

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **CULTURA ORGANIZACIONAL: NOTAS PARA UM PANORAMA TEÓRICO**

### **ORGANIZATIONAL CULTURE: NOTES FOR A THEORETICAL PANORAMA**

#### **ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**

Tatiane Ventura Lemos, FADERGS, Brasil, [tatylenos@msn.com](mailto:tatylenos@msn.com)

Andrea Cogan, UFRGS, Brasil, [andreacogan@yahoo.com.br](mailto:andreacogan@yahoo.com.br)

#### **Resumo**

Na literatura sobre cultura organizacional alguns autores conceituam e destacam, de seu ponto de vista e de estudos realizados na área, a importância da cultura organizacional, como ela é transmitida e percebida nas organizações. O propósito deste artigo é identificar semelhanças e divergências entre os conceitos utilizados nos diversos estudos ao longo do tempo, para destacar o desenvolvimento do conceito nos últimos anos. A abordagem utilizada para confecção do artigo foi qualitativa, por meio de revisão bibliográfica, utilizando como base artigos publicados nos últimos anos, em plataformas de banco de dados diversas e autores renomados da área, como Edgar Schein. A análise dos resultados trouxe a existência de semelhanças entre os conceitos. Entretanto, com a evolução de muitos campos, como a tecnologia, movimento empreendedor, política e economia, as organizações mudaram, e com elas as políticas internas e, conseqüentemente, a cultura organizacional. É possível afirmar, por meio da interpretação dos estudos neste artigo, que a cultura organizacional não é mais compreendida com os mesmos objetivos de quando foi originada.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional; Evolução da Cultura; Comportamento Organizacional; Relações de Poder.

#### **Abstract**

In the literature on organizational culture, some authors conceptualize and highlight, from their point of view and from studies carried out in the area, the importance of organizational culture, how it is transmitted and perceived in organizations. The purpose of this article is to identify similarities and divergences between the concepts used in the various studies over time, to highlight the development of the concept in recent years. The approach used to make the article was qualitative, through a bibliographic review, based on articles published in recent years, on diverse database platforms and renowned authors of the area, such as Edgar Schein. The analysis of the results brought about the existence of similarities between the concepts. However, with the evolution of many fields, such as technology, entrepreneurship, politics and economics, organizations have changed, and with them internal policies and, consequently, organizational culture. It is possible to affirm, through the interpretation of the studies in this article, that the organizational culture is no longer understood with the same objectives as when it originated.

**Keywords:** Organizational culture; Evolution of Culture; Organizational behavior; Power relations.

### **1. INTRODUÇÃO**

Observa-se que quando a cultura organizacional começou a ser estudada e discutida, o Brasil e as empresas estavam em desenvolvimento. Em meados dos anos 80, quando este assunto era

pautado em outros países, o Brasil vivia a ditadura militar e a economia sofria com a hiperinflação. Desta forma, o país tinha outras prioridades, tardando assim o início de estudos nesta área.

A área que se dedicou a contribuir e pesquisar sobre o assunto foi a Sociologia, e, a partir dos anos 90 é que apareceram os primeiros artigos e livros que falavam do assunto. Nesta época, considerando as leituras que compõem este artigo, a cultura organizacional foi rudimentar e com objetivos claros, como sugere a análise, para exercer influência de poder e controle. Com o passar dos anos a pauta do assunto foi sendo adotada por psicólogos e administradores.

O problema de pesquisa deste artigo é a análise da evolução do conceito de cultura organizacional. O conceito discutido em artigos e livros, de certa forma, acompanha o que já é perceptível em alguns ambientes. Este artigo conta com as anotações e análises de outros autores para reafirmar tal ocorrência e suas circunstâncias.

Esta análise visa, por meio de revisão bibliográfica, auxiliar no entendimento e compreensão do poder da cultura organizacional, sua abrangência, e principalmente, sua evolução, visto que, a cultura organizacional é um tema com muitos conceitos distintos e que busca ser compreendido por diversas áreas.

Como objetivo geral, este artigo pretende compreender e gerar conhecimento, através da discussão de conceitos e práticas sobre cultura organizacional e sua evolução. Contribuir com o amadurecimento na prática da Gestão de Pessoas em variados segmentos. E como objetivo específico, propor aos profissionais da área de Gestão de Pessoas um olhar sistêmico sobre as pessoas que fazem parte da organização, propiciando uma troca salutar entre funcionário e empresa.

A razão que incentivou a pesquisa deste tema é o tratamento e entendimento que a cultura organizacional tem dentro das organizações e do campo acadêmico. Muitas vezes deixada de lado ou sendo subestimada pela existência de outras ferramentas de gestão de pessoas que geram mais lucros aos empresários.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Schein (2004) a cultura tem uma história longa e diversificada, sendo entendida pelo senso comum, antropólogos e pesquisadores de forma distinta. Por esta razão, entende-se que o conceito de cultura é uma abstração baseada empiricamente. Todavia, para uma explicação mais explícita, a cultura organizacional pode ser compreendida como uma aprendizagem, onde ocorra trocas com outros indivíduos, que, sistematicamente, estão em prol do mesmo objetivo.

A partir deste conceito, nos últimos anos, pesquisadores organizacionais trataram o termo “cultura organizacional” como uma prática usualmente desenvolvida nas organizações para gestão das pessoas, além do clima organizacional, valores e credos expostos pela organização. O autor complementa ainda que o mais intrigante, além do conceito de cultura, é o poderoso impacto que ela tem sobre os indivíduos, embora seja quase invisível e comporte um grau considerável de inconsciência e imprevisibilidade. Neste sentido, pode-se afirmar que a cultura está para um grupo, como a personalidade e o caráter está para um indivíduo.

