário para que haja uma maior

flexibilidade quanto a alguns pontos referentes à cultura, satisfazendo assim, as necessidades de seus membros e ao mesmo tempo, utilizar esse comportamento motivado na direção dos objetivos da organização.

A relevância do assunto por si só, também já se exalta, pois se trata do elo consideravelmente mais forte em uma organização que é a ligação do funcionário com o seu ambiente de trabalho, pois são as pessoas que transformarão metas em realidade. Portanto, um aprofundamento com relação a esse tema é imprescindível para o manejo da motivação dos colaboradores na busca de um ambiente próspero e agradável (SCHEIN, 2009).

Com o passar do tempo, o assunto com relação à Cultura foi, de certa forma, se expandindo e algumas muitas vertentes sendo descobertas e tornando-se temas de estudo para diversos pesquisadores. Empresários enxergavam na Cultura uma importante variável no qual influenciava a resolução de problemas freqüentes em suas organizações, surgindo assim a necessidade da compreensão de tal assunto. Desde então, pesquisas sobre Cultura Organizacional foram sendo analisadas mais profundamente, no qual surgiram diversas teorias e conceitos (ROBBINS, 2005).

Schein (apud, FREITAS, 1991) defende que cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa ou integração interna e que funciona bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir.

Em uma outra visão, Smircich (apud, FREITAS, 1991) defende que cultura organizacional pode ser analisada como um fenômeno que circunda e envolve os seus membros durante todo o tempo, sendo constantemente validada e criada pela própria interação destes indivíduos, caracterizando especificamente a Cultura Organizacional. Defende ainda que caso o pesquisador adotar um ponto de vista positivista ou estrutural-funcionalista no desenvolvimento de sua pesquisa, como na maioria dos casos de estudos sobre Cultura Organizacional, será levado a afirmar que a cultura é algo que o grupo social tem como uma variável independente e que pode ser vista como algo único e de consenso coletivo da organização.

Apesar da grande maioria de empresários observarem a cultura como fator de alto grau de importância no ambiente interno da empresa, de certa forma podemos afirmar que o conceito de Cultura Organizacional nos dias atuais, não se tem recebido a importância necessária e desejável de ser observado que lhe é merecido, transformando – se em apenas mais um “coadjuvante organizacional”, podendo-se dizer assim. Digamos que não chegue a ponto de haver um esquecimento total do assunto por parte das organizações, mas no caso, ser admitido um fator extremamente relevante, sendo motivo para ser mais explorado e considerado tão importante quanto a obtenção de uma meta de produção, por exemplo.

A partir do exposto o texto se **justificou** pela importância, nos dias atuais, tratar da cultura organizacional que parece não ter tido a importância necessária e desejável de ser observada como merecido. Em sua grande maioria, os conjuntos empresariais utilizam culturas rígidas demais que acarretam em descontentamentos do pessoal, podendo causar sérios problemas no desenvolvimento do trabalho. No entanto, com a compreensão de tal estudo, administradores poderão obter um suporte e assim reavaliarem seus conceitos para que haja uma maior flexibilidade quanto a alguns pontos referentes à cultura, satisfazendo assim, as necessidades de seus membros e ao mesmo tempo, utilizar esse comportamento motivado na direção dos objetivos da organização.

Nessa perspectiva foi formulado o seguinte **problema**: A cultura pode ser considerada um fator de desequilíbrio interno nas organizações quanto às atitudes de seus colaboradores?

Como **Hipóteses** podemos afirmar, a primeiro momento, que há confirmação sim do desequilíbrio interno com relação às atitudes dos colaboradores, por n motivos, tais como principais e mais freqüentes estão a rigidez de autoridade imposta pela organização, métodos utilizados por parte da empresa considerados em alguns casos severos por funcionários e a não valorização do colaborador dentro da empresa, pontos esses motivos de greves e descontentamentos de colaboradores a tempos.

Como **objetivo geral** teve-se: que pesquisar como a cultura interna de uma organização pode levar seus colaboradores ao descontentamento na execução de suas funções, visando identificar se há problemas motivacionais. Já os **específicos** foram dois: Conceituar Cultura Organizacional, objetivando a compreensão do estudo de caso a ser estudado e Formular uma idéia geral com base no que foi pesquisado a fim de criar um apoio ao conceito de cultura e cultura organizacional de fácil compreensão.

Como **metodologia** para o trabalho monográfico foi utilizada, em seu início, análises teóricas por meios de pesquisas bibliográficas referentes ao tema inicial em questão que se trata do conceito de Cultura, para um melhor entendimento do assunto. Num segundo momento, relata-se a continuação conceitual do pesquisado que se refere à Cultura Organizacional, expondo teorias e idéias já existentes a fim de termos uma base em nossa compreensão do caso. Encerrando, será realizada uma apuração das informações adquiridas através das análises teóricas confrontando tais informações com alguns estudos de caso para fins de chegarmos a uma possível noção do problema em questão.

O trabalho foi estruturado em **três capítulos**, sendo que o **primeiro** conceituamos a cultura em si, de acordo com as teorias existentes sobre o assunto, utilizando diversas idéias elaboradas por pesquisadores de todo o mundo servindo de base para a formulação do conceito geral, o **segundo** discutimos fatores organizacionais com relação à cultura, conceituando a cultura organizacional, buscando o apoio para tal conceituação em teorias e casos em geral formados e analisados por estudiosos do ramo e o **terceiro** demonstramos os resultados do estudo de caso relacionando com as teorias estudadas, formulando então uma idéia para compreensão de dispersão das dúvidas referentes ao caso em questão.

Com base nas informações conseguidas a partir dos estudos realizados no capítulo anterior, o capítulo três se reserva também às **considerações finais** que nos traz uma idéia geral do assunto em questão pesquisado durante o trabalho, sendo relacionado com estudos de caso de algumas empresas que obtiveram êxito quando tratado o assunto de influência da cultura na organização, para assim, termos mais referenciais para uma melhor compreensão e análise do contexto.

CONCEITUANDO CULTURA

Neste capítulo estudaremos o termo Cultura em sua forma conceitual, tendo como base conceitos elaborados por pesquisadores e especialistas no assunto, na busca de uma inter-relação de idéias para uma melhor compreensão da pesquisa.

1.1 CULTURA ALGUMAS DEFINIÇÕES

No geral, pesquisadores em sua maioria confirmam que o conceito de cultura se caracteriza pelos hábitos e costumes de uma determinada área, lugar ou região e que haja uma população, no qual interaja no meio em que vive com seus semelhantes.

Ao certo, não se tem uma resposta apenas a essa questão, pois existem vários meios de se caracterizar e definir a cultura através de inúmeros pontos de pesquisa relacionados à diversas disciplinas, considerando-a, de certa forma, como multidisciplinar, por estar envolvida em vários campos do estudo, como veremos nas diversas citações à respeito deste assunto.

