

6

GESTÃO EMPRESARIAL  
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

**CULTURA  
ORGANIZACIONAL**

# 6

## SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES CULTURA ORGANIZACIONAL



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Ao final da UA, o aluno será capaz de definir cultura organizacional e terá compreendido a importância desse conceito para a Gestão Empresarial.



### **COMPETÊNCIAS**

Explicar o que é e qual a importância de estudar a cultura organizacional nas empresas.



### **HABILIDADES**

Identificar as crenças e os valores das empresas a partir do conceito de cultura organizacional, descrevendo os elementos que a constitui.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você verá a definição de cultura organizacional e a importância desse conceito para a Gestão Empresarial. A partir dos estudos desta UA você aprenderá como identificar as crenças e os valores das empresas a partir do conceito de cultura organizacional, podendo descrever os elementos que a constitui.

## PARA COMEÇAR

Você já se perguntou por que determinadas atitudes parecem comuns nos ambientes empresariais? Por que determinadas formas de pensar são semelhantes? Ou ainda, por que o jeito de se vestir parece uniforme, apesar de não existir um padrão formal estabelecido de vestimenta?

Uma importante empresa do setor de informática possuía graves problemas de atraso nos processos decisórios no nível tático da estrutura organizacional. Um consultor os visitou e notou que esses atrasos eram causados por reuniões improdutivas. Propôs algumas ações, modificando a forma como as reuniões seriam conduzidas: envio da ata da reunião anterior com antecedência para leitura prévia, definição de pauta com antecedência, estabelecimento de prazos para tratar cada item da pauta, rodízio de redator para secretariar a reunião e elaborar a ata, rodízio de guarda-tempo para controlar o tempo dedicado para cada item da pauta, validação da ata da reunião anterior e foco em dados concretos para a tomada de decisão.

Apesar das sugestões serem acolhidas e postas em práticas, os problemas permaneceram. O que acha disso? Tem alguma ideia do por que, mesmo com essas sugestões, as reuniões continuaram improdutivas?

Escreva sua opinião e depois continue a leitura!



---

## DICA

A improdutividade pode ser resultado de conflitos. Pode existir divergência entre as ideias, entre os interesses. Retome conceitos já estudados em outras Unidades de Aprendizagem e também de outros Componentes Curriculares.

---

Após uma reflexão menos processual e mais global, o consultor percebeu que a causa não estava na condução da reunião, no processo em si. Conversando com as pessoas envolvidas, percebeu que elas iam para as reuniões dispostas a defender suas posições para provar que elas representavam a verdade. Ou seja, as pessoas não iam para a reunião com o propósito de construir uma proposta que sintetizasse o máximo possível as ideias apresentadas. Cada gerente não ia para ouvir e ser ouvido. Não iam dispostos a aproveitar os aspectos positivos das ideias alheias para incorporar e tornar a sua ideia original em algo melhor, uma proposta evoluída. O consultor percebeu então a predominância de uma crença comum: de que as ideias deveriam ser aprovadas e implementadas quando todos os gerentes fossem convencidos de que aquela ideia representava a mais válida em comparação com as outras. Por conta disso, os conflitos pessoais se acirravam e posturas intolerantes impediam que os gerentes buscassem alternativas que contemplassem as várias sugestões, gerando na reunião um clima de arena de guerra.

Depois que o consultor compreendeu essa característica, conseguiu promover uma mudança significativa nas reuniões, propondo que as ideias fossem formuladas por escrito sem identificação de autoria para que as pessoas refletissem sobre a ideia. Assim, acreditava o consultor, não ocorreria ataque ao autor e este, por sua vez, não assumiria uma postura defensiva.

Feito esse ajuste, esta empresa melhorou a elaboração de projetos, pois mudou o foco das reuniões: da busca da verdade para a busca do consenso.

Para tanto, o consultor precisou perceber que o problema não estava no processo formal de reunião. Precisou perceber que o problema estava na cultura vigente.

Nesta Unidade, estudaremos o conceito da Cultura, da Cultura Organizacional e do Clima Organizacional. Saber identificar os elementos que constitui a cultura de uma empresa facilita a compreensão de determinadas condutas, decisões, enfim, de padrões que moldam e guiam as pessoas durante a realização de suas atividades profissionais.

Vamos lá!