A cultura organizacional também pode ser entendida como um conjunto de representações mentais e simbolismos, a modo de pertencer ao grupo que deles partilham, ou seja, dos integrantes da organização, conforme afirma Srour (2012), além de conferir sentido ao que é

discursado e o que é praticado, ressalta a identidade da organização que foi construída ao longo do tempo e a difere de outras.

A abordagem de Srour (2012), além de conceituar a cultura organizacional de forma mais sólida, sugere que há uma determinada relação de poder dentro dela. Quando se forma uma coletividade é imprescindível que adotem um comportamento de relação social, assim como na sociedade em geral e, dentre aspectos de relações sociais, está o poder. Entretanto, o poder dentro da organização não deve ser compreendido e tratado no sentido de propriedade, mas sim como influência sobre o comportamento e ação dos indivíduos.

O autor faz menção também a tipos de poder (considerando poder como a forma de regulação de interesses) que podem ser percebidos dentro das organizações, e que, respectivamente, compõem a cultura organizacional. São eles: o ato de coagir, compelindo, ameaçando e controlando; a ação de administrar, planejando, organizando e dirigindo; julgar, arbitrando disputas; e deliberar, escolhendo rumos. Cabe lembrar que os tipos de poder não se enquadram necessariamente em juízo de valor de bom ou mau, apenas poder.

Partindo de um conceito mais amplo, Vegro et al., (2016) afirmam que a compreensão de aspectos culturais de um país é fundamental para compreender e analisar a cultura de uma organização. Entendem que as organizações são micro sociedades constituídas por particularidades que também determinam as relações sociais, e diante disto concordam com os demais autores, ao afirmarem que tais particularidades, além de determinarem as relações sociais, compreendem sistemas culturais, simbólicos e imaginários e, definem valores e normas que orientam o comportamento de um dado grupo.

Organizações modernas utilizam a cultura organizacional como mecanismo estratégico para adaptação às dinâmicas sociais, políticas e econômicas do ambiente. Brasileiro, Vieira e Helal (2015), elucidam cinco temas principais que estruturam a cultura organizacional: Gestão Comparativa, Cultura Corporativa, Cognição Organizacional, Simbolismo Organizacional e os Processos Inconscientes e da Organização.

Na Gestão Comparativa a empresa é vista como um instrumento social para realização da tarefa, e a cultura, por sua vez, tem um efeito biológico e psicológico, satisfazendo as necessidades humanas. Na Cultura Corporativa, a organização é percebida como um organismo existente por meio de trocas entre os indivíduos pertencentes a ela, e este conceito variável gera a noção de que a cultura organizacional é subdesenvolvida, podendo haver subculturas e, até mesmo, contraculturas dentro da mesma organização.

A Cognição Organizacional pressupõe que significados subjetivos são partilhados por este grupo de indivíduos, e que, a partir de regras, também compartilhadas, os indivíduos vivem a cultura e enxergam o mundo, partindo da concepção de que a mente humana gera cultura a partir de um número finito de regras. No Simbolismo Organizacional, a organização é entendida como simbolismos e linguagens que facilitam o significado do que está sendo compartilhado, e quando compartilhado, conduzem a ação.

Nos Processos Inconscientes e da Organização, as práticas organizacionais são vistas como manifestações de um processo psicológico inconsciente, e a cultura é entendida como uma projeção da infraestrutura inconsciente da mente.

Para Reis e Azevedo (2015), que apesar de concordarem com os autores acima, descrevem de maneira coloquial o conceito de cultura organizacional como sendo um conjunto de normas, valores e crenças compartilhados pelos integrantes de uma organização, na qual essas ações acabam influenciando o comportamento do grupo. Os autores sugerem que produtos concretos, como mitos, hierarquias, valores e normas, ajudam a construir a cultura organizacional. De modo geral, a cultura é a expressão da forma como são realizados os processos de trabalho, mecanismos de tomada de decisão, formas de responder ao mercado e concorrência, entre

outros. Além disso, a cultura determina a forma como as pessoas irão agir e relacionar-se dentro do grupo, desde o momento da integração as pessoas são informadas sobre as condutas mais apropriadas e legítimas da organização.

A partir dos conceitos expostos acima, é possível chegar à conclusão de que a cultura organizacional é, de fato, um conjunto de normas e valores vividos e compartilhados pelos integrantes do grupo. Entretanto, maior parte dela, atualmente, não é subjetiva, ou simplesmente empírica.

Nos últimos anos no Brasil surgiu a tendência de estudar o clima e a cultura das organizações, o que resultou em práticas e ferramentas de afirmação de cultura. É evidente em várias empresas de diversos setores a existência de um manual de código de ética e conduta, ou seja, um manual que determina como você deve agir, para “fazer” parte da cultura. Essa adoção e pertencimento da cultura é avaliada também em ferramentas como avaliação de desempenho.

O comportamento humano e os aspectos que influenciam na dinâmica organizacional tem sido alvo constante de estudiosos do assunto, e uma preocupação crescente das organizações. A cultura organizacional é um fator importante para que o ambiente de trabalho se torne favorável e desenvolva uma predisposição dos envolvidos a manterem um clima de colaboração, comprometimento e relações saudáveis.

O mundo do trabalho tem passado por profundas transformações. Temáticas como a globalização, flexibilização, competitividade e novas formas de organização do trabalho têm sido constantemente analisadas, e, pensar tais transformações e quais suas consequências geram um ambiente de trabalho considerado complexo, marcado pelos avanços tecnológicos e científicos e pelas mudanças de conceitos e de valores.