Sendo várias as pesquisas que analisam a cultura em busca de uma resposta para que a seja entendida, cada qual com sua teoria, Vannucchi (acesso em: 25/05/2010) cita brevemente 4 variantes de pesquisa que buscam uma melhor análise comparativa do campo de estudo: das áreas da filosofia, da etnologia, da antropologia e observa-se também pelo lado humanista do conceito de cultura.

Acrescenta o autor que no campo da filosofia subentende que o homem não somente sente, faz e age se referindo à cultura, de uma forma somente física, mas também pensa e reflete sobre o que está a sua volta no mundo, culturalmente falando. Acrescenta dizendo que quanto mais detalhadamente procede a investigação referente aos dados dogmáticos, empíricos e as análises particularizadas expostas pelos estudos científicos, mais o filósofo se convence de que o existir humano é fundamentalmente cultural, que são seres naturalmente culturais.

Destaca também que na etnologia, que é um ramo da antropologia, cultura é a forma em que vive uma população, é a maneira típica de viver a vida, o comum, o ser, o fazer de um determinado grupo humano, de qualquer etnia. Tratando-se da antropologia, geralmente os antropólogos se punham em diferentes posições com relação ao conceito de cultura e se refugiavam, na maioria das vezes, entre quatro tendências, como descreve Vannucchi (acesso em: 25/05/2010):

- os que vêem cultura como sistema de padrões de comportamento, de modos de organização econômica e política, de tecnologias, em permanente adaptação, em vista do relacionamento dos grupos humanos com seus respectivos ecossistemas;

- os que tratam a cultura como um sistema de conhecimento da realidade, como o código mental do grupo, não como um fenômeno material, mas cognitivo;

- também os que encaram a cultura como um sistema estrutural, em que o eixo de tudo é a bipolaridade natureza-cultura, tendo como campos privilegiados de sua concretização o mito, a arte, a língua e o parentesco;

- e, por fim, há os que entendem cultura como sistema simbólico de um grupo humano, sistema que só poderá ser apreendido por outro grupo por meio de interpretação e não por mera descrição.

O autor define cultura como tudo aquilo que não é naturalmente produzido, ou seja, tudo o que é criado artificialmente pelo ser humano. Como exemplo, diz ser a terra como natureza e o plantio como criação do ser humano, ou seja, cultura. Em outras palavras é o desenvolvimento intelectual de qualquer ser humano, se referindo aos seus valores e costumes estabelecidos ao longo de sua vida.

Para Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) em conjunto em seus estudos realizados sobre o assunto, a cultura é um coeficiente dominante influenciável, a ponto de adequar a visão de mundo do homem. Um exemplo é o caso de que para um homem da cidade, a floresta amazônica é apenas um entrançamento de árvores e arbustos, mas para um índio tupi sua visão é absolutamente diferente: ao invés de dizer como qualquer um de nós “encontre-me à porta do edifício tal”, suas referências serão determinadas árvores, pelo simples fato de habitar em tal região. Assim, opostamente à visão de um mundo vegetal sem forma definida, a floresta é vista como um conglomerado ordenado, composto por formas vegetais bem

definidas, uma “cidade florestal” digamos assim. Ainda nessa prerrogativa de influência que a cultura exerce sobre as pessoas, Gonçalves acredita ainda que nosso legado cultural, recebido através de gerações, sempre nos enquadrava a reagir desprezivamente em relação ao comportamento daqueles que procedem fora dos padrões aceitos pela maioria da comunidade. Até recentemente, o homossexual corria o risco de ser atacado, vítima de agressões físicas quando era reconhecido numa via pública e continua sendo objeto de termos depreciativos. Na Antigüidade, entre alguns povos, a prostituição não consistia em um fato anormal, onde jovens da Líbia (atualmente localizada nas províncias turcas de Antalya e Muğla) praticavam relações sexuais em troca de moedas de ouro a fim de juntar um dote para o seu casamento. Hoje o fato de uma pessoa se prostituir já é motivo para depreciações em certas sociedades, pois cada região tem sua idéia de moral, do certo e do errado, que alguém em algum momento de sua história estabeleceu ser correto a fazer e continuou a ser seguido pela população. Como exemplo podemos citar o caso no Egito Antigo em que a prostituição era praticada como forma de ritual sagrado, no qual grandes sacerdotisas recebiam honras de divindades em troca de favores sexuais. Já em Israel a prostituição é severamente reprimida onde todos seguem a lei mosaica que proíbe a prostituição, sendo punidos os autores de tal fato, em certos casos, à morte.

Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) ainda se volta a um outro caminho muito utilizado por cientistas para a possível idéia de conceituação da cultura que se refere a partir das diversidades biológicas e geográficas. No entanto, com relação à tais pontos, segundo Corrêa foi comprovado que não são, ao certo, determinantes culturais. De uma maneira mais exemplificada podemos citar o fato de que se uma criança brasileira for educada na França, ela crescerá como francesa, aprendendo sua língua, seus hábitos, crenças e valores franceses, não sendo um fator influenciável as suas características biológicas, descartando então a hipótese genética.

Ao referir-se a questão geográfica, destaca um exemplo que elimina a determinância com relação ao ambiente físico que é o dos esquimós e dos lapões. Os lapões e os esquimós são povos que habitam em ambientes muito equipolentes, os lapões vivem no norte da Europa e os esquimós no norte da América. Era de se

esperar que eles tivessem comportamentos, de certa forma, equiparáveis, mas seus estilos de vida são muito distintos. Ao se encontrar em uma área escolhida para se estabelecer, os esquimós constroem seus iglus sobrepondo blocos de gelo num formato de colméia e cobrem a casa por dentro com peles de animais. Para se conservarem aquecidos, utilizam-se do fogo aquecendo assim o interior de sua casa. Quando querem se mudar, os esquimós abandonam a sua casa carregando consigo apenas suas coisas e seguem para seu novo iglu, construído por eles mesmos. Já os lapões residem em tendas de peles de rena e quando desejam se mudar, eles desmontam seu acampamento, secam as peles que servem como aquecedores e transportam tudo para o novo local.

Dentre essa diversidade cultural, Schein (2009, p. 16) afirma:

Cultura é um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendida por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) enfatiza também a idéia do processo no qual diz se encaixar melhor na tentativa de se explicar o conceito cultural, chamado de endoculturação. Em tal estudo, mostra-se que o indivíduo depende de um aprendizado para afins de uma socialização, independentemente de funções de transmissão geográfica ou biológica, diferenciando seus modos e estilos pelo fato de que tiveram uma educação diferenciada. Em outras palavras, o indivíduo aprende a se comportar e a interpretar o que está à sua volta por intermédio do que aprendeu através de um outro indivíduo no qual acredita estar certo ser seguido. Locke (1690. acesso em: 28/03/2010) em um de seus estudos afirmou “[...] A mente humana é uma caixa vazia no nascimento, dotada de capacidade ilimitada de obter conhecimento”.

Com base nessa idéia, Vannucchi (acesso em: 25/05/2010) afirma que tudo o que o homem realiza, aprendeu com os seus congêneres e não deriva de exigências originadas fora da cultura.

Schein (2009, acesso em: 20/05/2010) também define cultura como:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento.

