

# A importância da cultura para as organizações

*Érica Mendes dos Santos (Administração - UNIVEM - Marília/SP)*

*Email: erikinha-mendes@hotmail.com*

**Orientadora:** *Profa. Ms. Solange Aparecida*

*Devechi Ordones (UNIVEM - Marília/SP)*

## RESUMO

Toda organização é composta por integrantes e, para que todos se relacionem bem e para que haja igualdade, é preciso regras para determinar como esses membros devem agir e se comportar no ambiente organizacional e, em alguns casos, essas normas são criadas por meio de uma cultura organizacional e esta acaba definindo como deve ser a integração. Sendo assim, a cultura organizacional é um modelo de crenças, costumes e valores que os integrantes das organizações aprenderam a respeitar, a exercer e ensinar aos novos integrantes, criando, assim, regras para a convivência interpessoal. Porém, percebe-se que, com a constante evolução do mercado global, as organizações precisam rever sua cultura e, em algumas hipóteses, até trocá-la definitivamente, pois, só assim, irão conseguir se adaptar a este nosso mercado, cada vez mais, competitivo. Assim, para a elaboração deste trabalho, houve revisão de literatura e uma pesquisa aplicada, visando a compreender a importância que a cultura exerce em uma organização. Os resultados demonstram como a cultura é criada, transmitida e o fato de sua relação com o ambiente organizacional é extremamente importante, pois são os seus valores que determinam como devem ser as ações praticadas por todos os colaboradores da organização, bem como a imagem que a organização reflete em seus acionistas, fornecedores, clientes, parceiros e sociedade de um modo geral.

## PALAVRAS-CHAVE

Cultura Organizacional. Criação da cultura. Formas de socialização. Mudança Organizacional.

## 1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional vem sendo a base para as organizações há anos; seu fundamento foi introduzido e transmitido pelos valores do próprio fundador, sendo sua prática de extrema importância para toda a organização, que se fundamenta em sua teoria para exercer atividades básicas.

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional é como um poderoso mecanismo que visa a conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver na organização, trazendo para dentro de si uma imagem positiva da mesma, onde todos são iguais. Freitas (1991) utiliza o conceito de Schein (1984) para definir cultura organizacional, onde esta significa princípios que grupos organizacionais tem inventado ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. A partir da análise dos autores apresentados, a cultura exerce forte influência na parte interna e externa na organização; na parte interna, ela fundamenta o modo como os funcionários irão realizar as tarefas; já na parte externa, ela é influenciada pelo ambiente em que está localizada, tendo, assim, que se adaptar ao mercado por meio de um planejamento onde seus produtos devem ter relação com o ambiente em que se encontra.

Mas até quando uma organização pode seguir uma mesma cultura? É indiscutível pensar que a mesma cultura pode ser seguida há séculos, pois, com o avanço da tecnologia e da globalização, as organizações estão sempre mudando e, com isso, elas podem começar a mudar a cultura já que esta é a base fundamental de qualquer organização. Para Chiavenato (2003), mudança cultural significa mudar os sistemas de relacionamento onde as pessoas vivem e trabalham.

Para Paim et alli. (2009), a cultura organizacional se relaciona a processos porque influencia e é influenciada pelo comportamento das equipes organizacionais. Sendo assim, é preciso planejamento na hora de programar uma nova cultura, e isso só será possível com processos que irão auxiliar na busca do melhor caminho para a realização desta mudança; sem este planejamento, o desenvolvimento deste processo pode trazer sérios problemas para a organização.

No sentido de compreender a importância da cultura na organização e seus conceitos mais relevan-

tes nesses ambientes, esta pesquisa tem como objetivo demonstrar a influência que a cultura exerce sobre as organizações e quais interferências provocam nas tomadas de decisões, nos relacionamentos interno e externo, na produtividade, dentre outros fatores.

Para isso, a pesquisa deu-se com base na coleta e análise de levantamentos bibliográficos sobre o tema e, ainda, na aplicação de um questionário visando a conhecer a percepção dos colaboradores sobre a cultura organizacional. Os resultados são apresentados graficamente e analisados de maneira quanti e qualitativa.

