



GESTÃO EMPRESARIAL  
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

# NÍVEIS E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

# 7

## SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES NÍVEIS E TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL



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

Ao final da UA, o aluno será capaz de: classificar a cultura organizacional e seus elementos constituintes segundo os níveis e os tipos culturais conhecidos; saber identificar os elementos constituintes da Cultura Organizacional segundo os níveis e os tipos culturais conhecidos; conhecer os níveis e os tipos culturais, sabendo distingui-los em cada caso, e dominar os parâmetros necessários para classificar os elementos e a própria Cultura Organizacional, podendo desenvolver estudos sobre esse aspecto gerencial.



### **COMPETÊNCIAS**

Conhecer os níveis e os tipos culturais, sabendo distingui-los em cada caso.



### **HABILIDADES**

Dominará os parâmetros necessários para classificar os elementos e a própria Cultura Organizacional, podendo desenvolver estudos sobre esse aspecto gerencial.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você aprenderá a classificar a cultura organizacional e a identificar seus elementos constituintes segundo os níveis e os tipos culturais conhecidos. Você conhecerá os níveis e os tipos culturais, sabendo distingui-los em cada caso. Você conhecerá os parâmetros necessários para classificar os elementos e a própria Cultura Organizacional, podendo realizar estudos sobre esse aspecto gerencial.

## PARA COMEÇAR

Imagina como seria complicado para a sociedade explicar distâncias sem ter estabelecido o padrão 'metro' para comparação e determinação de extensão. Ou como seria complicado saber quanto se adquiriu de leite ou de arroz sem ter as referências 'litro', para volume, e 'grama', para massa. Ter alguns parâmetros compartilhados facilita qualquer processo humano, principalmente os de estudo, os de análise...

Quando se analisa a cultura, qualquer que seja ela, muitas são as variáveis que devem ser estudadas... É por isso que é praticamente improvável que haja uma forma que seja suficiente para compreender a cultura em sua totalidade, pois seriam necessários muitos parâmetros, tantos que talvez essa quantidade inviabilizasse o próprio estudo...

Porém, é importante estabelecer referências que possam ajudar a entendê-la. Ajuda muito ter alguns modelos e alguns padrões para 'mensurar' a cultura. Essas dimensões facilitam o trabalho de quem está analisando a cultura de uma organização.

Nesta Unidade conheceremos algumas formas de categorizar a Cultura Organizacional. Começaremos entendendo como determinados elementos podem ser

classificados em níveis e depois como algumas dimensões podem auxiliar a classificar o tipo de Cultura Organizacional.



#### DICA

Para o gestor, é importante estabelecer referências que possam ajudar a estudar a Cultura Organizacional.

Vamos lá!

## FUNDAMENTOS

### 1. NÍVEIS CULTURAIS

O grau de percepção do observador a respeito das manifestações da Cultura Organizacional indicará o nível cultural. O nível cultural varia da manifestação mais aberta e explícita a elementos mais fundamentais e internalizados.

Figura 1. Níveis de Cultura Organizacional.  
Fonte: autor.



A Figura 1 apresenta os três níveis de cultura que podem ser percebidos nas organizações. As **evidências culturais** são aqueles elementos mais facilmente percebidos, mas que são superficiais e, por isto, difíceis de decifrar. As **crenças e valores** são os elementos expostos mais compreensíveis. E as **proposições fundamentais** são os elementos mais inconscientes e menos explícitos.

As **evidências culturais** incluem os elementos mais visíveis, como a forma de se vestir, os arranjos físicos dos móveis, o jargão, os rituais públicos etc. Apesar de observáveis, as evidências culturais nem sempre são

suficientes para entender o seu próprio significado e tão pouco expor valores ou crenças da organização.

São como as pirâmides. Elas são visíveis e facilmente descritas. Essa descrição poderia fazer crer que as pirâmides são todas parecidas, ou mesmo idênticas. Mas sabemos que esses monumentos possuem significados distintos para cada povo que as construiu. A pirâmide não terá o mesmo significado para egípcios e maias, por exemplo.

Nas organizações, as evidências culturais também são assim. Pode ser que haja elementos parecidos, idênticos, como a forma dos vendedores de duas empresas concorrentes se vestirem. Mas isso não necessariamente significa que esse vestuário tenha o mesmo significado, o mesmo valor ou a mesma crença nessas empresas concorrentes!

É por essa razão que qualquer análise sobre as evidências culturais pode representar muito mais a projeção de sentimentos e reações de quem analisa do que valores e crenças da organização em estudo.



---

### ATENÇÃO

O grau de percepção do observador a respeito das manifestações da Cultura Organizacional indicará o nível cultural daquele elemento!

