

A CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES

Ana Paula Vasconcellos PACHÚ¹
Luiz Eduardo PEREIRA²
Ronaldo MANCINI³

RESUMO: O presente artigo tem como objetivo principal mostrar as diferenças culturais dentro das organizações, os tipos e elementos da cultura organizacional existentes nas organizações. O artigo se inicia conceituando a cultura organizacional, porém mensurando as variáveis que podem afetar essa cultura organizacional. A metodologia adotada é a da pesquisa bibliográfica, principalmente em livros e artigos relacionados com o tema. O entendimento da importância da cultura organizacional onde está ligada diretamente com o desempenho competitivo e o atingimento dos objetivos estratégicos traçados na organização é de fundamental importância para uma organização moderna e flexível.

Palavras-chave: Hábitos. Fundadores, Valores. Comportamento, Cultura, Indivíduo. Ambiente, Personalidade, Mudança, Flexível.

1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para Idalberto Chiavenato (2004, p.164) “a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização”. Nas sábias palavras do professor Chiavenato a cultura organizacional é que difere uma organização das demais.

Para Maximiano “todas as organizações desenvolvem uma cultura, sendo que o conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no

¹ Discente do 3º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. anapachu@unitoledo.br.

² Discente do 3º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. luiz_eduardo@unitoledo.br.

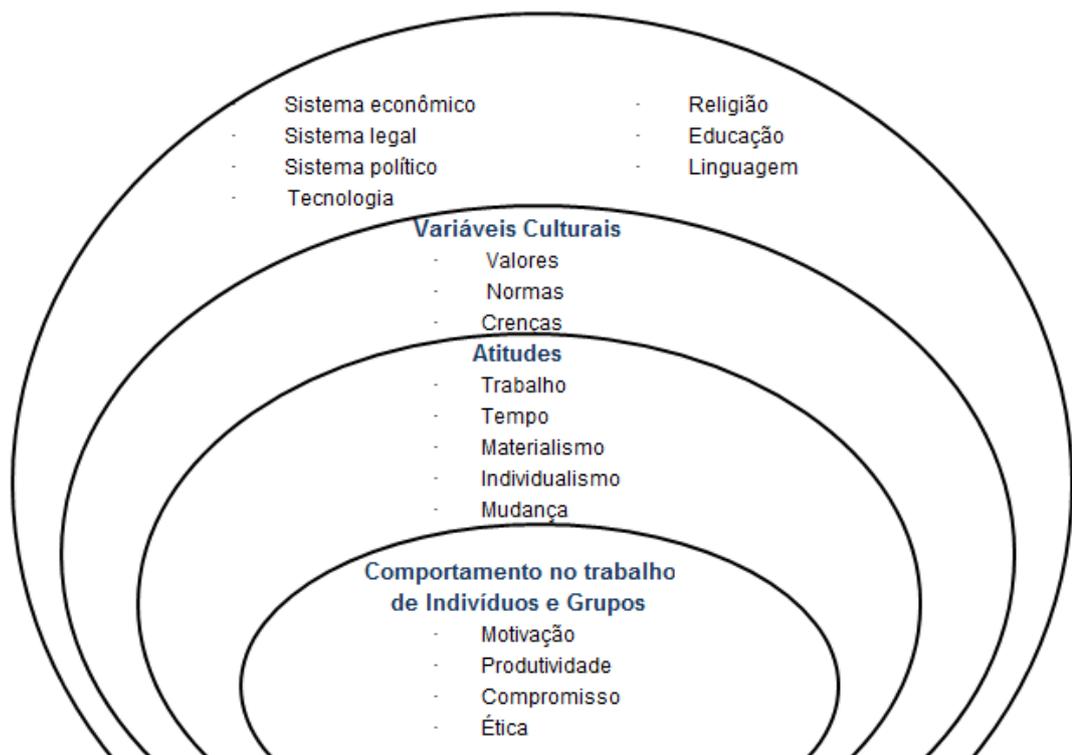
³ Docente do 3º ano do curso de Administração das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. mancini@unitoledo.br- Orientador do trabalho.

processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna” (2011, p.311).