Ainda na mesma linha de raciocínio, Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) afirma que a cultura é uma distinção determinante com relação à conduta entre os homens, onde os mesmos procedem conforme os seus padrões culturais, de acordo com a forma em que foram socializados. Analisando a cultura como forma de aprendizagem, conclui-se que o homem é definido como um ser predominantemente cultural e graças a essa sua predominância ele superou suas limitações orgânicas, resistindo através dos tempos com um equipamento biológico consideravelmente modesto. O animal homem com toda sua fragilidade com relação aos outros animais se logrou de êxito ao conseguir voar sem possuir asas, ao adquirir a capacidade de nadar sem ao menos ter uma nadadeira ou guelra, se tornando o mais temível entre todos os animais da Terra. Tudo por ser o único a possuir cultura.

Tal predominância cultural é exemplificada no que se mostra o fato de que se um esquimó desejar morar em um país tropical irá se adequar em pouco tempo, apenas tendo uma casa refrigerada por um ar condicionado e usando roupas leves, diz a socióloga. No entanto, um urso polar não conseguiria tal façanha, pois apenas vive em seu habitat natural, cercado por geleiras. Diz então que a cultura além de ser um diferencial predominante com relação ao comportamento entre os homens é considerada também um meio de adaptação do homem aos diferentes ambientes, no qual, ao invés de adaptar seu equipamento biológico, utiliza-se de equipamentos extra-orgânicos para se ambientar ao espaço em que esteja. Por exemplo, a baleia absteu-se de seus membros e pêlos e adquiriu nadadeiras para se acondicionar ao ambiente marítimo, transformando-se ela mesma em um barco, digamos assim, enquanto o homem favoreceu-se de sua cultura e conseguiu criar algo exterior ao seu corpo para navegação, o barco, por exemplo.

Por fim, conclui sua idéia dizendo ser a concepção de cultura um processo acumulativo onde o homem recebe conhecimentos e experiências acumulados ao

longo das gerações que o antecederam e estas informações, se forem precisamente e criativamente manipuladas, permitiram a criação de inovações e invenções, sendo assim, não o resultado da ação de um único ser e sim do esforço de toda uma comunidade.

Buscando ainda o melhor caminho para a compreensão do conceito de cultura, Dias (2003, p. 15–16) em uma de suas obras, acredita ser importante a utilização de alguns meios para caracterizar e definir a cultura de uma forma geral, que são eles:

O dicionário de sociologia Globo que define cultura como um sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade;

Outro dicionário de sociologia, agora o de Allan G. Johnson, no qual se define cultura como sendo o conjunto acumulado de símbolos, idéias e produtos materiais associados à um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família;

Cita a afirmação de Edward Taylor que caracteriza dizendo que cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Por fim, utiliza-se da afirmação de Bronislaw Malinowsky que afirma que a cultura consiste no conjunto integral dos instrumentos e bens de consumo, nos códigos constitucionais dos vários grupos da sociedade, nas idéias e artes, nas crenças e nos costumes humanos.

Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) ao longo de seus estudos com relação à cultura em si, percebeu no modo de ver o mundo de uma sociedade, ser um fator de certa importância no estudo da cultura. Acredita que a visão de mundo de uma civilização é o resultado da herança cultural, ou seja, a consequência da intervenção de uma determinada cultura. Existem diferenças até mesmo entre povos que falam a mesma língua, como o caso dos portugueses e dos brasileiros. Como exemplo, temos um caso que para nós brasileiros mais parece uma piada. Em Portugal, certa vez, um brasileiro ligou para uma lavanderia para ter conhecimento do horário de funcionamento do estabelecimento no domingo, perguntando se estariam fechados naquele dia. O proprietário respondeu que não, o que fez com que o brasileiro fosse à lavanderia no domingo. Ao chegar ao local, percebeu que a lavanderia estava com

as portas fechadas. Ligou, então, na segunda-feira, para o proprietário a fim de se fazer uma reclamação e recebeu a seguinte resposta: “O senhor me perguntou se eu iria fechar as portas do estabelecimento. E eu lhe disse que não. Como eu poderia fechá-las se não iria abri-las porque era domingo?”. Para os brasileiros, a lógica utilizada por portugueses é uma lógica completamente diferente, mas é apenas um meio oposto do nosso modo de ver e entender as coisas, o que não significa que estejam errados.

Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) acrescenta que os indivíduos de culturas diferentes podem ser facilmente identificados por uma série de características, tais como o modo de agir, de se comportar, caminhar, vestir, comer, sem mencionar as diferenças lingüísticas ou sinais religiosos, como o solidéu que alguns judeus usam no alto da cabeça ou mesmo a burka utilizada por muçulmanas. Mesmo a prática de atividades baseadas como parte da fisiologia humana podem reflexionar diferenças de cultura. Pessoas de culturas diferentes acham graça de coisas distintas. Um repetitivo pastelão norte-americano não encontra a mesma aceitação entre nós que uma comédia erótica italiana porque, em nossa cultura, uma boa piada deve ser temperada por uma boa porção de sexo. Os japoneses riem, muitas vezes, por motivos de etiqueta, mesmo em momentos desagradáveis para outros. Relatam que crianças chinesas sentam-se à mesa com os cotovelos pegados ao corpo, como as inglesas. Já as brasileiras não são praticantes desse costume. Dentro da mesma cultura, podemos observar que a utilização do corpo em função do sexo é diferenciado. As mulheres sentam, caminham, gesticulam de formas diferentes das do homem. Estas posturas femininas são imitadas pelos travestis. Em outras palavras: todos os homens são providos do mesmo equipamento anatômico, mas a sua utilização, ao invés de ser ordenado geneticamente, depende de um aprendizado que baseia-se na cópia de padrões que compõe a parte da herança cultural do grupo.

Dias (2003, p. 18,19) fala que para se ter noção de uma cultura deve-se captar suas manifestações concretas debatendo os elementos culturais existentes dentro de um território preenchido por determinada comunidade cultural. Devem-se então analisar alguns pontos relevantes para tanto:

A vida material: que indica, de modo geral, à produção necessária para garantir a sobrevivência, ou seja, ferramentas, conhecimento, técnicas, métodos e processos que uma cultura utiliza para produzir bens e serviços e sua distribuição e consumo. Acrescenta ainda que a economia e o conhecimento são partes essenciais da vida material de uma comunidade.

As interações sociais: que estabelecem os papéis que a população assume, padrões de autoridade e responsabilidade da comunicação simbólica onde se incluem fala, gestos, expressões e outros mecanismos de manifestação do indivíduo.

A estética: que revela os conceitos de beleza e sua expressão apreciada em determinada cultura e inclui todo tipo de artes e manifestações da cultura expressa pelas diferentes camadas sociais numa determinada sociedade. Tais valores estéticos de uma sociedade aparecem nos desenhos, estilos, cores, expressões, símbolos, movimentos, emoções e posturas valorizadas e preferidas em uma cultura particular, variando em cada cultura, podendo ser a posse de carros de determinado tipo ao uso de variadas roupas.