Muito se fala em capital humano nas empresas, porém, nem sempre se analisa a real importância que o indivíduo possui nas organizações de trabalho. São as pessoas a fonte criadora e o elemento crítico no processo de construção e crescimento organizacional. Atualmente já existe um consenso de que o grande diferencial das empresas está intimamente relacionado ao clima percebido no ambiente de trabalho e a cultura da organização. E falar de cultura, é falar de um termo complexo.

Claramente fica expressa a necessidade de entendermos a cultura como algo dinâmico e que vem sofrendo alterações, adaptando-se às próprias mudanças que as diferentes sociedades sofrem. O mundo todo vive um momento em que o grande desafio é, sem dúvida, conseguir dominar as mudanças e adaptar-se a elas. Estas mudanças cada vez mais rápidas e complexas exigem das organizações a procura de estratégias eficazes que lhes permitam dominar esses novos desafios. Certamente, as organizações atuais diferenciam-se das de antigamente, pois nas atuais as diferenças ainda são mais gritantes. O fenômeno da globalização e as novas tecnologias de informação e comunicação aprofundam ainda mais a percepção deste impacto.

Dependendo do modelo empresarial, a cultura pode ser, inclusive, uma espécie de doutrinação, na qual não basta ser assíduo e pontual, mas também adotar as políticas da empresa, mesmo que não reconheça o sentido delas. É perceptível essa situação em empresas onde maior parte dos processos são engessados e ninguém nunca ousou mudá-los, e quando se pergunta a razão disso, ninguém sabe, porém sempre foi assim.

É possível comparar esta situação com o típico exemplo de uma parábola – de autoria desconhecida - que conta um estudo feito com macacos, no qual colocaram 5 macacos em um ambiente fechado, e cada vez que um macaco ousava buscar um cacho de bananas no alto da escada, os outros tomavam um banho de água fria, os macacos então desenvolveram o comportamento de evitar que qualquer um deles subisse a escada para buscar as bananas. Aos poucos foram trocando um dos macacos por outros que nunca estiveram naquele ambiente, e sempre que o macaco novo tentava pegar as bananas, era evitado pelos demais, até que trocaram

todos os macacos do ambiente, e embora nenhum deles tenha conseguido pegar as bananas ou tivesse tomado o banho de água fria, eles reproduziam este comportamento infinitamente.

## 2.2 SURGIMENTO E NECESSIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações são compostas principalmente de pessoas e delas dependem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para os indivíduos a organização tem como fim satisfazer suas necessidades profissionais e de relacionamento, tornando-as mais felizes e motivadas dentro do ambiente organizacional. Assim surge a preocupação das organizações em manter uma gestão de pessoas eficiente e atenta ao colaborador.

Diversos autores acreditam e defendem que a cultura organizacional surge a partir da figura do fundador, que com seus planos, ideias e valores conduz a organização a um perfil que irá se estender pelo seu período de existência (CAMURI, 2008, p. 8).

Um dos autores que trabalha o tema cultura organizacional, Maria Ester de Freitas (1999) e que procurou investigar o papel predominante que as organizações modernas assumem hoje na sociedade e quais as articulações entre a sociedade e os indivíduos que nelas trabalham.

Freitas (1999), percebe que a cultura organizacional é utilizada como uma estratégia globalizante, tendo se originado pela extrema necessidade de controle e poder. Em outras palavras, a organização se prevaleceu de falhas na sociedade e no inconsciente dos indivíduos para manifestar sua forma de influência.

Compreende-se por influência, segundo Pereira et al., (2012), a ação que alguma pessoa ou elemento exerce sobre outra, o ato ou efeito de influir é um predomínio do poder. A influência também é entendida como uma força psicológica, uma transação interpessoal, na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de outra(s), de modo intencional. Geralmente a influência envolve conceitos como de poder e autoridade.

Essa influência é tão profunda no inconsciente coletivo, que não é possível mais destacar o comportamento do indivíduo na sociedade e na organização de forma isolada, pois a organização não exerce mais apenas um laço econômico com este indivíduo, e sim laços carregados de afetos, portanto, de natureza psicológica.

Se estes laços afetivos estiveram sempre presentes na organização, então hoje são por ela explorados com mais intensidade e deliberação, conforme defende Freitas (1999), apresentando duas hipóteses

(...) A primeira, de caráter mais geral, é que existe uma crise no processo de identificação dos indivíduos das sociedades contemporâneas, e que essa crise é fator-chave na legitimação das organizações modernas – em especial as grandes empresas – como ator social central. A segunda, mais específica, é que a cultura organizacional desenvolvida nas grandes empresas é o veículo de um imaginário que as legitima como a principal fonte fornecedora de identidade para os indivíduos que nelas trabalham. (FREITAS, 1999, p.11).

Entende-se que a cultura organizacional exerce o controle sobre qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, e através da cultura as empresas se apresentam como um espaço de excelência, muitas vezes usando esta palavra de forma inapropriada, de acordo com Freitas (1999) não somente a palavra excelência foi pervertida, como a palavra virtude, “uma empresa virtuosa!”, a autora destaca como assustadora a facilidade com que controlam a linguagem, usando de mecanismos linguísticos para substituir conceitos por imagens.