A cultura organizacional nasce por intermédio de seus fundadores e, ao longo do tempo, será mantida ou modificada pelos administradores que o substituirão (BANOV, 2010, p.8).

Nos pensamentos de Bowditch e Buono (2006, p. 226) a cultura organizacional é um reflexo da “personalidade” de uma organização e, assim a personalidade individual, nos fornece discernimento com relação, as atitudes e aos comportamentos.

Figura 1: Variáveis ambientais que afetam o comportamento organizacional.
Fonte: Chiavenato (2010, p.122).



2 DIFERENÇAS CULTURAIS SEGUNDO HOFSTEDE

Geert Hofstede (1980) é doutor em Psicologia Social, ingressou em 1965 na IBM. No final dos anos 60 e o começo dos anos 70 iniciou uma pesquisa

dentro dos escritórios da IBM pelo mundo inteiro sobre exames das atitudes dos empregados (Hofstede, 2001).

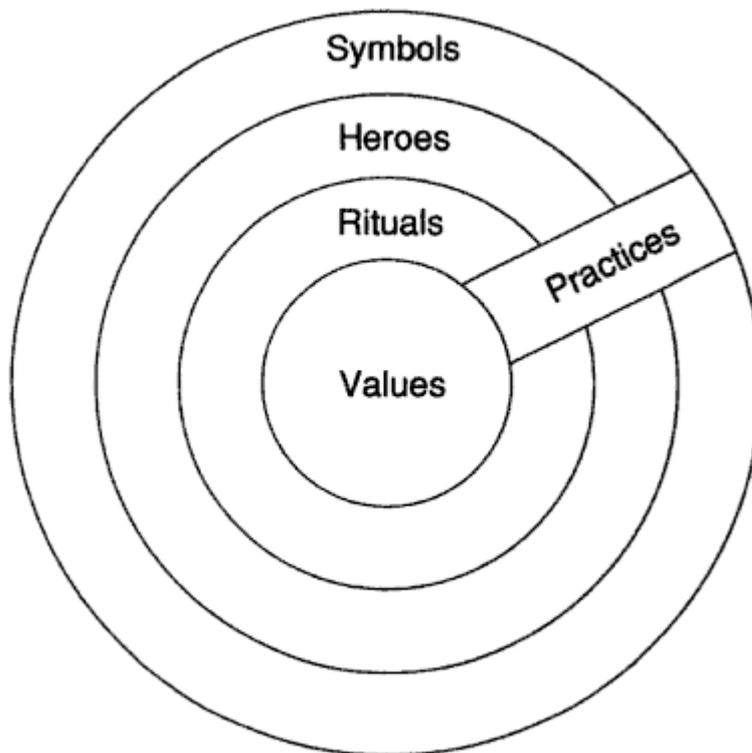
Hofstede desenvolveu uma pesquisa com a finalidade de verificar como valores básicos de cada país influenciam o comportamento organizacional. Considerando cinco dimensões: distância de poder, aversão à incerteza, individualismo versus coletivismo, masculinidade versus feminilidade e orientação para o longo prazo.

O professor Chiavenato (2010) expõe sabiamente essas dimensões:

- Distância de Poder: também chamada de distancia hierárquica, refere-se à orientação quanto à autoridade. É a medida em que os membros de menor poder aceitam diferenciação de poder determinada pela sociedade, procurando retratar o nível de aceitação pela sociedade de uma distribuição desigual de poder por meio de relações hierárquicas entre chefe e subordinado;
- Aversão à incerteza: na sociedade as pessoas se sentem ameaçadas, com isso surge o desejo de estabilidade. Em países com alto grau de aversão á incerteza tende-se a ter leis estritas e procedimentos que levam pessoas a aderir um forte senso de nacionalismo. Já em países com baixo grau de aversão á incerteza o nacionalismo é menos pronunciado e tolerado;
- Individualismo X Coletivismo: refere-se à predominância do individualismo ou do coletivismo na sociedade. No individualismo as pessoas tendem a focalizar em si mesmas e às suas famílias, já nas organizações o relacionamento ocorre com plena independência do nível emocional. Já no coletivismo as pessoas acreditam mais no grupo do que no individuo e seu coletivismo exerce controle sobre os membros individuais por meio de pressões sociais;
- Masculinidade X Feminilidade: refere-se na predominância da masculinidade ou da feminilidade na sociedade. Na masculinidade temos valores como assertividade, materialismo e falta de preocupação com outros na sociedade. Na feminilidade