### 1.1 Definições de Cultura Organizacional

Toda organização tem suas normas e regras, definindo, assim, como deve ser o relacionamento e o comportamento de seus funcionários no ambiente organizacional. Mas poucos colaboradores sabem que essas normas foram estabelecidas pela cultura organizacional.

Maximiano (2005) define cultura, segundo o conceito de Schein (1985), como um conjunto de padrões que um grupo aprendeu a aceitar, resultado da solução de problemas de adaptação ao ambiente e de integração interna. Com isso, os funcionários agem conforme as normas determinadas pela cultura, ensinando aos novos integrantes a se adaptar a essas regras.

A cultura pode ser estabelecida por meio de alguns componentes. Do ponto de vista de Lacombe (2003), a cultura organizacional pode ter as seguintes definições:

- conjunto de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa, e;
- conjunto de crenças e atitudes da organização em relação: à importância das pessoas; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas.

Chiavenato (2004) afirma que a cultura é como um iceberg, onde apenas 10 ou 20% ficam acima do nível da água, constituindo a parte visível. A maior parte permanece oculta, onde as pessoas não conseguem enxergar. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais, como as políticas, métodos,

procedimentos, objetivos, estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais, como as percepções, os sentimentos, as atitudes, os valores e as normas grupais. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são mais difíceis de serem compreendidos e interpretados, como também de mudar ou sofrer transformações.

Maximiano (2005) acredita que os componentes que se estabelecem no nível mais alto são os que se podem observar diretamente: os artefatos, a linguagem e os comportamentos habituais; contudo, os componentes que ficam nos níveis mais profundos (valores e premissas) não se revelam diretamente à observação e são mais difíceis de se analisar.

Essas definições constituem a cultura organizacional, deixando claro, para os colaboradores, qual a forma correta de executar as tarefas do cotidiano, o modo como devem se comportar no ambiente interno e externo e qual a melhor estratégia na hora de fazer negócio. De fato, cada organização define sua cultura visando o melhor para o seu empreendimento.

## 1.2 Formas de expressão da cultura organizacional

De acordo com Lacombe (2003), a cultura pode ser explícita ou implícita, dependendo de cada organização. A cultura explícita é transmitida por meio de códigos de ética, credos e por um conjunto das políticas e normas da organização. Quando explícita, se torna a cultura oficial, que são os valores e ideais, os quais podem coincidir (ou não) com o que é praticado. A cultura implícita penetra de forma mais profunda do que palavras faladas e escritas. Quando a cultura praticada não coincide com a planejada, o que vale é a praticada.

Em algumas organizações, a alta administração acaba definindo uma cultura muito complexa, sendo de difícil compreensão para os colaboradores, que, por não compreenderem a cultura, acabam criando a sua própria maneira de se comportar na organização, o que pode ocasionar um atrito entre a cultura real e a planejada.

Maximiano (2005) destaca que é por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização. De maneira coercitiva, os recém-chegados são ensinados a se comportar de acordo com as normas já existentes. O contrário muitas vezes também acontece. Os recém-chegados transmitem seus hábitos e valores aos in-

tegrantes do grupo que existia antes.

Conforme Lacombe (2003) as organizações podem ensinar sua cultura com documentos, ou reuniões. No entanto, a forma mais utilizada de se ensinar a cultura é com práticas e decisões administrativas, isto é, a seleção cuidadosa dos candidatos; a orientação sobre a maneira correta de fazer as coisas, com normas e treinamentos.

As organizações devem orientar muito bem os seus funcionários para que estes possam compreender a cultura e conseguir executá-la; caso isso não aconteça, poderá haver um conflito entre a cultura explícita e a implícita, trazendo para a organização um prejuízo, além de um transtorno para poder resolver esta situação.

## 2. DIVERSIDADE CULTURAL

Maximiano (2005) afirma que, atualmente, inúmeras organizações operam em diferentes países. Por isso, a administração moderna dá grande importância ao entendimento das culturas nacionais e das diferenças entre elas. A compreensão das diferenças culturais evita o risco de etnocentrismo, a suposição de que uma cultura é superior à outra. No entanto, as organizações devem se adaptar às culturas dos países onde desejam se instalar para poder competir no mercado organizacional e para poder sobreviver entre os concorrentes de outras nacionalidades; independente da cultura do país, a organização deve respeitá-la, pois, se isso não acontecer, há grande probabilidade para o fracasso.