O poder, por sua vez, é exercido no sentido de influência, o que faz com que o indivíduo acredite fielmente no que lhe é proposto ou imposto. Portanto pode-se pensar na cultura como um poderoso mecanismo que visa formar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, introjetar uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. Esta influência ocorre da seguinte forma: a organização faz o sujeito acreditar que é livre para escolher espontaneamente, porém, apresenta-lhe apenas um único objeto, que obviamente contém “as melhores” vantagens, evitando comparações, assim, ele cai na armadilha do envolvimento livre. Esta influência, muitas vezes, acaba prejudicando o intelecto profissional e proativo do indivíduo, pois no momento em que a empresa tem como preceito básico o perfil de entusiasta, dinâmico, inovador, e ao mesmo tempo exerce a situação do exemplo anterior, está criando colaboradores passivos que respondem simplesmente como autômatos, ao contrário de colaboradores entusiastas, dinâmicos e inovadores.

De maneira menos crítica, Schein (2004) entende que a cultura organizacional surge de dois modos, o primeiro, é quando a interação espontânea em um grupo desestruturado gradualmente leva a padrões e normas de comportamento, assim esta passa a ser a cultura do grupo. O segundo, que ocorre geralmente em grupos mais formais, um indivíduo cria o grupo ou torna-se seu líder, pode ser um empreendedor que abriu uma empresa, um religioso que converte um seguidor, um líder político que inicia um novo partido, entre outros exemplos. O fundador individual, seja um empreendedor ou apenas um iniciador de um novo grupo, terá certas visões, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo ou a membros selecionados na base de sua similaridade de pensamentos e valores.

Se estes valores e crenças impostos pelo líder do grupo alcançarem o sucesso, se o grupo ou maior parte dele se beneficiar destes artefatos, essa cultura será mantida e passada para as próximas gerações, caso contrário, no motivo de frustração e insucesso por parte do grupo, eles irão em busca de uma nova figura de liderança e o processo de formação cultural será desenvolvido em torno deste líder.

O autor ainda ressalta que, com reforço continuado esse grupo se tornará cada vez menos consciente e a vivência destas crenças e valores tendem a se tornar menos negociáveis. Com o passar do tempo essas suposições aos poucos desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e tornam-se parte da identidade do grupo e assim transmitida aos novatos.

Há outro tema que protagoniza a cultura organizacional, a liderança. Essa discussão é feita a partir de uma pesquisa realizada por Barreto et al., (2013) que com dados de outros autores, tentam compreender se a cultura organizacional é uma consequência da liderança, ou se a personalidade de liderança nasceu a partir de algum modelo de cultura organizacional.

É possível compreender que a cultura organizacional teve origem com objetivos diferentes, talvez de acordo com as necessidades de cada modelo empresarial de sua geração. Todavia, sua origem por controle, poder ou influência, a tornou o que é considerada hoje, normas e valores compartilhados pelos indivíduos que formam um grupo. É possível acreditar que muitas das empresas não planejaram sua cultura organizacional, ela simplesmente foi nascendo com o comportamento dos fundadores, primeiros colaboradores e gestores e com o passar do tempo e troca de colaboradores, ela foi sendo moldada de acordo com a necessidade. E embora existam as empresas que se preocuparam em formular uma cultura organizacional, ainda há, em maior parte, empresas pequenas que não conhecem sequer a existência do termo, tampouco sua prática.

### 2.3 TRANSMISSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A transmissão da cultura organizacional é uma etapa importante em sua construção e manutenção, visto que quando se admite um novo colaborador, ele trará consigo experiências e vivências distintas das existentes dentro da organização.

De acordo com a proposta deste trecho do artigo, apresento alguns autores e suas visões acerca de transmissão de cultura organizacional.

Para Srour (2012), que nos apresenta de forma um tanto poética a questão do simbolismo nas organizações, a cultura organizacional é percebida de forma visual, desde o ambiente até mesmo uma expressão verbal ou não verbal:

A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os indivíduos, habitualmente tão diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. (SROUR, 2012, p.127)

Em síntese, ele afirma que os comportamentos vão sendo adotados e transmitidos apenas pela observação, não é preciso necessariamente falar ou pedir para que adotem tal comportamento.

O autor argumenta também, de forma crítica, como se dá a integração de uma nova pessoa no grupo. Em sua visão, um novo integrante deverá se conformar com as regras já existentes, caso não consiga se encaixar, será tido como excêntrico, desviante ou contestador. Pode acabar em quarentena, vigiado a cada um de seus passos. Mas por que tanta inquietação? Porque enquanto for considerado o “diferente” do grupo, constituirá uma incógnita que se desdobra em ameaça, e portanto, uma figura marginal que é preciso manter nas bordas da organização. Todavia, ao adquirir “comportamentos adequados” terá sua prova de batismo, e enfim fará parte do grupo, onde seu coração baterá uníssono com o de tantos outros.

De maneira assertiva Reis e Azevedo (2015) contribuem, citando que a cultura é transmitida através de diversos canais, como a própria postura e comportamento do líder, pelas práticas e normas de gestão de recursos humanos, o processo de integração de novos funcionários, programas de treinamento e desenvolvimento. Essas são ações que sinalizam e reforçam a cultura da organização, entre outras de cunho mais estratégico, como práticas de avaliação por recompensa, mecanismos de promoção e critérios para admissão e seleção.

Contribuindo e defendendo o papel do líder na cultura organizacional, Barreto et al., (2008) elencam que é importante a presença do líder não só para a manutenção (fortalecer e integrar) da cultura organizacional, como para a mudança (criar, remanejar e comunicar) da cultura organizacional.