ênfatisa valores femininos, preocupação com os demais membros da organização, relacionamentos e qualidade de vida.

Figura 2: The "Onion Diagram": Manifestations of Culture at Different Levels of Depth



Fonte: Hofstede (2001, p.11)

2.1 DIFERENÇAS CULTURAIS SEGUNDO TROMPENAAR

Trompenaar coordenou uma pesquisa semelhante à de Hofstede e identificou cinco dimensões culturais (Chiavenato, 2010, p.124):

- **Universalismo X Particularismo:** o universalismo se caracteriza pelas regras, sistemas legais, contratos e ocorre quando a crença sobre ideias e práticas pode ser aplicada em qualquer lugar. Já o particularismo se assenta em relações, sistemas pessoais, confiança nas pessoas, deveres aos amigos e à família e ocorre quando a crença de que as circunstâncias ditam como as ideias e práticas podem ser aplicadas;

- Individualismo X Coletivismo: o individualismo focaliza as pessoas como indivíduos, por outro lado no coletivismo focaliza as pessoas como grupos sociais;
- Neutralidade X Afetividade: refere-se à orientação emocional nos relacionamentos. Na neutralidade ocorre quando os contatos físicos são reservados apenas para amigos, as emoções não são expressas abertamente. Na afetividade os contatos físicos são expressos abertamente livres;
- Relacionamento específico X Difuso: foca-se no envolvimento nos relacionamentos. No relacionamento específico as pessoas separam o trabalho da vida privada, são diretas, abertas e extrovertidas. O relacionamento difuso as pessoas são indiretas, mais fechadas, introvertidas e não separam o trabalho da vida privada;
- Realização pessoal X atribuição: legitimação do poder e status. Numa cultura de realização pessoal, as pessoas têm seus status baseados em suas próprias competências, já na cultura de atribuição cada pessoa é vista de acordo com seu status baseado no sua escolaridade, idade, sexo.

As pesquisas de Hofstede e Trompenaer conclui que a cultura de cada país impacta na cultura organizacional de cada organização com consequência no comportamento organizacional dos indivíduos dentro das organizações.

3 COMPONENTES OU ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para BANOVA (2010, p.8) os elementos da cultura organizacional importantes para compreender a organização e estabelecer os critérios de seleção são:

- Filosofia da empresa: é o alicerce da cultura organizacional. Por meio de normas, regras, procedimentos, valores e crenças da organização que vão definir o comportamento das pessoas

dentro dela. Se os dirigentes da empresa acreditam que a organização deva seguir o autoritarismo para alcançar seus objetivos organizacionais, deverão escolher dirigentes e colaboradores com essas características. Agora se os dirigentes da empresa acreditam que a empresa para conseguir alcançar seus objetivos estratégicos e resultados superiores deva seguir o sistema democrático terá que escolher dirigentes e colaboradores com essas características;

- Ambiente físico: embute muitos dos valores da organização como estilos de salas e móveis, sugerem tipos de vestimentas que os colaboradores devam usar.

Para Maximiano (2011, p.312):

A análise da cultura organizacional é uma tarefa complexa, porque nem todos os seus componentes são observáveis. Para melhor entender a cultura organizacional, é preciso distinguir os componentes que são observáveis diretamente, daqueles que requerem exame aprofundado. Os componentes que se situam no nível mais alto são os que se podem observar diretamente: os artefatos, a linguagem, as histórias e os comportamentos habituais. Os comportamentos que se situam nos níveis mais profundos (valores e premissas) não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de analisar.