Segundo Robbins (2000), cultura organizacional e cultura nacional não são a mesma coisa. A primeira está relacionada com a organização; a segunda diz respeito a similaridades e diferenças entre os países. As pesquisas sugerem que a cultura nacional produz um impacto maior sobre os colaboradores do que a cultura da organização. Isso significa que, por mais influência que a cultura organizacional exerça nas práticas gerenciais e no comportamento do funcionário, a cultura nacional é predominante.

Para Lacombe (2003), se uma organização tem uma cultura muito diferente do ramo em que atua, poderá ter dificuldades para operar de forma adequada. Portanto, as condições do negócio influenciam na cultura organizacional. Por isso, as empresas devem estar atentas na hora de definir qual o melhor local para a instalação do seu empreendimento, pois

a sua cultura deve ser semelhante ao ambiente em que se encontra; do contrário, a mesma poderá ter problemas com seus colaboradores que estão acostumados com a cultura externa, o que poderá acarretar problemas para a organização.

### 3. MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Chiavenato (2003), mudança é a passagem de uma situação para outra completamente diferente, onde esse processo pode implicar ruptura, transformação e perturbação. A principal característica do mundo atual é um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige cada vez mais organizações com capacidade de adaptação, como condição essencial de sobrevivência.

Freitas (1991) destaca que existe uma polêmica em torno da possibilidade de se mudar (ou não) a cultura, e isso não tem esfriado o ânimo daqueles que compreendem que a cultura pode ser mudada e que isso só acontece de forma planejada. No entanto, ainda que o planejamento da mudança seja assumido como possível, os adeptos dessa visão devem se conscientizar de que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência.

#### 3.1 Motivos que influenciam uma organização a mudar de cultura organizacional

Robbins (2000) define que a mudança cultural tende a ocorrer quando existe a maioria das seguintes condições:

- ocorrência de uma crise grave: é o choque que destrói o status quo e coloca em questão o propósito de cultura em vigor;
- rotatividade na liderança: uma nova liderança, capaz de fornecer um conjunto diferente de valores fundamentais;
- organizações novas e pequenas: quanto mais nova uma organização, menos fortificada será sua cultura; dessa forma, é mais fácil mudar e comunicar seus novos valores quando ela é pequena; e
- cultura fraca: nas culturas fracas é difícil ocorrer mudanças do que naquelas fortes, porque, quanto maior o acordo de seus membros, mais difícil será mudar.

Desta maneira, as organizações devem prestar muita atenção a essas condições, porque mudar a cultura já é uma tarefa complicada e, se as organizações não mudarem pelo motivo certo, logo a nova cultura pode ser rejeitada pelos seus funcionários.

No entanto, ainda segundo Robbins (2000), o melhor ponto de partida é uma análise cultural, onde deve ser feita uma comparação da cultura presente com a cultura desejada, identificando quais elementos culturais precisam ser alterados. Em seguida, a administração deve deixar claro aos funcionários que a sobrevivência da organização poderá ficar ameaçada se não houver mudança iminente.

Quando uma organização deseja mudar a cultura organizacional, ela deve analisar se realmente a nova cultura irá exercer vantagem maior do que a antiga e, para isso, é preciso verificar o que cada uma dessas culturas tem de positivo e negativo. Uma organização jamais deve mudar de cultura porque seus concorrentes estão mudando; esta deve analisar se realmente é preciso mudar, pois um processo de mudança ocorre em longo prazo e, se a organização estiver mudando apenas por modismo, poderá ter grandes prejuízos no decorrer desse tempo. A mudança organizacional é possível, mas, para isso acontecer, a administração deve tomar todas as precauções na forma como irá implantar uma nova cultura.

Lacombe (2003) utiliza o conceito de Crozier (1994), em que afirma não se pode mudar a cultura de uma empresa por meio de decreto emitido pela alta administração; nem mesmo por meio de uma votação de assembleia, porque as pessoas não podem se forçar por voto coletivo a mudar seus comportamentos. Para que a mudança aconteça, é preciso um planejamento eficiente, sendo bem elaborado para que todos dentro da organização saibam que é preciso mudar e que este não é um processo impossível e que esta mudança só irá acontecer se todos estiverem dispostos a ajudar, contribuindo com sua parte.