Embora o líder tenha este destaque na transmissão da cultura, há estudos que revelam uma certa conexão de retroalimentação, e cabe aqui uma reflexão: a cultura é que influencia a liderança ou a liderança influencia a cultura? A resposta correta é, ambas influenciam uma a outra. Pois não há chances de um profissional se tornar líder em um ambiente em que não domine as práticas, políticas e comportamentos, da mesma forma que uma organização não irá selecionar alguém que não apresente os requisitos mínimos para com o perfil da organização. O líder que vem de fora, além de apresentar requisitos mínimos, também traz consigo uma bagagem de experiências e competências, que irá futuramente incorporá-las às suas atividades e o modo como se expressa na organização.

O conceito de Brasileiro, Vieira e Helal (2015) também propõe uma certa reflexão acerca da transmissão da cultura dentro da organização. De acordo com os autores há uma espécie de rito de passagem “Os ritos, principalmente os de passagem, são atividades planejadas pela organização com finalidades específicas, como, por exemplo, socializar o sujeito perante os valores e as crenças da organização.” (BRASILEIRO, VIEIRA E HELAL, 2015) que nada mais

são, que estágios para desenvolvimento e aceitação do grupo. Deste modo, os autores separaram os ritos em três momentos distintos: ritos de separação, ritos de margem ou transição e ritos de agregação ou incorporação.

Os ritos de separação são aqueles que buscam afastar o sujeito do seu campo social anterior, com o propósito de chamar atenção para novas normas, crenças e valores para sua permanência no novo campo. Os ritos de margem ou transição correspondem aos eventos formativos para a adoção de novas normas, crenças e valores, referente ao novo status do sujeito, bem como ao comportamento e habilidades, reforçando a assimilação da nova identidade. E, os ritos de agregação ou incorporação são as ações que configuram o último estágio do rito de passagem, no qual o indivíduo está apto a ser aceito e reconhecido em seu novo status.

Conforme defendeu anteriormente no conceito de cultura organizacional, Schein (2004) enfatiza que a cultura organizacional por ser entendida como uma aprendizagem acumulada, é disseminada e perpetuada desta forma, sendo compartilhada pelo grupo como conteúdo de aprendizagem. Ou seja, na medida que o indivíduo vive e experiencia uma cultura, vai agregando conhecimento e internalizando padrões, que depois são compartilhados com novos integrantes do grupo, e antes deste indivíduo, surgiram outros que compartilharam este mesmo conhecimento também. O autor ainda complementa que existem três níveis da cultura organizacional, sendo distribuídos em: artefatos, crenças e valores assumidos e pressupostos.

Entende-se que a cultura organizacional envolve um conjunto de pressupostos psicossociais: as normas que são regras ou padrões de conduta, dentre os quais os colaboradores da organização se enquadram; Valores que são conjunto de fatores que os colaboradores julgam positivo ou negativo na organização e que constitui o seu sistema de valores; a Recompensa, que é valorizar não só o colaborador que se destaca, mas também estimular os menos dedicados; o Poder, que se leva em conta algumas questões, analisa quem tem o poder da organização, qual o grau de centralização ou descentralização da autoridade, e, quem determina as recompensas?

O nível de artefatos, inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve ou sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. O ambiente físico, a forma como se comunicam e se vestem, a tecnologia e os produtos, suas manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização.

O nível crenças e valores assumidos, diz respeito ao que o líder ou fundador da organização acredita e ao longo do tempo disseminou dentre os demais componentes do grupo. Entretanto, essa crença deve ser validada pelos demais, como, por exemplo, em uma determinada empresa de tecnologia onde as vendas estão caindo, e o líder assume o discurso “devemos aumentar a propaganda”, fica evidente que o líder acredita que a propaganda será a solução. Se ele acredita nisto é porque em algum momento isso deu certo, basta agora validar isto para que o restante do grupo adote a mesma crença.

Quanto aos valores, estes também têm origem do líder ou fundador, porém, os valores estão diretamente ligados aos artefatos, ou seja, uma empresa que diz se preocupar com as pessoas, poderá vir a ser desmascarada ao não ter isso condizente com seus artefatos.

O nível de pressupostos é o que melhor determina a cultura organizacional, as suposições podem ser descritas como, a solução de um problema que funciona repetidas vezes e, por isso, o grupo toma como verdadeiro. Semelhante ao conceito anterior de crenças e valores, as suposições básicas diferem no modo como são percebidas e desenvolvidas no inconsciente dos indivíduos. A partir do momento que os pressupostos definem como devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre, que ações adotar em determinadas ocasiões, é difícil reexaminá-las ou confrontá-las, pois isso pode desestabilizar nosso mundo cognitivo e interpessoal

Para ilustrar como as suposições inconscientes podem distorcer os dados, consideremos o seguinte exemplo. Se assumirmos, com base em experiência

ou educação anterior, que outras pessoas levarão vantagem sobre nós sempre que tiverem oportunidade, esperaremos estar em vantagem e, assim, interpretaremos o comportamento dos outros de maneira que coincida com essas expectativas. Observaremos as pessoas em suas mesas de trabalho em postura aparentemente de desocupadas, e interpretaremos este comportamento como o de pessoas ociosas, em vez de “pessoas refletindo sobre um problema importante”. Perceberemos a ausência ao trabalho como “vagabundagem” em vez de “alguém está trabalhando em casa.” (SCHEIN, 2004, p.30)