O pesquisador Maximiano (2011) cita alguns componentes da cultura organizacional:

- Artefatos: o componente mais visível da cultura organizacional onde compreende a arquitetura, os veículos, as roupas, os produtos que as pessoas usam. As organizações podem se diferenciar através de sua arquitetura algumas procuram passar uma imagem de organização inovadora, moderna, utilizando materiais inovadores na construção de seu edifício e já outras procuram passar uma imagem menos tecnológica, inovadora, porém mais conservadora. O ambiente é um aspecto muito importante, os colaboradores logo percebem se é um ambiente

agradável, alegre ou sombrio e o tipo de vestimenta que é utilizado dentro da organização;

- Tecnologia: é o repertório de conhecimentos utilizados pelas pessoas e organizações para resolver problemas. Todas as ferramentas sociais, tais como organizações públicas e privadas, integram o repertório de conhecimentos utilizados com o objetivo de resolver problemas básicos que todos os grupos enfrentam;
- Símbolos: compreendem a todos os objetos e comportamentos que carregam e transmitem alguma mensagem. São elementos como: rituais, hábitos, cerimônias, todas as organizações têm símbolos em algumas mais fortes ou mais fracas do que as outras;
- Valores: compreendem crenças, preconceitos, ideologias e todos os tipos de atitudes e valores compartilhados pelos membros das organizações.

Bowditch e Buono (2006, p. 231) citam alguns elementos da cultura organizacional:

- Heróis organizacionais: as organizações tendem a ter modelos de papéis que personificam o sistema de valores culturais e definem o conceito de sucesso da organização. Eles representam o que a companhia significa e reforçam os valores da cultura realçando que o sucesso pode ser alcançado;
- Mitos e histórias organizacionais: os empregados não falam diretamente de valores, crenças e premissas, mas deixam implícitos através de um conjunto de exemplos e histórias diversos e concretos. Os contadores de histórias da organização espalham o folclore da corporação e dramatizam as façanhas dos heróis e das heroínas da empresa;
- Tabus, ritos e rituais organizacionais: as organizações também têm atividades que são manifestações sociais de valores e crenças predominantes da cultura. Cerimônias especiais, tais

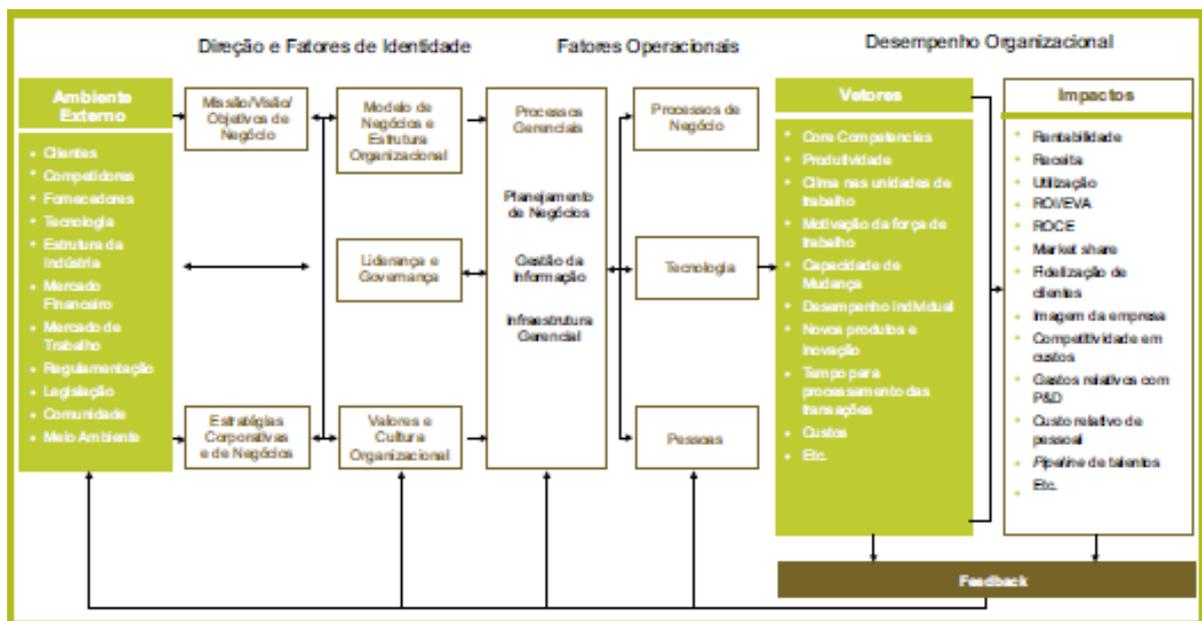
como jantares de premiação ou de homenagem, festas e reuniões, transmitem simbolicamente aos empregados a importância relativa dos valores, das funções e atividades da organização.