A religião: que influencia na percepção que uma cultura possui sobre a vida, seu significado e conceito. Enfatiza que as tradições religiosas podem inibir o desenvolvimento de determinadas estruturas organizacionais e acaba por influenciar também o desempenho dos papéis sociais do homem e mulher, o desenvolvimento de instituições sociais e rituais que cercam os mais importantes momentos da vida além de afetar o modo de vida em muitas outras formas no qual estabelece relações de autoridade, deveres dos indivíduos e responsabilidades, entre muitos outros.

Os hábitos alimentares: que estão entre os elementos mais significativos na constituição de uma cultura, pois existe a todo membro de qualquer cultura ou sociedade a necessidade fisiológica diária de nutrição.

Dias (2003, p. 18) complementa:

Podemos de uma forma simplificada, definir cultura como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade.

Segundo Gonçalves (acesso em: 28/08/2010) ainda há o fato de que o modo de que homem vê o mundo através de sua cultura tem como consequência a tendência em imaginar o seu modo de vida o mais correto e o mais natural. Tal propensão que é denominada de etnocentrismo é a culpada pela ocorrência de numerosos desentendimentos sociais. É o que se pode concluir da insistência com

que o governo norte-americano tenta fazer forçadamente com que o Iraque adote um sistema político semelhante ao das democracias ocidentais.

Schein (2009, acesso em: 20/05/2010) acrescenta dizendo que a cultura é uma abstração, embora as forças que são constituídas em situações sociais e organizacionais que decorrem dela sejam poderosas, e caso não exista um entendimento de tal intervenção dessas forças, nos tornamos suas presas.

Assim, vemos que a cultura mesmo sendo um fator de difícil entendimento e explicação por parte até de diversos estudiosos, leva a muitos pesquisadores a uma conclusão para com sua definição, de certa forma homogênea, caracterizando cultura, no geral, como sinônimo de aprendizagem social. A aprendizagem também está presente nas organizações, ou seja, em sua cultura, demonstrando-nos como a empresa age, pensa, e atua externa e internamente, foco esse de extrema importância à gestores e uma vez que é o tema de nosso problema em questão. Veremos a seguir como pesquisadores e estudiosos conceituam este tema, na busca da compreensão do mesmo.

2 CONCEITUANDO CULTURA ORGANIZACIONAL

Com base no primeiro capítulo, apresentaremos uma continuação agora esclarecendo o que realmente subentende o termo Cultura Organizacional na visão de diversos autores do ramo, que de forma coesiva, apresentam suas teorias em busca de uma idéia principal de conceito para o termo em questão.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Como uma transformação da cultura, a cultura organizacional se mostra com uma forma de maior complexidade com relação à sua geradora, pois obviamente, deve-se ter noção do que se é cultura para entender o que seja cultura organizacional e saber relacionar suas variantes.

Robbins (2005, p. 5) acredita ser um ponto crucial, além da consciência de saber o que é cultura, o entendimento e noção do que seja a organização. Nisso afirma ser,

Uma organização é a contribuição planejada das atividades coletivas de duas ou mais pessoas que, funcionando em uma base relativamente contínua e através da divisão de trabalho e da hierarquia da autoridade, buscam alcançar um objetivo comum ou um conjunto de objetivos.

Freitas (1991) acredita que, na formação do conceito de cultura organizacional, diz ter sido de Schein (apud, FREITAS, 1991. p. 7) um dos conceitos mais ricos apresentados na literatura consultada em uma de suas obras, que fala:

A Cultura Organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração 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 em relação àqueles problemas.

Segundo Schein (apud, FREITAS, 1991. p. 7–8) tais pressupostos, seriam eles próprios respostas assimiladas, geradas de valores seguidos. Complementa ao dizer que a força dos pressupostos está na idéia de que eles são menos

argumentáveis e confrontáveis que os valores observados. Tais pressupostos são lidados quando alguém se nega a discutir determinado assunto, ou quando uma pessoa julga a outra como “insana” ou “ignorante” por desferir questões sobre determinado assunto. Por exemplo, a idéia de que as escolas devem educar ou que a medicina deve prolongar a vida, como dito por Freitas (1991, p. 8).

Seguindo essa linha de raciocínio, muitos autores também tratam da existência de alguns elementos como forma necessária de estudo quando relacionado à Cultura Organizacional. Dias (2003, p. 89), por exemplo, nos diz que as culturas organizacionais podem ser caracterizadas por elementos que contribuam nas interpretações para seus membros que os conduzirão, no combatimento de problemas e no aperfeiçoamento de ações rotineiras conforme os pressupostos básicos ou valores fundamentais admitidos em uma tal organização.

Freitas (1991, p. 12) também se refere a tais elementos dizendo que a cultura vem sendo definida a partir de seus elementos, declarando esse tipo de conceituação bastante atraente, pois nos deparamos com detalhes substancialmente interessantes que surpreendem pelo fato de que geralmente passam despercebidos.

Segundo Dias (2003, p. 89) são eles os principais elementos:

Os Valores: que se constituem num elemento comum e fundamental em todas as definições e conceituações de cultura organizacional. São aquelas concepções compartilhadas do que é importante e, portanto, desejável e sendo aceitas pelos membros de uma organização, influenciam seu comportamento e orientam suas decisões, definindo, portanto, o que se aceita ou se é contrário no comportamento de um grupo. Diz também que o fato de que existam sistemas de valores nas organizações formadas por indivíduos, os quais têm seu próprio sistema de valores pessoais, permite afirmar que o esforço organizacional de desenvolvimento de recursos humanos pode desenhar-se com orientações para valores que as organizações consideram ser os que formam sua cultura. Nas empresas, os valores se manifestam no comportamento das pessoas que à ela compõem através de afirmações como: “Nosso compromisso é com o cliente” ou “O compromisso com a empresa é a característica de cada empregado”, entre muitas outras;

As Crenças: que é a aceitação consciente que tem as pessoas da organização de uma idéia, que não necessita de uma demonstração concreta, ou seja, que é a formulação de uma imagem à todas as

peças da organização de confiança junto a empresa. São transmitidas através do tempo e seu impacto é de grande importância, pois permite desenvolver a consciência de pertencer no interior da organização e permite para a empresa ter uma vantagem devido a que os empregados trabalhem convencidos de que são parte do desenvolvimento da visão da empresa. As crenças são manifestadas quando as pessoas em seu comportamento compartilham aspectos de consciência coletiva como: "Progresso e desenvolvimento da empresa dependem de cada um de seus empregados" ou "A qualidade de nossos produtos tornou a empresa líder no mercado" entre outros.