Um dos processos que pode auxiliar na mudança organizacional é o Desenvolvimento Organizacional (DO), que fará com que a mudança aconteça de forma planejada. Chiavenato (2003) acredita que o DO tem como foco principal mudar as pessoas e a qualidade de suas relações de trabalho, sendo que sua ênfase está na mudança da cultura da organização. No entanto, este processo deve envolver a organização como um todo para que a mudança possa ocorrer efetivamente. A organização necessita de todas as

suas partes trabalhando em conjunto para resolver os problemas e as oportunidades que surgirem.

### 3.2 Dificuldades encontradas na execução da nova cultura organizacional

Conforme Chiavenato (2004) a cultura organizacional pode ser um fator de sucesso ou fracasso das organizações. Na parte visível da cultura, onde fica a ponta externa do iceberg, estão os padrões e estilos de comportamento dos funcionários, e é a parte mais fácil de mudar. Contudo, no nível invisível, estão os valores compartilhados e isso é mais difícil de mudar.

Para Lacombe (2003), as organizações podem encontrar dificuldades na hora de mudar sua cultura. Essa mudança significa mudar a forma de pensar e agir das pessoas e, em alguns casos, trocar essas pessoas. Quando se trata de mudar a cultura organizacional, é um processo que deve ser tratado com muita atenção e participação da alta administração, pois não se pode mudar a cultura de uma empresa de um dia para outro; esse processo pode levar anos e exige uma constante comunicação e informação para os funcionários poderem entender e aceitar que é preciso mudar.

No entanto, ainda segundo Lacombe (2003), os executivos devem estar conscientes de que a cultura pode ser administrada como também mudada, assim como os administradores, com conhecimento da cultura, devem compreender o que é preciso e como realizar a mudança, quando for necessário.

Empresas novas ou que ainda sofrem com a influência do fundador precisam de uma cultura forte e clara como meio de encontrarem a si próprias. Quando esse fundador se aposenta ou sai da empresa, ocorre um problema crítico. Por ocasião da sua saída, procuram mostrar como ele é indispensável e como a organização ainda precisa da sua presença. As batalhas entre os que são a favor da cultura original e os que pretendem modificar podem criar ameaças em relação à sobrevivência da organização.

Essa situação é complicada quando existe um fundador que não aceita uma nova cultura e até mesmo pessoas novas administrando o seu empreendimento, já que este pode acreditar que, com isso, querem arruinar o seu patrimônio. Uma mudança cultural pode levar à morte de algumas organizações que não saibam como administrá-la.

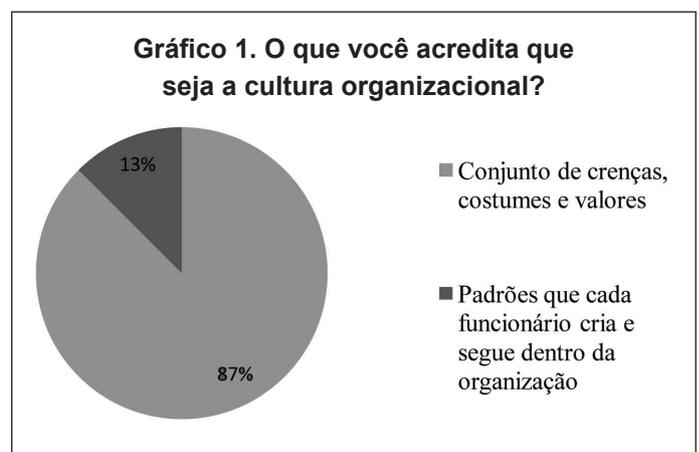
## 4. PROCESSO DE SONDAÇÃO DE PERCEPÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

No sentido de conhecer a percepção de alguns colaboradores a respeito do assunto que abarca este estudo, isto é, a cultura organizacional, aplicou-se um questionário com seis perguntas abertas e fechadas, enviadas e recebidas via e-mail, mediante contato telefônico prévio. A pesquisa contou com a participação de 8 empresas.

Os participantes foram identificados como de sexo heterogêneo, com tempo de serviço entre 1 e 20 anos, com formação variável (técnico, superior, superior incompleto, mestrado e doutorado), ocupando nível funcional na direção e administração.