---

As **crenças** e **valores** são resultantes de experiências repetidas e bem-sucedidas da organização. Nas primeiras vezes, muito provavelmente uma crença era reflexo de um dirigente ou líder do grupo. E provavelmente essa crença foi confrontada e muitos duvidaram dela. Mas se ela resolveu o problema uma vez e tornou a resolver outras vezes, aos poucos, o sucesso dessa crença é compartilhado pelos membros da equipe e vai, gradativamente, se tornando uma crença organizacional.

Por exemplo, imagine que uma loja recém-inaugurada esteja com suas vendas muito aquém do esperado. O gerente dessa loja pode sugerir que seja realizada uma intensa divulgação da loja em jornais locais. Como essa ideia provavelmente não foi experimentada antes, é provável que na loja alguns vendedores, ou mesmo o proprietário, se sintam desconfortáveis com a sugestão e a confrontem. O Gerente terá de convencer os demais membros da equipe e ainda pode ter de enfrentar alguma desconfiança no caso de aprovação da sugestão. Agora, se depois de realizada a intensa divulgação da loja nos jornais locais acontecer uma melhora significativa nas vendas, esse sucesso compartilhado fará com que alguns daqueles que confrontaram a ideia revejam suas posições. Se isso acontecer mais

vezes, com o passar do tempo, o sucesso obtido pela intensa divulgação em jornais locais se tornará uma crença e, muito provavelmente, se tornará uma decisão assumida não só pela loja original, mas por todas as filiais quando se transformar numa rede varejista. E aquela resistência ocorrida na primeira vez não será nem lembrada, pois essa crença pode ser internalizada pelos trabalhadores da loja, que a assumiram como verdadeira sem questionamento.

Porém, é importante destacar que uma crença só se torna coletiva e depois organizacional se as experiências compartilhadas pelos membros da organização forem bem sucedidas. E se essas não desafiarem crenças ou valores sociais validados pela comunidade ou pela sociedade de modo mais amplo e consensual.

Esse conjunto de crenças e valores que compõe a Cultura Organizacional servirá de guia para lidar com situações incertas, difíceis ou incontrolláveis. Esse conjunto não é tão explícito quanto as evidências culturais, mas por serem assumidos pelas equipes, são detectáveis no cotidiano das organizações.



---

### 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.

---

As **proposições fundamentais** são os valores e as crenças assumidos como verdadeiros em qualquer circunstância. O grau desse consenso faz com que as proposições fundamentais não sejam questionadas e sejam sempre aceitas pelos membros da empresa. E esses valores e crenças estão tão internalizados, que agem sobre o comportamento dos membros da empresa em níveis inconscientes. As proposições fundamentais moldam o que os membros da organização devem estar atentos, o significado das coisas, as reações emocionais adequadas e que ações devem ser adotadas em várias situações.

As proposições fundamentais são reconhecidas como elementos de coesão do grupo, elementos que viabilizam o funcionamento da equipe. Por isso, qualquer tentativa de mudar as proposições fundamentais pode causar desconforto e ansiedade, desestabilizando temporariamente as estruturas das relações individuais e coletivas na organização. As pessoas

se sentirão vulneráveis e poderão interpretar mal as ações uns dos outros, assumindo posturas defensivas.

## 2. TIPOS CULTURAIS

O relacionamento entre indivíduo e organização distingue uma primeira maneira de classificar as organizações. Esta primeira tipologia foi proposta por Etzioni e distingue três tipos de organizações. A Tabela 1 a seguir resume essa tipologia.

Tabela 1. Tipos de Organização.

Fonte: Adaptado pelo autor de Etzioni (1975) apud Schein (2009).

TIPO ORGANIZACIONAL	CONTROLE	ENVOLVIMENTO
Coercitivo	O indivíduo é pressionado por fatores físicos ou econômicos.	O indivíduo obedece às regras impostas pelas autoridades organizacionais, assumindo uma postura alienada.
Utilitário	O indivíduo é remunerado pelo trabalho a ser realizado.	O indivíduo tolera as regras, portanto, as acata, apesar de desenvolver contrarregras para se proteger, assumindo uma postura calculista.
Normativo	O indivíduo compartilha as mesmas metas da organização.	O indivíduo segue as regras por estar comprometido com elas, assumindo uma postura de envolvimento moral.

Dessa tipologia, pode-se supor como se dá as relações entre os membros dos grupos de cada tipo de organização. Por exemplo, é provável que na organização coercitiva os trabalhadores se unam para autoproteção contra a autoridade, formando sindicatos. Mas não se pode afirmar que sempre ocorrerá, pois cada organização tem particularidades que podem torná-la uma variação intermediária dessas três dimensões.

Outras tipologias são conhecidas. A maioria delas está baseada no grau de autoridade dos dirigentes e no grau de participação dos membros, lidando muito mais com os aspectos relacionados ao poder e ao controle do que, por exemplo, a aspectos ligados a afetividade.