Freitas (1991, p. 14) ao se referir aos elementos de composição da cultura organizacional cita a opinião de conceito de Deal & Kennedy (apud, FREITAS, 1991, p. 14) sobre valores que diz:

Valores são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples "se você faz isso, você também será um sucesso". Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Freitas (1991, p. 14) complementa dizendo que as organizações afortunadas têm nos seus valores agregados uma fonte de energia, pois seus colaboradores se imaginam como parte importante da organização, sendo assim motivados porque a vida organizacional tem compreensão para eles. Deal & Kennedy (apud, Freitas, p. 14) descrevem também algumas influências dos valores no desenho da organização formal onde dizem que os valores e as crenças de uma organização indicam quais questões são observadas como prioridade. Salientam que tais valores e crenças mencionam que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo decisório, da mesma forma que esclarecem qual modelo de pessoas devem ser mais respeitadas na organização. Segundo os autores, os valores também executam um importante papel na delimitação de quão longe alguém pode elevar-se na organização. Conforme tais valores, irão florir por parte das pessoas da organização, alguns objetivos pessoais referente às áreas de dominação da empresa, como por exemplo, se o desenvolvimento de produtos for a área influente na companhia, as pessoas mais talentosas procurarão trabalhar nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento ou se o serviço ao consumidor é um valor

consideravelmente importante, os mais aguerridos e ambiciosos irão almejar trabalhar no setor de vendas ou serviços, entre vários outros exemplos. Acrescentam também dizendo que os valores compartilhados também exercem um importante papel em comunicar ao mundo exterior o que ele pode esperar da companhia, como vistos em slogans, por exemplo, que transmitem tais mensagens desta natureza como observado por algumas empresas como o McDonald's que diz em seu slogan – “qualidade, serviço, limpeza e produto a bom preço”. Dias (2003, p. 102) completa ao dizer que acredita que os slogans são reprodutores do valor dominante na organização, sendo um fator essencialmente indispensável à vida de uma empresa.

Já Schein (2009, p. 24) trata de tais elementos caracterizando-os como níveis de cultura. Diz que existem alguns níveis de cultura, se tratando de nível como um fenômeno cultural que se é visível ao observador, que são considerados de grande importância para uma análise da cultura organizacional. Dentre esses tais níveis 3 se sobressaem que são: os artefatos, as crenças e valores e as suposições básicas.

Tratando-se de artefatos, seriam todos os fenômenos que alguém observa, escuta e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não íntima consigo mesmo, incluindo produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico em que se habita, sua linguagem, sua tecnologia e produtos, suas invenções artísticas, seu estilo absorvido no vestuário, maneiras de se comunicar, manifestações emocionais, mitos e lendas contadas, entre outros. Reforça ainda que o ponto mais importante a ser esclarecido sobre esse nível de cultura é a sua destreza de observação e a distinção de ser decifrada. Em outras palavras, os observadores podem descrever o que vêem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo ou se o que é o foco de observação reflete suposições básicas prevaletentes.

Com relação às crenças e valores, Schein (2009, p. 26) diz ser um fator de indispensável importância, pois quando relacionado à crenças e valores de um grupo de pessoas, estas irão refleti-las em sua forma original, seu sentido do que se incumbem a ser, que é diferente do que é, pontos esses culminantes para o estudo cultural.

Ao que se diz em relação das suposições básicas, Schein (2009, p. 28) explica que caso haja uma solução para algum problema e esta mantem-se com forma correta repetidamente, o grupo passa a aderi-la como verdadeira e como meio a ser seguido, seguindo assim um novo ciclo cultural. Diz também que caso as crenças e valores admitidos estiverem moderadamente coincidentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para ligar o grupo, servindo como principio de identidade e missão central.

De acordo com Chiavenato (2000, acesso em: 25/05/2010) cultura organizacional:

[...] engloba aspectos formais, facilmente perceptíveis, relacionados com as políticas, diretrizes, procedimentos, objetivos, estruturas e tecnologias existentes, e aspectos informais, relacionados com as percepções, sentimentos, atitudes, valores, interações informais e normas grupais, caracterizados por um “iceberg”, aos quais estão associados à parte visível, observável, os aspectos formais, orientados para aspectos operacionais e de tarefas, enquanto os segundos, invisíveis ou ocultos, relacionados com as questões afetivas, emocionais, orientados para aspectos sociais e psicológicos, por vezes difíceis de interpretar e compreender, transformar ou mudar [...].

Schein (2009, acesso em: 20/05/2010) acredita que a cultura é o resultado do aprendizado pela vivência comum de um grupo e que o problema em uma cultura organizacional é diferenciar as minúcias daquele grupo social, dentro de uma cultura mais desenvolvida.

Robbins (2005, p. 374-375) ensina que a idéia de defrontar as organizações como culturas (sistemas de visão ou significado compartilhado) é um fenômeno relativamente recente. De fato, há pouco tempo atrás, há cerca de vinte anos, as organizações eram determinadas como instrumentos racionais (uma visão tipicamente mecanicista) para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Assim, departamentos, linhas de autoridade, hierarquias constituíam a visão que as pessoas possuíam das organizações (inclusive seus próprios funcionários). Todavia, as organizações caminham a ser muito mais do que isso. De forma assemelhada aos indivíduos, elas obtém sua própria personalidade, que pode ser rígida, flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora. Os empregados e escritórios da General Electric são distintos dos seus pares e escritórios da General Motors. A

Universidade de Harvard e o MIT se encontram no mesmo ramo (educação) e estão dispersas fisicamente pela largura do Rio Charles, porém cada uma contém suas suscetibilidades e personalidades além de suas peculiaridades estruturais. Nos anos recentes houve, por parte dos teóricos organizacionais, um reconhecimento em larga escala da importância do papel da cultura no comportamento dos membros da organização. A desmodulação da cultura como variável independente sobre a conduta e atitude dos seus membros emerge com a idéia de institucionalização.

Diz ainda que para uma organização tornar-se institucionalizada deve adquirir vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos seus membros. Por exemplo, na década de 70 Ross Perot fundou a Electronic Data Systems (EDS) e em 1987 fundou uma nova empresa, a Perot Systems. A EDS, que tempos após acabou sendo adquirida pela GM, continuou a progredir, a despeito da partida do seu fundador. A Sony, Kodak e Timex são exemplos de empresas que resistiram à morte dos seus fundadores.

Ainda nessa linha Robbins (1983), ensina que quando há institucionalização, a organização alcança uma espécie de transcendência, ou seja, seu valor está subentendido, está em si mesma e não nos serviços e produtos que desenvolve. De certa forma, ela consegue imortalidade. Quando seus objetivos originais não são mais proeminentes, ela não abandona os negócios. Em vez disso, reinventa-se, restabelece-se.

Um exemplo é o da complicação ocorrida com a empreiteira Timex quando presenciou um problema de demanda. Quando a demanda da Timex de relógios despencou, ela se reconduziu para o negócio de eletrônica de consumo, produzindo além de computadores, relógios e produtos eletrônicos médicos, tais como termômetros digitais e medidores de pressão. Em outras palavras, a Timex sobrelevou sua missão original de produzir relógios de baixo custo. Congenéricamente, a empresa saiu de sua missão original de se destinar à construção de grandes empreendimentos governamentais e com a privatização adquiriu e passou a gerenciar grandes empreendimentos, muitos dos quais ela havia participado como construtora.

Robbins (2005, p. 374-375), ainda salienta que a institucionalização age no sentido de desenvolver uma compreensão comum sobre o que é congênito e, fundamentalmente comportamento aceito. Assim, ocorrendo a institucionalização os modos aceitáveis, a serem seguidos, de comportamento tornam-se claros para os membros da organização.