# FUNDAMENTOS

## 1. CULTURA

A cultura é um conjunto de elementos que caracterizam uma comunidade humana. Esse conjunto contempla valores, crenças, rituais, estórias, tabus, heróis, normas, comunicação, hábitos, costumes, pressuposições, língua, formas de convivência etc.

A cultura compreende a dimensão simbólica do espaço social. Ela é, portanto, um conjunto de padrões que ajuda na adaptação das pessoas à natureza e à sociedade da qual fazem parte. Esses padrões são aprendidos, transmitidos e partilhados, de modo que as pessoas de uma sociedade adquirem e internalizam a cultura. É por essa razão que se pode afirmar que o indivíduo é produto do meio sociocultural no qual cresceu, pois será normal ou natural tudo aquilo que assimilou do agrupamento humano que integra, considerando exótico ou anormal, tudo o que for diferente.

## 2. DEFININDO CULTURA ORGANIZACIONAL

Nas organizações também percebemos um conjunto semelhante de elementos que influenciam as pessoas que trabalham nela. Essa cultura dá sentido e coesão às ações dos trabalhadores em uma empresa. Chamamos de Cultura Organizacional esse conjunto de elementos que caracterizam a comunidade de trabalhadores de uma organização. Pode afirmar que a Cultura Organizacional faz parte da Cultura de uma nação, portanto, é uma subcultura.

A Cultura Organizacional é um marco referencial para os membros da organização. Ela influencia a conduta das pessoas que trabalham na empresa, estabelecendo padrões de convivência. Por essa razão ela pode ser entendida como um sistema de valores e crenças que são compartilhados pelos membros da organização e que interage com os trabalhadores, com a estrutura, com os processos, em especial o decisório e o de controle, produzindo normas de comportamento.



---

### ATENÇÃO

A Cultura Organizacional influencia a conduta das pessoas que trabalham na empresa, estabelecendo padrões de convivência!

---

### 3. ENTENDENDO MAIS

A Cultura Organizacional se forma a partir dos elementos culturais dos fundadores e dos primeiros membros da organização. A partir da interação cultural dos primeiros trabalhadores e dirigentes da empresa, forma-se então a Cultura Organizacional inicial. Evidente que, ao longo da existência da organização, será incorporada a Cultura Organizacional as contribuições culturais de novos membros, principalmente daqueles que exercerem papéis de direção ou de liderança. E a Cultura Organizacional se modifica e se constitui também por meio das experiências vividas pelos membros durante a atuação da organização em seu setor produtivo.

Destaca-se a importância e enorme influência dos empreendedores. A visão empreendedora será determinante na composição da Cultura Organizacional. Mesmo porque, além de definir sua visão, missão e objetivos, ela influenciará a escolha das pessoas que participarão da organização. Nessas decisões, é comum que se atraia candidatos que tenham alguma proximidade cultural e que se escolha aquele que tenha maior afinidade. Logo, a Cultura Organizacional costuma ser herança de seus fundadores, sofrendo modificações sutis ao longo de sua existência ora pela contribuição de novos líderes ora pela experiência coletiva vivida.

A Cultura Organizacional possui algumas características comuns, independente das diferenças existentes entre as organizações. Uma primeira característica é que toda Cultura Organizacional é única. Cada empresa tem a sua. Ela também é intangível. Outra característica é que ela é transmissível. A Cultura Organizacional é aceita por seus membros. Por ser transmissível e aceita, ela é assimilada por meio da vivência em grupo. É caracterizada por estar implícita na estrutura formal da organização e ser explicitada pelos trabalhadores desta estrutura. Outro atributo é ser estável e tender a perpetuação, o que torna lenta qualquer tentativa de mudança. Isso não implica em ser imutável, mas que suas variações são gradativas e quase imperceptíveis. A Cultura Organizacional desenvolve a identidade profissional dos membros da organização, que se expressará por meio de sinais como moda, expressões de comunicação ou jargão, procedimentos cotidianos, arranjo físico do ambiente de trabalho etc.