Dois pesquisadores, Goffee e Jones (1998) *apud* Schein (2009), propuseram uma tipologia que classificasse a Cultura Organizacional. Essa tipologia está baseada em duas dimensões: solidariedade e sociabilidade. A dimensão solidariedade verifica a tendência dos membros da organização ao mesmo hábito de pensamento. A dimensão sociabilidade verifica a tendência dos membros da organização serem amigáveis entre si.

Essas dimensões são derivadas das clássicas variáveis 'orientação à tarefa' e 'orientação à equipe', ambas utilizadas para analisar a dinâmica dos agrupamentos humanos. Para recordar, a variável 'orientação à tarefa' é

aquela que mensura o empenho das equipes no cumprimento das tarefas, mais preocupada com a realização técnica. A variável 'orientação à equipe' é aquela que mensura o empenho das equipes na realização pessoal, mais preocupada com a satisfação do trabalhador. A dimensão solidariedade tem relação derivada da variável 'orientação à tarefa'. A outra dimensão, sociabilidade, é derivada da outra variável, 'orientação à equipe'.

A partir dessas duas dimensões é possível identificar quatro tipos de Cultura Organizacional. A Tabela 2 a seguir apresenta cada tipo, relacionando-os ao grau de presença de cada dimensão.

Tabela 2. Tipos de Cultura Organizacional.  
Fonte: Adaptado pelo autor de Cameron; Quinn (1999) apud Schein (2009).

		SOCIABILIDADE	
		ALTA	BAIXA
SOLIDARIEDADE	ALTA	Em Rede	Mercenário
	BAIXA	Comunitário	Fragmentado

Essa tipologia ainda não contempla as interações com o ambiente externo. Ela é útil para diagnosticar uma empresa, mas ainda é insuficiente para capturar a essência da Cultura Organizacional.

Outra proposta de tipologia de Cultura Organizacional está baseada no quanto a estrutura da organização é estável ou flexível e no quanto o seu foco é interno ou externo. São dimensões mais estruturais, que contemplam vários indicadores. Essas dimensões são aglomerados (*clusters*) resultantes da análise fatorial desses vários indicadores de desempenho organizacional.

A partir dessas outras duas dimensões é possível identificar outros quatro tipos de Cultura Organizacional. A Tabela 3 a seguir apresenta cada tipo, relacionando-os a cada dimensão.

Tabela 3. Tipos de Cultura Organizacional.  
Fonte: Adaptado pelo autor de Cameron; Quinn (1999) apud Schein (2009).

		FOCO	
		INTERNO	EXTERNO
ESTRUTURA	ESTÁVEL	Hierarquia	Mercado
	FLEXÍVEL	Clã	Adhocracia

O tipo **hierarquia** representa aquela cultura que privilegia estruturas formais com vários níveis hierárquicos. Predomina, portanto, uma organização mais burocrática, que prefere maior previsibilidade e busca maior eficiência por meio de maior controle gerencial.



O tipo **clã** representa aquela cultura que está baseada no trabalho coletivo e que trata fornecedores e consumidores como parceiros a serem integrados. Por isso seu foco é interno, pois tenta trazer para dentro da organização os parceiros. O papel gerencial é maximizar o comprometimento e a lealdade dos trabalhadores. A estrutura é flexível, pois nesse tipo de cultura se crê que a melhor forma de obter bons resultados é por meio da formação de equipes de trabalho.

O tipo **mercado** representa aquela cultura que possui uma estrutura hierarquizada e que toda ela está preocupada com a competitividade do setor. O esforço gerencial está na busca de resultados e na superação das exigências do mercado. O sentido do trabalho é de dentro para fora, ou seja, o que determinará a condução das atividades produtivas é o ambiente externo.

O tipo **adhocracia** representa aquela cultura de organizações pioneiras, visionárias, dinâmicas e criativas. Por essa razão, sua atenção é toda voltada para o ambiente externo e seu arranjo estrutural se adapta à dinâmica deste ambiente.

Schein (2009) propõe outra tipologia, que está descrita na Tabela 4 a seguir. Nessa tipologia, cada grupo terá seu conjunto de valores e crenças que contribuirá com o alcance da meta. Na subcultura **operador**, é muito provável que a cooperação seja um valor muito importante por causa da crença de que, por mais bem elaborado que possa ser o processo produtivo, ainda assim os operadores terão de enfrentar contingências imprevisíveis. Na subcultura **profissional** é provável que haja um grande esforço em automatizar os processos, pois se acredita que essa é a única forma de minimizar ou eliminar problemas oriundos das inevitáveis falhas humanas. E na subcultura **executiva** é provável que o lucro seja um valor fundamental e inquestionável, determinando a conduta dos dirigentes nos processos decisórios.