Na visão de Nassar (2000, acesso em: 06/09/2010) cultura organizacional é:

[...] cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

Na opinião de Teixeira (acesso em: 06/09/2010), algumas características traduzem a essência da cultura de uma organização, como sejam:

- a identificação do funcionário mais com a empresa no seu todo, do que com a sua profissão ou tarefa específica;
- a colocação de ênfase no grupo, organizando-se o trabalho essencialmente com base em equipes, e não numa base individual;
- a focalização nas pessoas, no sentido de serem tomados em consideração os efeitos das decisões sobre os membros da instituição;
- a integração departamental, visível na medida em que os diferentes departamentos ou unidades têm a possibilidade de atuar de forma independente;
- o controle, analisando de que forma as regras e a supervisão direta determinam a verificação do comportamento dos empregados;
- a tolerância do risco, em que importa saber até que ponto os empregados são encorajados a inovar e enfrentar o risco;
- os critérios de recompensa, visíveis na atribuição de compensações em função de fatores como o desempenho (idealmente), favoritismo, antiguidade (...);
- a tolerância de conflitos com maior ou menor espírito de abertura;

- a orientação para fins ou meios, em que se procura descobrir se as preocupações essenciais da gestão dizem respeito aos resultados, ou aos meios utilizados para os atingir;

- por último, a concepção de sistema aberto, ou seja, a medida em que a organização está atenta às modificações no ambiente externo e atua em resposta.

Para Teixeira (acesso em: 06/09/2010), estas características que definem uma cultura organizacional existem em qualquer instituição, independente que seja num maior ou menor grau de um contínuo e será a avaliação de cada um dos aspectos que permitirá então obter realmente a imagem da cultura de uma determinada organização, e definir com clareza as suas particularidades.

Segundo Matias (acesso em: 06/09/2010) a cultura organizacional admiti-se como um conceito crucial à interpretação das estruturas organizativas. A cultura de uma organização será, então, um composto de características que a distingue e a torna única diante de qualquer outra. Apresenta-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns estabelecidos à tempos aos membros de uma instituição, que assim criam normas de comportamento indefinidamente aceites por todos.

Matias (acesso em: 06/09/2010) diz ainda que é natural a cultura organizacional estar em freqüente composição e desenvolvimento, acondicionando-se às modificações no meio ambiente e aos divergentes problemas internos. Todavia, os elementos chave estáveis na vida do grupo, completamente assimilados e certamente seguidos, não sofrem alterações.

Shrivastava (apud, FREITAS, 1991. p. 8) conceitua cultura organizacional como “um conjunto de produtos concretos através dos quais os sistemas são estabilizados e perpetuados. Produtos estes que incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”. Conclui que os produtos culturais são firmados pelos pressupostos compartilhados e que a gradação consensual e igualitária em torno desses pressupostos é que designa a força e o caráter único dos produtos e processos culturais.

Segundo Pettigrew (apud, FREITAS, 1991. p. 9) cultura organizacional seria “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações”. Complementa dizendo que, sua avaliação gira em torno da organização como uma prática conseguinte, que tem passado, presente e futuro e que o centro de sua análise leva em conta a importância dos empreendedores na caracterização dos primeiros estágios da organização e reivindica que tanto o homem desenvolve a cultura como é desenvolvido por ela.

Uma outra definição para cultura organizacional é dada pelo pesquisador Meryl Louis (apud, FREITAS, 1991. p. 9) que diz que “Cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade”. Suas análises tratam da existência de várias culturas nos locais de trabalho e sugere que seja investigado alguns pontos importantes para tal compreensão como as suas raízes ou os lugares onde primeiramente os “entendimentos” são compartilhados e a extensão que a penetração desses “entendimentos” atinge.

Por fim Freitas (1991, p. 9) afirma que a cultura tem sido retratada a partir dos elementos que a perfazem ou dos resultados promovidos em termos de comportamento.

O conceito de cultura organizacional (explicativo de atitudes e comportamentos) são conhecidos e aplicados no segundo período deste século, uma vez que, a averiguação do tema instituiu-se fortemente somente nos anos mais recentes, diz Matias (acesso em: 06/09/2010). Nas palavras de Freire (1993, acesso em 06/09/2010), “o tema da cultura de empresa tem vindo a ser glosado em múltiplos acordes, desde há pouco mais de uma década, tanto nos Estados Unidos como na Europa e ainda no Japão”, observando-se um formidável desenvolvimento tomado pelas suposições e princípios gestionários que colocam o fenômeno cultural das organizações no âmbito das suas atenções, nos últimos anos.

Na construção de um conceito de cultura organizacional, invariavelmente nos deparamos em duas perspectivas, diz Gomes (acesso em: 06/07/2010). Estas seriam uma integradora, que determina a existência de uma cultura forte e própria, controlando toda a estrutura de forma coerente e outra diferenciadora, que destaca a afinidade existente na essência de qualquer instituição, mencionando a existência de uma associação de subculturas que se relacionam nas rotinas organizacionais.

Segundo Gomes (acesso em: 06/09/2010), na primeira hipótese, estamos defronte de uma probabilidade que considera a cultura como um elemento unificador das diversas partes distintivas de uma organização, de tal forma que esta advém como um pólo unitário e homogêneo, no qual todos possuem o mesmo pensamento, lidam com os mesmos problemas e adotam soluções idênticas, como antes determinadas como corretas.

Por outro lado, e antagonicamente, poder-se-á aduzir que a estrutura é plural, integra grupos distintos, sendo assim, natural à existência de subversão entre os diversos grupos sócio-profissionais, provenientes de variados interesses e formas de compreensão e reação às situações, deduzindo desta forma que as posições conflitantes sobre o fenômeno refletem duas possibilidades: a compensação para o estudo da cultura das organizações, ou em outro caso para o estudo da cultura nas organizações. Tal significa que, no primeiro caso, se estuda a instituição no seu todo, no contexto das suas relações com o meio envolvente. Falamos de cultura organizacional no singular, referindo-se a organização no seu relacionamento com o meio exterior.

No segundo caso, o ponto de análise são os grupos que compõem cada instituição. Os planos são aqui coletivos ou individuais (departamentos, equipes, categorias profissionais, ou mesmo cada indivíduo isoladamente). A ideiação dominante é claramente discernidora e pluralista: é a cultura de grupos que é apurada, de onde a aplicação da expressão "culturas organizacionais".