A Cultura Organizacional funciona como elemento de coesão do sistema organizacional. Portanto, funciona como elemento que mantém unida e estável a organização. E isso se dá ao transmitir um senso de identidade para os trabalhadores que integram a empresa. Essa identidade faz com que cada membro se sinta pertencente à organização. E isso fica evidente quando, por exemplo, um vendedor ao se apresentar se autodenomina: 'Sou Rogério da Xerox'. O nome da empresa quase assume o papel de

sobrenome de alguns profissionais, tanto é a identificação que aquele trabalhador tem com a empresa na qual trabalha.

Consequentemente, a Cultura Organizacional estimula o comprometimento dos trabalhadores, conseguindo colocar os interesses organizacionais acima dos particulares. E tudo isso porque a Cultura Organizacional define os papéis que cada membro exercerá dentro e fora da organização. Tanto que influencia o comportamento dos trabalhadores, guiando, moldando e controlando suas atitudes, sua forma de decidir e de trabalhar.

Essa influência dá sentido ao modo de se trabalhar e de interagir com outras organizações, aglutinando os membros, assegurando a unidade da organização e manifestando uma personalidade coletiva.



---

### CONCEITO

Cultura Organizacional é o sistema de valores e crenças que são compartilhados pelos membros da organização e que interage com os trabalhadores, com a estrutura, com os processos, em especial o decisório e o de controle, produzindo normas de comportamento.

---

## 4. POR DENTRO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional forma um conjunto de soluções que oferecem à organização condições de sobreviver e crescer.

Como a Cultura de um povo, a Cultura Organizacional também pode ter subculturas organizacionais. A maioria delas costuma ser coerente com a Cultura Organizacional. Mas é inegável que há subculturas que podem conflitar. Por exemplo, as pessoas que compõem o sindicato nem sempre compartilham dos mesmos valores e crenças, formando uma subcultura que pode questionar a Cultura Organizacional, gerando certo conflito de interesses.

De modo geral, as subculturas organizacionais surgem por causa de diferenças geográficas, profissionais ou ocupacionais, sociais, étnicas, religiosas etc. Normalmente, elas decorrem da Cultura Organizacional, possuindo diversos elementos coincidentes.

Os elementos que constituem uma Cultura Organizacional estão apresentados na Tabela 1 a seguir.

Tabela 1. Elementos da cultura organizacional.  
Fonte: Adaptado de Dias (2008).

ELEMENTO	DESCRIÇÃO DO ELEMENTO
Valores	Concepções compartilhadas do que é certo ou errado, do que é aceitável ou não, do que é desejável ou não, do que é importante ou não. Estas concepções são aceitas pelos membros da organização, influenciando seus comportamentos e guiando suas decisões. Por exemplo, para uma empresa pode ser certo assumir um prejuízo se isto for necessário para sustentar uma relação comercial com um cliente tradicional.
Crenças	É o conjunto de ideias aceitas sem a necessidade de demonstração concreta. Estas crenças eliminam dúvidas e podem despertar fanatismo ou fervor em quem as declara. Por exemplo, alguns vendedores acreditam que sempre é melhor dizer ao cliente que atenderá ao pedido comercial no prazo estabelecido, mesmo que saiba de alguma dificuldade na disponibilidade do produto.
Ritos, rituais e cerimônias	São atividades organizadas pela empresa para destacar ou reforçar valores ou crenças por meio de exemplos. São ocasiões que celebram heróis ou resultados que a organização considera importante. A outorga de prêmios, reuniões periódicas, almoços, jantares ou festas, reconhecimento público são exemplos destas atividades.
Mitos e estórias	São narrativas consistentes com valores e crenças, mas não são totalmente reais, misturando fatos históricos com ficção. A função dos mitos e das estórias é transmitir e difundir a Cultura Organizacional, não sendo importante que o mito ou a estória esteja fundamentado em fato real. O importante é estar consistente com algum valor ou crença da Cultura Organizacional.
Lendas e sagas	São narrativas parecidas com as dos mitos e das estórias, porém se distinguem por resgatarem os feitos significativos dos fundadores ou dos dirigentes exemplares. Também misturam um pouco de ficção, mas com intuito de tornar a narrativa mais atraente, exagerando nas dificuldades para dar maior destaque às conquistas e superações de seus principais dirigentes ou líderes.
Heróis e símbolos	Pessoas ou coisas que significam exemplo ou incorporam algum valor ou crença importante para a organização são celebrados e lembrados como modelos ou como inspiração para que os trabalhadores sigam.
Linguagem	É o conjunto de metáforas, jargões, acrônimos ou termos que contém significado especial e são compreendidos apenas pelos integrantes de uma organização. É uma forma de unificar e sustentar a Cultura Organizacional, além de representar um instrumento de poder.
Comunicações	Além da linguagem, a forma como se dá a comunicação também constitui elemento formador da Cultura Organizacional. A interação dos membros de uma organização na transmissão de mensagens também reproduz seus valores e crenças. Por exemplo, a existência de Rádio Peão, formalidade ou informalidade na troca de informações que afetaram o processo decisório etc.