Tabela 4. Tipos de Cultura Intraorganizacional.  
Fonte: Adaptado pelo autor de Schein (2009).

SUBCULTURA	COMUNIDADE OU GRUPO DE REFERÊNCIA OCUPACIONAL	META
Operador	Grupo operacional	Fazer o trabalho.
Profissional	Pesquisadores, projetistas etc.	Inovar para lidar com as mudanças ambientais.
Executiva	Comunidade financeira	Ser economicamente sustentável.

O fato é que não há uma tipologia que seja tão completa ou que consiga contemplar toda a complexidade da Cultura Organizacional. São tantas as variáveis e são tantas as possibilidades de interpretar ou descrever uma

cultura, que seria imprudente afirmar que há uma tipologia mais adequada ou preferível. E tão pouco é possível indicar a mais usada. Isso porque não é incomum, nas análises, se estudarem mais do que um tipo para se conseguir uma análise mais ampla e abrangente.

Para estudar uma Cultura Organizacional, é mais prudente tentar descrevê-la usando todas essas possibilidades de tipificação. Assim, é possível ampliar o entendimento sobre a cultura em estudo e, consequentemente, sobre como as pessoas se comportam ou reagem em uma dada circunstância.



## ANTENA PARABÓLICA

Em uma entrevista, o pesquisador e escritor estadunidense Steven Johnson, formado em Literatura Inglesa pela Universidade de Columbia e criador de sítios virtuais como o <http://outside.in>, responde uma intrigante pergunta. Veja a seguir este trecho da entrevista:

### ***O Sr. acredita que a cultura organizacional do Google estimula a inovação?***

*Acho que eles estão fazendo um bom trabalho no sentido de manter viva a cultura de start up. As pessoas são estimuladas a trabalhar em projetos laterais.*

*Mas é interessante pensar que, até a criação do Android [sistema operacional para celular], todos os projetos que eles tentaram fazer internamente não decolaram. Eles ainda são, basicamente, uma empresa de busca com um negócio de propaganda.<sup>1</sup>*

1. Disponível em:  
<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me2410201019.htm>.

A Cultura Organizacional pode parecer uma coisa e na realidade ser outra! É importante estudar evidências culturais, crenças, valores e proposições fundamentais para que se possa ter clareza de que cultura está se tratando! Note na resposta desse escritor que mesmo parecendo uma empresa inovadora, o Google ainda não conseguiu decolar suas inovações!

E aproveitando a opinião do Sr. Johnson, reflita sobre o quanto uma organização cuja cultura seja classificada como do tipo adhocrática pode ser capaz de materializar sua criatividade. Fica no ar a pergunta: apesar de propícia à criatividade, será que a cultura organizacional do tipo adhocrática é capaz de tornar concretas suas invenções?



## E AGORA, JOSÉ?

Nesta Unidade, você adquiriu parâmetros que poderão auxiliá-lo a classificar os elementos de uma Cultura

Organizacional segundo seu nível e também poderão ajudá-lo a identificar o tipo de Cultura Organizacional vigente nas organizações que pode trabalhar e, especialmente, gerenciar.

Com as informações apresentadas nesta Unidade, você poderá desenvolver sua 'régua' para mensurar os fenômenos organizacionais e defini-los mais adequadamente!

Na próxima Unidade, você aprenderá alguns métodos e técnicas para estudar mais sistematicamente a Cultura Organizacional de uma empresa.

Bons estudos!

## GLOSSÁRIO

**Alienação:** é ausência de um trabalhador, causada por doença ou lesão. Esta ausência ao trabalho pode se tornar sistemática, se a causa for ocupacional e não for dirimida.

**Coerção:** é o ato ou efeito de reprimir, de reprimir ou de coibir.

**Contingência:** é uma eventualidade, um fato imprevisível ou fortuito que escapa ao controle e que poderia ter acontecido de maneira diferente ou simplesmente não ter se acontecido.

**Corroborar:** é ratificar, confirmar algo, comprovar.

**Estadunidense:** nascido, relativo ou pertencente aos Estados Unidos da América (EUA).

**Preterir:** é desconsiderar, desprezar, dispensar, rejeitar.

**Síntese:** é o método, processo ou operação que consiste em reunir elementos diferentes, concretos ou abstratos, e fundi-los num todo coerente e harmônico; é a combinação de fatos, partes, elementos, concepções diversas, de modo a compor um todo congruente. O sentido utilizado nesta unidade de aprendizagem é análogo ao da química, ou seja, síntese é a operação ou reação pela qual se obtém um composto complexo, combinando elementos simples, ou se obtém um composto mais complexo, combinando compostos mais simples.

**Tipificar:** é o mesmo que caracterizar algo segundo tipos padronizados.

## REFERÊNCIAS

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.