Ainda há um modelo de transmissão de cultura organizacional pouco citado em estudos desenvolvidos, que são as subculturas, conforme disserta Camuri (2008), ao analisar a cultura de uma empresa, muitas vezes nos deparamos com o pressuposto de uma uniformidade, entretanto, esta realidade nem sempre é regra, pois devemos considerar os níveis hierárquicos desta empresa e ambiente geográfico que ela está inserida (no caso de unidades em diversos estados). Diante disto, percebe-se que é inadmissível a empresa cobrar o mesmo entendimento e reação dos profissionais que atuam em áreas geográficas distintas. Contribuindo com esta mesma percepção Pereira et al., (2012), dissertam que o povo de cada região já possui uma cultura regional, portanto, a cultura organizacional será tratada como uma variante:

(...) considera-se que a cultura regional seja nivelada entre as pessoas, de tal maneira, que a variante seja a cultura organizacional, isto se faz necessário, pois a própria cultura de formação dos povos, pela sua história, traz uma carga cultural regional acentuada que afeta o comportamento das pessoas, e percebe-se isto na prática quando uma empresa que está à procura de um local para instalar-se escolhe criteriosamente determinado local geográfico pelo fator do perfil cultural das pessoas que ali vivem, e que servirão de recursos humanos para a mesma, ser adequado às necessidades organizacionais. (PEREIRA et al., 2012, p. 12).

Subculturas por nível hierárquico, podem ocorrer inclusive em empresas com unidade única, ou seja, ela não precisa estar presente em diferentes espaços geográficos para que pequenos grupos entendam e interpretem a sua cultura de maneiras diferentes. É possível imaginar que quando muito distantes os níveis hierárquicos, maior será a diferença de percepção, uma vez que, colaboradores de nível mais operacional até podem desenvolver e incorporar-se à cultura da organização, mesmo sem ter conhecimento de que estão o fazendo. Enquanto líderes, gestores e posições estratégicas estão a par de toda a filosofia e objetivo da cultura organizacional.

A transmissão da cultura organizacional está presente dentro do que chamamos de cultura dominante, seguindo a explicação de Camuri (2008), as subculturas estão dentro de uma cultura dominante, ou seja, determinada empresa transmite através de sua matriz e de seus gestores suas crenças, valores, princípios, entre outros componentes da cultura organizacional, as demais regiões geográficas onde estão instaladas unidades desta empresa recebem essa informação, entretanto, podem interpretar e reagir de maneiras distintas, gerando assim uma subcultura.

É importante lembrar que isso não quer dizer algo negativo, interpretar e reagir diferente não quer dizer desrespeitar a cultura disseminada, mas sim, possuir maior ou menos flexibilidade, adotar padrões de qualidade distintos, burocratizar ou não alguns processos, e cada unidade terá como sua identidade esta subcultura, respeitando a cultura organizacional dominante.

Partindo das defesas dos autores e interpretando a experiência no mundo corporativo, a transferência e compartilhamento da cultura organizacional é transmitida através das pessoas, dos discursos, das ações, e inclusive, do ambiente. Apesar da existência de um código de ética e conduta, entre outras ferramentas que disseminam a intenção da cultura organizacional, os colaboradores trocam informações entre si o tempo todo.

É importante o destaque aos níveis de cultura, conforme Schein expôs, pois, o que se vê, o que se ouve e o que se pratica, devem estar coerentes. Fica evidente que as culturas mais claras e aceitáveis são as mais fáceis de transmitir, pois o colaborador já adotou ela em seu comportamento, porém, por outro lado, tem a cultura que é apenas imposta e essa muitas vezes conta com a indisposição e resistência dos colaboradores, portanto, apresenta dificuldade em ser reproduzida e transmitida. Existem culturas organizacionais que não são coesas entre discurso e prática, e, isso acaba por gerar uma contra cultura dentro da organização, pois produz incredibilidade e frustração, e isso, por sua vez, pode incentivar o desligamento solicitado pelo colaborador e, inclusive, ocasionar patologias psicossociais.

Não podemos ignorar que se as empresas são compostas por pessoas que trazem para dentro dos locais de trabalho suas raízes, valores pessoais, sonhos e objetivos. A cultura organizacional naturalmente será construída por essas pessoas para garantir o bom convívio entre equipes e a entrega de resultados. Pode não acontecer dessa forma, porém, sem a definição de sólidos alicerces que norteiam a cultura, ela será frágil como se vê e sem alinhamento com a estratégia do negócio. Podemos reafirmar que a cultura é o DNA de uma empresa.

A força da cultura organizacional exprime a identidade da organização. Ela é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais e um sistema coerente de significados que une todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. A perpetuação da cultura organizacional depende de alicerces claramente definidos. Esses alicerces devem ser definidos pela alta gestão em parceria com os departamentos de RH, marketing e planejamento estratégico, para que estejam alinhados ao perfil da empresa e aos desafios e objetivos da organização no mercado. As organizações são compostas principalmente de pessoas e delas dependem para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. E para os indivíduos a organização tem como fim satisfazer suas necessidades profissionais e de relacionamento, tornando-as mais felizes e motivadas dentro do ambiente organizacional. Assim surge a preocupação das organizações em manter uma gestão de pessoas eficiente e atenta ao colaborador.

### 3. ANALISE COMPARATIVA ENTRE OS AUTORES

#### 3.1 ANALISE DE CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Para melhor análise das ideias captadas nos textos dos autores, sugere-se a leitura da tabela abaixo, com os dados em ordem cronológica.

AUTOR	Freitas	Schein	Srouf	Reis e Azevedo	Vegro <i>et al.</i>
ANO	1999	2004	2012	2015	2016
CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	Vinculações inconscientes que os indivíduos desenvolvem na organização.	Cultura como forma de aprendizagem. Modelo de Schein: 1. Artefatos 2. Valores 3. Suposições	Representações mentais e simbolismos vividos e praticados pelo grupo.	Conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas pelo grupo.	Organizações como micro sociedades constituídas por particularidades que também determinam as relações sociais.