ELEMENTO	DESCRIÇÃO DO ELEMENTO
Lemas ou slogans	Os famosos 'gritos de guerra', que inspiram os membros da organização a superar as dificuldades. Estas frases de efeito procuram sintetizar valores ou crenças da organização. Elas podem ser momentâneas ou perenes.
Conduitas e hábitos	Os modos de agir, de proceder, de vestir, de falar são reproduzidos pelos trabalhadores de formar inconsciente. Por exemplo, até a década de 1980, era famoso o estilo de se vestir da IBM. Houve época que até detalhes da roupa íntima eram reproduzidos pelos trabalhadores desta empresa.
Normas e costumes	Na Cultura Organizacional, além das normas codificadas, que devem ser respeitadas como o são as leis e os regulamentos, há aquelas regras não codificadas que tem importância por representarem valores ou crenças organizacionais e são tão respeitadas quanto as formalizadas.
Tabus	Os tabus são temas delicados que a empresa não se sente confortável em tratar ou citar. Acabam por cumprir um papel disciplinador, restringindo alguns comportamentos dos trabalhadores, como, por exemplo, não permitir que determinados lugares sejam frequentados pelos trabalhadores.
Ideologia	É um sistema de princípios e ideias que influencia as ações e as estratégias de gestão. Por exemplo, o princípio do lucro, que predomina sobre todas as decisões gerenciais, por ser aceito e defendido pelos dirigentes de uma organização.
Elementos materiais	É a manifestação da cultura organizacional por meio das instalações, móveis, equipamentos ou outros recursos físicos. São exemplos destes elementos materiais o logotipo, a decoração dos ambientes, o estilo dos móveis, as vagas reservadas no estacionamento, o relógio de ponto etc.
Elementos estruturais	É a manifestação da cultura organizacional por meio dos aspectos formais da organização. São exemplos destes elementos estruturais a hierarquia, o grau de autoridade e de poder, a política empresarial, os manuais de procedimento etc.

## 5. CLIMA ORGANIZACIONAL

O Clima Organizacional é a percepção coletiva do ambiente de trabalho. Essa percepção é resultante da reação da confrontação dos valores e crenças de cada membro da organização com a realidade cotidiana vivida no local de trabalho. Essa reação pode ser positiva ou negativa, dependendo do grau de satisfação, das expectativas e das necessidades dos trabalhadores. O Clima Organizacional não é tão permanente quanto a cultura, podendo ser alterado mais facilmente. Ele afeta os trabalhadores, podendo provocar sentimentos positivos, como motivação, comprometimento, união, ou negativos, como insegurança, incerteza, ressentimento. O Clima Organizacional é um estado que reflete as condições e os ânimos

do ambiente de trabalho, condensando as opiniões, as tensões e os anseios dos trabalhadores.

O Clima Organizacional pode ser afetado por variáveis internas, como estilo de gestão, nível de formalidade, sistema de remuneração, plano de carreira etc., ou por variáveis externas, como poder aquisitivo, rivalidades religiosas, políticas ou esportivas etc.

## **6. E POR QUE ESTUDAR CULTURA ORGANIZACIONAL?**

Nos processos gerenciais, algumas análises ficam comprometidas se não houver compreensão da Cultura Organizacional. Compreender os valores que determinam as posturas ou que influenciam as decisões ajudará o gestor empresarial a mapear os processos e propor melhorias que propiciem maior eficiência e eficácia organizacional, respeitando os valores e crenças de determinado grupo.

Se não respeitar estes valores e estas crenças, por melhor que possam ser as sugestões ou as propostas, nenhum resultado positivo será alcançado. Ao contrário, pode obter resultados desastrosos, pois as pessoas daquela equipe se sentiram hostilizadas e afrontadas.