Em uma outra definição, Robbins (2005) afirma que cultura organizacional é um termo descritivo conjunto a como os empregados prognosticam características da cultura de uma organização, não se eles aprovam ou não dela. É um sistema de

significados e características partilhados, mantido por seus membros, que diferencia a organização de outras organizações, um conjunto de características chave que a organização valoriza e as segue. O autor ainda mostra que as pesquisas recentes sugerem que há sete características básicas que, quando agregadas, vão apreender a essência da cultura de uma empresa:

a) Inovação e tomada de riscos. O grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores e assumir riscos, empreendendo ações na sua função.

b) Atenção a detalhes que envolve o grau em que se espera que os empregados demonstrem precisão, análise e atenção a detalhes.

c) Orientação para resultados. O grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que em técnicas e processos usados para atingir esses resultados.

d) Orientação para equipes. O grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno de indivíduos, a valorização do processo de equipe no desenvolvimento geral da organização.

e) Orientação para pessoas. O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito de resultados nas pessoas dentro da organização.

f) Agressividade. O grau em que as pessoas são agressivas e competitivas mais do que sociáveis e como isto é demonstrado e percebido pelos colegas.

g) Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do status quo em comparação com o crescimento.

Gomes (acesso em: 06/09/2010) diz então que na realidade, estes panoramas claramente distintos baseiam-se em diferentes realidades visíveis nas estruturas institucionais, o que transforma remissivo a essa questão de saber se, o que se revela almejado a existência nas organizações de uma cultura forte, única, integradora e igualitária, ou, contrariamente, de uma cultura mais disseminada, plural e mesclada.

Enfim, analisando cada uma destas características, tem-se uma imagem da cultura da empresa que se torna base para significados de entendimento partilhado que os membros têm sobre a organização.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como podemos analisar nos capítulos anteriores, a Cultura mesmo se revelando ter uma imensa complexidade em sua formação, é facilmente caracterizada de uma forma homogênea e clara por diversos pesquisadores e estudiosos, sendo assim, mesmo o mais leigo dos leitores ao especialista que for pesquisar em qualquer obra que seja que se dirija ao assunto, terá uma noção do que se trate o referido contexto mais rapidamente. Este é o ponto mais fascinante se tratando de Cultura, poder entender algo tão complexo em, de certa forma, pouco tempo, com relação a qualquer outro assunto de caráter exploratório.

Dentre nossas conclusões, podemos afirmar também que, após todas as análises realizadas, entende-se que a Cultura é sim um fator de desequilíbrio interno nas organizações quanto às atitudes de seus colaboradores, caso seja manejada em excesso e se torne uma barreira entre os colaboradores e a empresa. Caso demonstrado, como já dito, por diversos pesquisadores como, por exemplo, Nassar (2000. acesso em: 06/09/2010), em que define a cultura organizacional, logicamente como um fator preponderante na formação da imagem corporativa da empresa, por ser composta por valores, crenças, tecnologias, entre outros fatores que segmentados compõem a cultura em uma organização.

Sendo assim, essa imagem corporativa não estando em sintonia com os colaboradores com o qual ali se encontram, por motivos de rigidez extrema, pressões exarcebadas ou qualquer outra razão que faça com que o funcionário se sinta lesado, estará aí construindo um ambiente conturbado em que poderá incidir em índices negativos para a empresa. Mas nem em todos os casos encontramos apenas irregularidades, quando relacionado com culturas rígidas. Em um estudo de caso de uma construtora brasileira, mostra-nos bem a influência em que a cultura organizacional atua em conjunto a seus colaboradores, nesse caso, de forma positiva, mesmo sendo considerada por sua rigidez cultural.

A empresa em questão é uma grande construtora, fundada na década de 30, considerada umas das maiores do país. Iniciou suas atividades construindo pequenos trechos de estrada de ferro, utilizando-se ainda carroças fixadas em

burros, como equipamento de terraplanagem. Seu fundador, um empreendedor com pouco estudo, desde o início implantou um regime rígido, voltado para o poder, controle e domínio. Colocava ênfase especial na força de vontade, com uma determinação quase inflexível de construir um império. Era voltado para a tarefa, porém demonstrava um senso estratégico apurado, já que soube aproveitar as oportunidades quando elas apareceram como a construção de Brasília, as primeiras grandes usinas hidrelétricas erguidas pelo Estado, já após a Revolução de 64. O relacionamento estreito com o poder sempre aparece como fator para sucesso estratégico de uma grande empreiteira.

O estilo do fundador voltado para a tarefa combinava-se com o tipo de mão-de-obra que exercia as funções operacionais e posteriormente atingiu as funções executivas da empresa. Os engenheiros, com sua formação lógico-analítica e os peões que em função da própria atividade, ou seja, utilização de baixa ou média tecnologia, com grande predominância de trabalho braçal, que exige um controle bastante acentuado, encaixavam-se ao estilo de liderança do empreendedor, com o período histórico e com o próprio setor de atividade da empresa.

Estavam eles então, incorporados com o sentimento do qual o seu fundador estabelecia e exigia. Mas não era apenas por imposições de seu chefe que isso veio a acontecer. A empresa estabeleceu como critérios em sua cultura uma política de promoção personalíssima. O empreendedor orgulhava-se de descobrir talentos por esse método. Não era raro um funcionário, de repente, ser guindado à função de chefe do seu próprio chefe, mas quando descoberto seu esforço e dedicação em seu trabalho não existiam dúvidas quanto a sua promoção. Nisso, seu fundador, de forma eficaz, conseguiu formar trabalhadores esforçados em busca de uma melhor posição na empresa mesmo estando em um ambiente de inúmeras pressões, mas que premiados no futuro, tornando um meio certamente conturbado “à olho nú” em um local de atmosferas prósperas.

Isso se deve também ao fato da característica da cultura da empresa. Uma forte cultura organizacional imposta por seu fundador, como a relatada no caso acima proporciona a todos os membros da organização uma clara compreensão

de como as coisas são feitas àquele local, mas nunca esquecendo o valor existente em seus funcionários.

Em um outro estudo de caso, Robbins (2005. p. 449) coloca um dilema ético ocorrido em uma corretora de valores em Saint Louis, referente à uma mudança em sua cultura organizacional (que transformou sua cultura e que devido a alguns fatores extra culturais se deu certo), em decorrência dos baixos índices e das várias quedas na receita da empresa ocorridas por motivos de desagrados e desmotivação devido a excessiva cobrança imposta contra os funcionários em busca de produtividade, demonstrando que existem maneiras também para em conjunto com a cultura, manejá-la afim de conseguir algum proveito da situação.

Robbins nos traz a figura de Ellen West que é responsável por supervisionar 15 pessoas que formam a equipe de apoio da corretora. Em tal momento na empresa, onde seus índices despencavam cada vez mais, Ellen se encontrou em um beco sem saída, encurralada por seu chefe que cobrava medidas para que a produtividade em seu departamento voltasse a crescer. Ao analisar o caso, Ellen descobre que a maneira mais rápida de conseguir isto seria demitir dois ou três funcionários e pedir aos remanescentes que trabalhem mais horas para cobrir então a falta de tais. Como todos eles eram remunerados pelo cargo, ninguém receberia hora-extra, assim, ao demitir três funcionários e fazer os outros trabalharem dez horas adicionais por semana, conseguiria a mesma produtividade com 20 por cento a menos de mão-de-obra. Nisso estaria sujeita também então a uma revolta de seus funcionários, pois estariam em mesmas condições ou até piores e trabalhando mais do que antes.