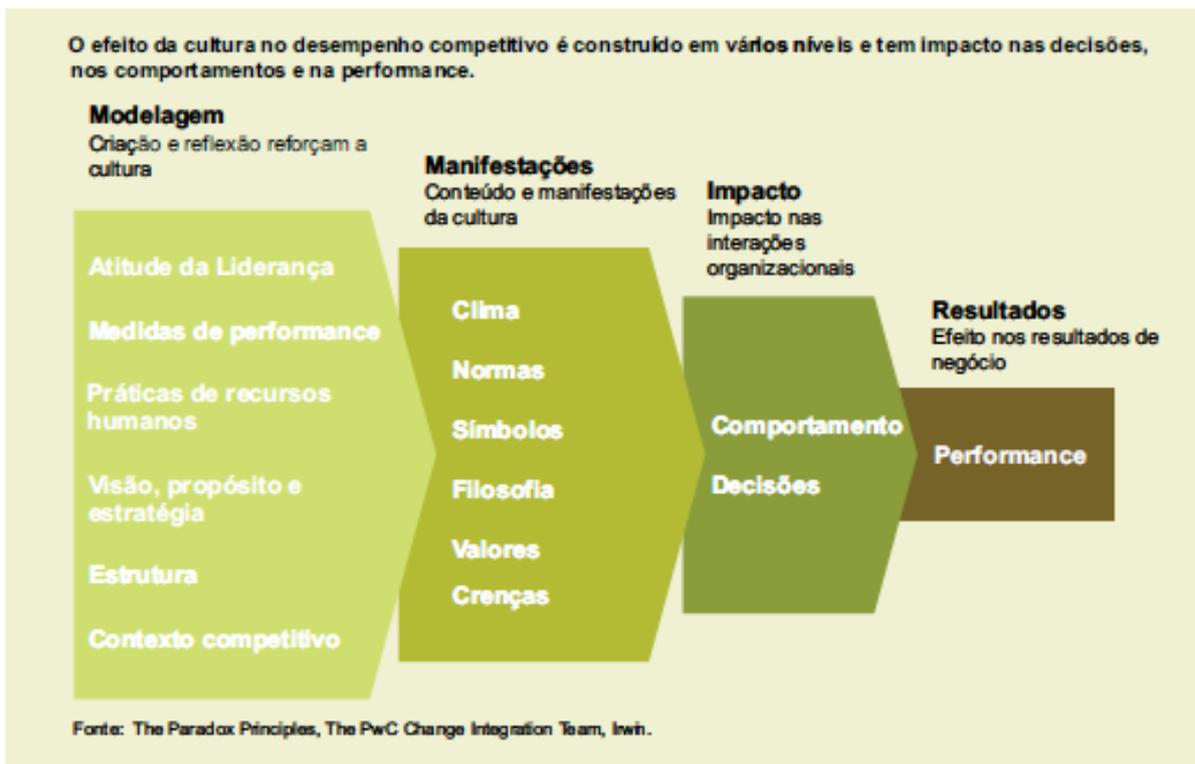
4 CULTURAS CONSERVADORAS E CULTURAS ADAPTATIVAS

O professor Idalberto Chiavenato (2004, p.170) descreve com exatidão as diferenças das culturas conservadoras e das culturas adaptativas:

- Cultura adaptativa: são mais flexíveis, inovadoras, empreendedoras, ou seja, voltadas para a mudança. Destacam-se pela criatividade, são organizações que mudam suas ideias, valores, costumes e que podem perder as suas características próprias que as definem como instituições sociais se não houver amarração com se passado;
- Cultura Conservadora: foco no “status quo”, sua característica marcante é a rigidez, ou seja, praticamente param no tempo, permanecem inalteradas como se nada houvesse mudado no mundo ao seu redor.