Tabela 1 - Dados analíticos do conceito de cultura organizacional

Através da síntese dos conceitos de cultura organizacional pelos autores citados na tabela, é possível perceber semelhança entre elas, apesar de conceituarem a cultura como algo intangível, mas que está, de fato, presente nas organizações a nível coletivo. O conceito de cultura organizacional foi amadurecendo e sofrendo adequações. Freitas (1999) definiu cultura organizacional como vinculações inconscientes com a organização, Reis e Azevedo (2015), ou seja, 16 anos após, conseguem definir cultura de forma mais clara e objetiva, como sendo um conjunto de normas, valores e crenças, e, Vegro et al., (2016) sugerem que organizações são consideradas micro sociedades que determinam relações sociais, através da cultura organizacional.

Considerando que a cultura organizacional começou a ser estudada em meados dos anos 80, sendo assim, cabe também lembrar que Schein foi um dos pioneiros a estudar o assunto, embora seu modelo incluindo artefatos, valores e suposições tenha sido publicado apenas em 2004, justificando assim seu nome em segundo lugar na ordem cronológica da tabela.

### 3.2 ANALISE DE ORIGEM E NECESSIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR	Freitas	Schein	Srour	Reis e Azevedo	Vegro <i>et al.</i>
ANO	1999	2004	2012	2015	2016
ORIGEM E NECESSIDADE DA CULTURA ORGANIZACIONAL	Extrema necessidade de controle e poder. Usou de uma falha da sociedade para manifestar sua influência.	Interação espontânea ou de acordo com as crenças e valores pessoais de um líder.	Surgiu para configurar relações de saber, articulam agentes coletivos: relações de hegemonia e conformidade.	Ferramenta que configura padrões de comportamentos internos.	Surge do comportamento coletivo e a abordagem semiótica, na qual a cultura consiste em interpretações individuais e cognições.

Tabela 2 - Dados analíticos de origem e necessidade da cultura organizacional

A leitura da tabela acima nos permite observar que a evolução das ideias foi inversa, comparadas com as ideias da primeira tabela. Temos o conceito de cultura organizacional em 1999 como algo abstrato, suponhamos que por se tratar de um novo assunto na época, já em 2015 e 2016 temos um conceito mais claro e aceitável. Na segunda tabela, comparando os dados de origem e necessidade da cultura em uma organização, percebemos que a situação é inversa, ou seja, em 1999 se tinha a ideia de implantar a cultura organizacional por um objetivo claro e assertivo, poder e controle. Em 2015 e 2016 a origem e necessidade são identificadas de forma a configurar padrões de comportamento e citando, inclusive, abordagem semiótica<sup>1</sup>, interpretações individuais e cognições

<sup>1</sup> Ciência dos modos de produção, de funcionamento e de recepção dos diferentes sistemas de sinais de comunicação entre indivíduos ou coletividades.

### 3.3 ANALISE DE TRANSMISSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

AUTOR	Freitas	Schein	Srour	Reis e Azevedo	Vegro <i>et al.</i>
ANO	1999	2004	2012	2015	2016
TRANSMISSÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL	<i>Feedbacks</i> , julgamento de ações, observação, avaliação e validação de outrem.	Compartilhamento, recebimento e agregação de conhecimento. Internalização de padrões.	Através do ambiente e de observação. Não necessariamente é preciso pedir para que adotem tal comportamento.	Postura e comportamento do líder, práticas e normas da empresa, processos de integração para novos funcionários, programa de treinamento e desenvolvimento, além de políticas de avaliação.	Dinâmica de interação social, indivíduos descobrem aspectos em comum, na forma de pensar, agir, trabalhar e viver.

Tabela 3 - Dados analíticos de transmissão da cultura organizacional

Na análise de transmissão da cultura organizacional é possível conferir que existem mais semelhanças do que nos fatores analisados anteriormente. Cada um descreve à sua maneira, porém, a ideia é quase universal. A transmissão da cultura, de acordo com os autores da análise, é percebida através de políticas internas da empresa, da interação e do convívio dos indivíduos e também o próprio ambiente transmite uma manifestação da cultura.

Cabe lembrar que, ao entrar em uma nova organização o indivíduo traz consigo uma bagagem e comportamento de acordo com suas experiências, organizacionais e pessoais, e que a imersão neste novo ambiente não o transformará em uma persona diferente.

A transmissão de cultura organizacional é um processo que não exige ritual, cerimônia ou qualquer outra celebração, ela acontece no dia-a-dia, dentro da organização, onde os indivíduos assumem comportamentos, muitas vezes sem se darem por conta que estão reproduzindo tais ações. E embora ocorram mudanças constantes nas organizações, a cultura estará conseqüentemente em mutação. A cultura quando é transmitida influencia diretamente o comportamento, percebido ou não, e implica diretamente na capacidade destes indivíduos se adaptarem a realidade a qual estão inseridos.

A transmissão de cultura organizacional pode ser entendida nas organizações, independentemente de qual seja a sua atividade, como um modo natural de influenciar as ações desses indivíduos, mesmo que isso não faça parte de sua maneira de pensar conscientemente. Mediante o exposto, verifica-se que os autores obtêm consenso quanto ao fato de que, a transmissão da cultura organizacional está relacionada ao desenvolvimento da história da própria organização.

## 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As análises propostas no artigo trazem a evidência de que há evolução no conceito de cultura organizacional, embora, a amostra explorada tenha sido mínima e com períodos distintos de idade.