Ao considerar esta solução, Ellen ficou insegura, pensando que ao reduzir o pessoal e aumentar a carga de trabalho de seus funcionários agradaria apenas a seu chefe, mas usaria como forma para animar seus colaboradores a idéia de que tal reforma aumentaria a garantia de emprego do pessoal remanescente. Por outro lado, ela temia que assim, estaria tirando vantagem da situação do mercado de trabalho que se encontrava instável, com altos índices de desemprego. Por fim, esse veio a ser o veredicto, que acabou por enrijecer mais sua cultura e ainda sair lucrando. Impôs a política do “ficar da maneira que a empresa quer e garantir seu

emprego ou se opor e ficar desempregado”, criando assim uma cultura imperialista, que ao seu desenrolar acabou dando certo pelo temor do desemprego inerente do mercado.

Disso podemos então concluir que as organizações possuem uma cultura e que dependendo da sua força e conseqüente penetração têm uma profunda influência sobre as atitudes e comportamentos dos seus membros em geral, tornando seus colaboradores a sua semelhança uma vez que imposto o dever de agir conforme atitudes estipuladas pela empresa subjugadas corretas e quando não faz-se com sucesso aonde o funcionário se oponha a algum ponto colocado, surge o descontentamento, gerando sucessivamente tais desequilíbrios no ambiente de trabalho que, em grandes proporções, torna-se um enorme empecilho ao bom funcionamento das funções na organização.

4 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Citação:** NBR-10520/ago - 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

Referências: NBR-6023/ago. 2002. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. RIBEIRO, Olivério de Paiva. **Cultura Organizacional**. Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/millenium32/13.pdf>. Acesso em: 16 jun 2010. 10h21.

COSTA, Gisele Passos. **Cultura: um conceito antropológico**. (out 2010). Disponível em: <http://www.uniube.br/propep/mestrado/revista/vol03/09/gisele.htm>. Acesso em: 15 out 2010. 8h45.

DIAS, Reinaldo. **Cultura Organizacional**. São Paulo: Alínea, 2003. p 12-20. 89.

FELIPE, Israel José dos Santos. **A importância da Cultura Organizacional nas Organizações e para os administradores**. (ago. 2008). Disponível em: <http://www.metaong.info/node.php?id=1134>. Acesso em: 13 maio 2010. 8h34.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: Makron, McGraw-Hill. 1991.

GOMES, Duarte. (apud. MATIAS, Ana Mafalda Portas) **Cultura Organizacional**. Disponível em: <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>. Acesso em: 06 set 2010. 09h10.

GONÇALVES, Adeldo. **Estudos antropológicos, Filosóficos e sócio-culturais do homem**. (set. 2010). Disponível em: professores.unisantabr/adelto/downloads/EstudosAntro-3.doc Acesso em: 30 set 2010. 22h32.

GONÇALVES, Adeldo. **Estudos antropológicos, Filosóficos e sócio-culturais do homem**. (mar 2010). Disponível em: professores.unisantabr/adelto/downloads/EstudosAntro-4.doc. Acesso em: 28 mar 2010. 9h16.

LARAIA, Roque de Barros. (apud. COSTA, Gisele Passos). **Cultura: um conceito antropológico.** (out 2010). Disponível em: <http://www.uniube.br/propep/mestrado/revista/vol03/09/gisele.htm>. Acesso em: 15 out 2010. 8h45.

LÉVI-STRAUSS, Claude. (apud. COSTA, Gisele Passos). **Cultura: um conceito antropológico.** (out 2010). Disponível em: <http://www.uniube.br/propep/mestrado/revista/vol03/09/gisele.htm>. Acesso em: 15 out 2010. 8h45.

LOCKE, John. **Estudos antropológicos, Filosóficos e sócio-culturais do homem.** (março.2010). Disponível em: professores.unisanta.br/adulto/downloads/EstudosAntro-4.doc. Acesso em: 28 mar 2010. 10h15.

PETTIGREW, Andrew. (apud. FREITAS, Maria Ester de). **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill. 1991. p.9

MATIAS, Ana Mafalda Portas. **Cultura Organizacional.** Disponível em: <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>. Acesso em: 06 set 2010. 09h10.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Comunicação é Cultura. Cultura é comunicação.** (06 maio 2010). Disponível em: <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0067.htm>. Acesso em: 06 maio 2010. 9h44.

MARTINS, Camila Moreira. COLTRO, Alex. **Um Estudo sobre Cultura Organizacional sob uma ótica antropológica.** (out. 2009). Disponível em: http://www.ead.fea.usp.br/Semead/4semead/1SemeadJr/artigos/Martins_e_Coltro.pdf. Acesso em: 06 maio 2010. 10h14.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Etnografia e Cultura organizacional: uma contribuição da antropologia à administração de empresas** Publicado em Abril de 2002. Disponível em: <http://www16.fgv.br/rae/artigos/1385.pdf>. Acesso em: 28 abril 2010. 8h14.

LOUIS, Meryl R. (apud. FREITAS, Maria Ester de. 1991) **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill. 1991. p.9

MONTEIRO, Carmen Diva B. VENTURA, Elvira Cruvinel. CRUZ, Patrícia Nassif da. **Cultura e Mudança Organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações.** Publicado em 1999. Disponível em: <http://www.portalrp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0113.htm>. Acesso em: 07 abril 2010. 8h42.

NASSAR, Paulo. (apud. LIMA, Súsi M. Barcelos. ALBANO, Adriana Gaffrée Burns) **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores.** Disponível em: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf. Acesso em: 06 set 2010. 22h40.

RIBEIRO, Olivério de Paiva. **Educação, Ciência e Tecnologia.** Disponível em: <http://www.ipv.pt/millenium/Millenium32/13.pdf>. Acesso em: 25 maio 2010. 23h38.

ROBBINS, Stephen. **Organizational Behavior.** 11ª edição. São Paulo: Prentice Hall, 2005. p. 5. 373-449.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. p.3-35.

SCHEIN, Edgar H. (apud. CAMPELLO, Gabriella Vasconcellos de A. HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori) **Avaliação da Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior.** Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhosPDF/632.pdf>. Acesso em: 20 set 2010. 22h45.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23 ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007, p 200-201.

SHRISVASTAVA, Paul. (apud. FREITAS, Maria Ester de. 1991) **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill. 1991. p.8

SMIRCICH, Linda. (apud. FREITAS, Maria Ester de. 1991) **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill. 1991. p. 3-5

TAYLOR, Edward. (apud. DIAS, Reinaldo. 2003) **Cultura Organizacional.** São Paulo: Alínea, 2003 p.15–16

TEIXEIRA, Sebastião. (Apud. MATIAS, Ana Mafalda Portas) **Cultura Organizacional.** Disponível em: <http://www.ipv.pt/forumedia/5/16.htm>. Acesso em: 06 set 2010. 09h10.

VANNUCHI, Aldo. **Conceitos de Cultura.** (fev. 2008) Disponível em: <http://pt.shvoong.com/books/1771321-conceitos-cultura/>. Acesso em: 25 maio 2010. 8h37.