Figura 3: Cultura Organizacional X Desempenho Competitivo





5 PERSONALIDADE

Vecchio (2008, p. 26) define personalidade “como traços e características individuais de longa duração, formadores de um padrão que distingue uma pessoa de todas as demais.” Seria traços pertencentes aquela pessoa, onde cada indivíduo com o passar do tempo tem um amadurecimento de personalidade, mas é uma mudança gradativa e assim, cita um exemplo:

Você observou atentamente o comportamento de um de seus colegas de trabalho. Ele raramente fala nas reuniões de grupo e parece preferir permanecer sozinho a maior parte do tempo. Baseado nessas informações, você possivelmente concluiria que esse indivíduo é introvertido. Isso ajudaria a explicar seu comportamento passado e também prever o comportamento em situações futuras.

Sendo assim, personalidade é descrita como sendo o lado psicológico da pessoa e a influencia que causa no meio, demonstrando assim seu grau de dificuldade de adaptações, expressões e desenvolvimento no ambiente.

5.1 PERSONALIDADE E SEUS DETERMINANTES

Segundo Vecchio (2008, p. 26) há quem defenda que a personalidade é definida através de genes hereditários, já outros constatam mudanças de personalidade através de experiências obtidas por conviver em determinado tipo de ambiente, mas Robbins (2005, p. 78) ainda cita um terceiro fator que pode ser responsável pela personalidade, “a situação”, ou seja, defende a tese de que mesmo a pessoa tendo uma personalidade estável, ao se deparar com certo tipo de situação sua reação pode ser incoerente com os traços descritos do indivíduo e cita: “Por isso a personalidade de um indivíduo adulto é considerada, de maneira geral, como o resultado dos fatores ambientais, e hereditários, moderados pelas condições situacionais”.

A personalidade segundo Vecchio (2008, p.27) tem como um dos aspectos, a resistência à mudanças. Tal dificuldade não suprime a ideia de que o ambiente não consiga realizar uma mudança no indivíduo, mas também não é suficiente o bastante para isso. Tal fato serve para gerentes aprenderem a lidar, dentro do ambiente organizacional, com tais características de personalidade dos colaboradores. Passando assim a serem realistas ao ponto de aceitar a pessoa como ela é e fazer apenas pequenas modificações de acordo com as exigências do cargo ocupado.

6 CONCLUSÃO

Não há dúvidas de que várias variáveis ambientais afetam a cultura organizacional das organizações, até mesmo a cultura de cada país pode impactar nas organizações. Também não só fatores externos afetam a cultura organizacional, mas também os fatores internos como a filosofia da empresa, o ambiente físico e até mesmo a personalidade e valores intrínsecos de cada colaborador, podem afetar a cultura.

É importante que as organizações definam uma cultura organizacional de acordo com seus objetivos estratégicos traçados, com a finalidade de manter um desempenho competitivo e uma performance adequada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BANOV, Marcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. São Paulo: Atlas, 2010.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional** – São Paulo. Atlas, 2011.

BOWDITCH, James L. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional** – Rio de Janeiro. Elsevier, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações** – Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos** – Ed. Compacta, 4 ed. - São Paulo: Atlas, 1997.

FIORELLI, José Osmir. **Psicologia para administradores: integrando teoria e prática** – São Paulo. Atlas, 2009.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations**. 2001.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Saraiva, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da administração** – São Paulo. Atlas, 2011.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

VECCHIO, Robert P. **Comportamento Organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