A evolução identificada se dá pela conclusão acerca dos estudos realizados pelos autores que pesquisaram e viveram a cultura organizacional em diferentes períodos, conforme escreveram sobre o tema. Do ano de 1999 a 2016, percebe-se que a cultura organizacional sofreu algumas adequações e transformações em seus aspectos. Há 19 anos atrás o objetivo de se criar

e implantar uma cultura organizacional não é a mesma de atualmente, pois houve evolução em muitos aspectos, inclusive na cultura do país.

Schein, que foi um dos primeiros a estudar e escrever sobre o assunto cultura organizacional, traz estudos de casos realizados por ele próprio em grandes corporações, que, apesar de não serem brasileiras, corroboram para o entendimento do assunto.

A cultura organizacional começou a ser discutida como uma ferramenta de poder e controle e atualmente serve como norteadora de muitas variáveis dentro das empresas, pode-se dizer que está atrelada, prioritariamente, à estratégia do negócio. A imagem da empresa, o comportamento e ações de seus colaboradores. Nunca a área de pessoas e marketing estiveram tão integradas para poder compartilhar e demonstrar a cultura, não somente dentro das organizações, mas também promover o sentimento de pertencimento nas pessoas, fazer com que elas se orgulhem de fazer parte da organização.

Cada organização possui sua cultura, particular e peculiar, não há um manual de como criar a melhor cultura organizacional. Conforme explica Pereira *et al.*, (2012) há uma denominação de cultura “adequada”, que é aquela que fecha com todos os objetivos da organização:

“Não existe cultura certa ou errada, melhor ou pior. O que define se uma cultura é adequada ou não é o que a organização pretende fazer e também o que o ambiente que ela opera permite. A cultura pode ser explicada como um sistema de significados comuns, entretanto, não se pode esperar que indivíduos que têm antecedentes diferentes ou que estão em níveis hierárquicos diferenciados, descrevam a cultura organizacional em termos similares.” (PEREIRA *et al.*, 2012).

É imprescindível que haja prudência quando se tratar de valoração da cultura organizacional, se ela vai obter bom desempenho, aderência e eficácia, depende do planejamento. Este planejamento parte da reflexão, onde a empresa está, quem são seus clientes, fornecedores, comunidade, colaboradores e para onde quer ir, no sentido de resultados.

O conceito de cultura organizacional permanece em constante mutação, porém pode ser provisoriamente definido, pela maior parte dos pesquisadores, como a identidade da organização, padrões de ações e comportamentos que vão sendo adotados inconscientemente por um coletivo que nela vive, internalizado e compartilhado sempre que houver um novo integrante ao grupo. Sendo transmitida pelos próprios indivíduos que dela fazem parte.

Encerrando o presente artigo, é possível concluir que através da análise, houve geração de conhecimento acerca do assunto, e que, com a união das literaturas contidas na revisão bibliográfica pode-se estabelecer melhor compreensão, além de esclarecer especulações, como o conceito de subcultura, contracultura, e a importância do papel do líder na manutenção e transmissão da cultura organizacional.

Uma descoberta importante realizada sem intenção, foi a ligação do tema liderança ao de cultura organizacional, na maior parte das literaturas encontra-se uma ligação entre eles. Isso consequentemente provoca a curiosidade e vontade de estudar a respeito dos dois temas, conforme citado no artigo, a liderança sofre influência da cultura e vice-versa, todavia, entender que influências são essas, porque existem, quais tipos de ambientes são mais ou menos propícios a isso, seria um problema de pesquisa interessante.

É provável que este artigo futuramente corrobore para outras pesquisas realizadas sobre o tema cultura organizacional, uma vez que, o tema vem sendo discutido por diversas áreas. Seria importante acrescentar que assim como em outras pesquisas, essa revisão bibliográfica propõe não somente a demonstração de conceitos teóricos e subjetivos, mas também contempla a experiência prática vivida pelo autor no ambiente corporativo e acadêmico.

## REFERÊNCIAS

- BARRETO L. M. T. S., KISHORE A., REIS G. G., BAPTISTA L. L. & MEDEIROS C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: uma relação possível? *Revista de Administração de São Paulo*, 48 (1) 34-52.
- BRASILEIRO F. S., VIEIRA F. A. A. & HELAL D. H. (2015). Ritos de passagem e conhecimento: uma relação de cunho simbólico e cognitivo nas organizações. *TransInformação*. 27 (2), 179-188.
- CAMURI W. C. (2008). A cultura organizacional e as relações de poder dos fundadores empresariais. *Revista de Ciências Gerenciais*. 7 (14), 7-22.
- FREITAS, Maria Ester. (1999) *Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma*. Rio de Janeiro, Brasil: Editora FGV.
- PEREIRA M. F., TOSCANI C. V. A., GARCIA J. R. & ARRUDA P. L. (2012). A influência da cultura organizacional no desenvolvimento de lideranças. IX Congresso Virtual de Administração Brasileiro. Florianópolis, Brasil.
- REIS G. G., AZEVEDO M. C. (2015). Relações entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. *Adm Mackenzie*. 16 (6) 48-70.
- SCHEIN, Edgar. H. (2009). *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo, Brasil: Atlas.
- SROUR, Robert Henry. (2012). *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro, Brasil: Elsevier.
- VEGRO T. C., ROCHA F. L. R., CAMELO S. H. H. & GARCIA A. B. (2016) Cultura organizacional de um hospital privado. *Revista Gaúcha Enfermagem*. 37(2): e-29776 doi: <http://dx.doi.org/10.1590/1983-1447.2016.02.49776>.