É o que aconteceu no exemplo apresentado na seção 'Para Começar'. Apesar de o processo formal ter sido aprimorado, os resultados obtidos não foram satisfatórios. Só foi possível resolver o problema da empresa quando também se respeitou, se identificou e se trabalhou os valores e as crenças do grupo gerencial.

Entender o conceito de Cultura Organizacional se faz necessário para que possa cumprir seu papel gerencial, agindo adequadamente sobre uma equipe para promover mudanças que efetivamente serão satisfatórias a todos os interesses.



---

### **ATENÇÃO**

Se não respeitar os valores e as crenças, por melhor que possam ser as propostas, nenhum resultado positivo será alcançado. Ao contrário, poderá obter resultados desastrosos, pois as pessoas se sentiram hostilizadas e afrontadas.

---



## ANTENA PARABÓLICA

O Clima Organizacional torna-se ingrediente importante para as organizações em época de crise. Leia a notícia a seguir:

*Todos que trabalham ou trabalharam em empresas que já tiveram que demitir conhecem os rumores que antecedem os cortes e sabem como fica o **clima** depois. E, em tempos de crise, isso se amplifica. Por isso, mesmo tendo que reduzir despesas, as companhias estão investindo em soluções econômicas para manter os funcionários motivados. Afinal, num ambiente mais competitivo, são as pessoas e suas ideias que fazem a diferença.*

*...Ana Guedes, que tem uma agência especializada em endomarketing, a Zelig, nota que, desde setembro (2008), há uma demanda maior de empresas preocupadas com o **clima organizacional**:*

*Um dos nossos clientes, por exemplo, que só fazia trabalhos externos conosco, acabou nos procurando para criar uma campanha motivacional. Claro que, tudo isso, como parte de um esforço maior. A comunicação seria apoiada por outras ações.<sup>1</sup>*

1. Extraído de:  
<http://extra.globo.com/economia/materias/2009/05/16/empresas-reforcam-comunicacao-interna-valorizam-talentos-em-tempos-de-crise-755898901.asp>.

Nas crises, quem fará a diferença e alavancará os negócios são os trabalhadores. São as pessoas que podem criar soluções, inovar, superar obstáculos e ajudar a empresa a superar os momentos de crise. O Clima Organizacional se torna uma poderosa ferramenta de retenção de talentos, uma vez que outras alternativas são mais custosas e nem sempre são apropriadas para o momento de crise pela qual a empresa está passando, não é mesmo?

É por isso que estudar o Clima Organizacional se torna necessário para quem pretende gerir negócios! Entendê-lo, afetá-lo, aproveitá-lo pode ser muito útil para alcançar êxito nos processos gerenciais.



## **E AGORA, JOSÉ?**

Nesta Unidade, você aprendeu o conceito de Cultura Organizacional. Também vimos as razões que motivam estudar essa área do conhecimento.

Foi mostrada a relação entre cultura geral e a cultura organizacional. Também como ela se origina e como ela afeta o comportamento dos trabalhadores. Além da definição de Cultura Organizacional, foram apresentadas as suas características mais comuns, bem como seus elementos constitutivos. Também se diferenciou Cultura Organizacional de Clima Organizacional.

Agora que você já tem uma visão geral de Cultura Organizacional, é hora de aprofundarmos alguns aspectos. Você verá na próxima unidade os níveis e os tipos de Cultura Organizacional.

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Acrônimo:** é a palavra formada pelas iniciais ou sílabas de cada uma, ou da maioria, das partes sucessivas de uma locução.

**Afrontar:** significa confrontar, encarar, enfrentar.

**Ficção:** é uma criação imaginária ou fantasiosa.

**Imutável:** é algo que não muda, que é permanente ou constante.

**Intangível:** é algo que não pode ser tocado.

**Jargão:** é um linguajar particular de um grupo sociocultural ou profissional com vocabulário especial, difícil de compreender ou incompreensível para os não iniciados.

**Outorgar:** é facultar, conceder, consentir.

**Perene:** é algo contínuo, que permanece durante longo tempo, sem interrupção.

## REFERÊNCIAS

DIAS, R. **Sociologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 2008. 278 p.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança**. São Paulo: Atlas, 2009. 414 p.

SROUR, R. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 408 p.