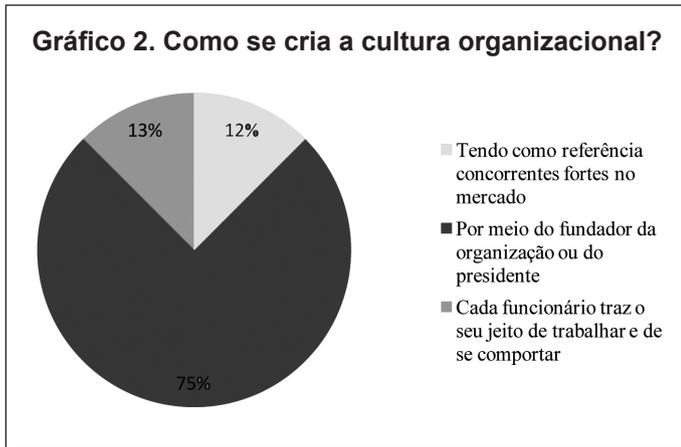
Dessa forma, foi constatado que 75% das organizações entrevistadas promovem reuniões mensais planejadas com antecedência; 75% têm caixa de sugestões, dando importância às ideias de seus colaboradores; 87% dos entrevistados conhecem os êxitos que a organização alcança; 75% afirmaram que as regras são formais, explícitas e que a criatividade é incentivada em todos os setores; 87% dos gestores têm autonomia em suas áreas e as promoções são baseadas no desempenho; 75% sabem controlar os custos; 87% afirmam que há empenho de todos na excelência de atendimento com o cliente; 100% dos entrevistados têm orgulho da organização e tem prazer em desenvolver o seu trabalho; 100% dos gestores encontram tempo para tratar dos problemas e 100% conhecem e compreendem a missão da organização.

A seguir, apresentam-se os resultados expostos, graficamente, segundo a opinião dos entrevistados com relação às questões.



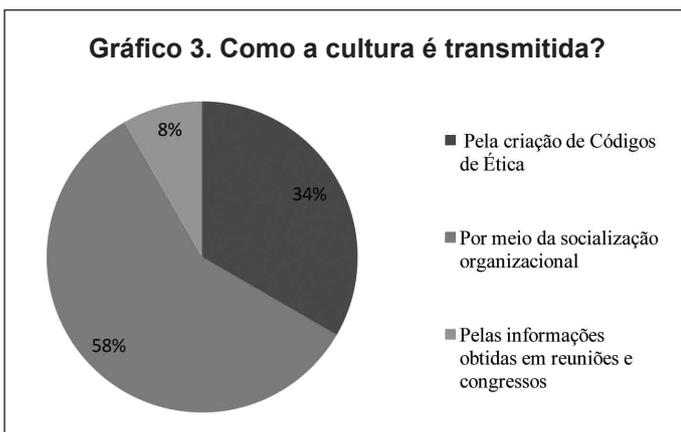
Fonte: Dados da pesquisa

Levando-se em conta o observado no Gráfico 1, vemos que 87% dos colaboradores acreditam que a cultura organizacional seja um conjunto de crenças, costumes e valores determinados pelas organizações; outros (13%) acreditam que sejam padrões que cada funcionário cria e segue dentro da organização.



Fonte: Dados da pesquisa

Em vista dos argumentos apresentados no Gráfico 2, a cultura exerce forte influência no desempenho dos colaboradores, pois, muitas vezes, estes acabam seguindo o exemplo do fundador ou do presidente e este, por sua vez, deve tomar cuidado com suas atitudes e palavras, pois essas ações são transmitidas e seguidas por todos os funcionários dentro da organização, que, em algumas ocasiões, não sabem como se comportar no ambiente organizacional e, por isso, necessitam de normas para determinar como deve ser a integração.



Fonte: Dados da pesquisa

Em virtude dos fatos mencionados no Gráfico 3, a cultura organizacional pode ser transmitida

de forma implícita e explícita, com códigos de ética, por meio da socialização e pelas informações obtidas em reuniões e congressos. Aquilo, porém, que acaba exercendo mais influência é a forma implícita, em que o relacionamento criado pelos funcionários é maior que aquele determinado pela forma explícita.

Quando bem planejada, a cultura organizacional acaba sendo de extrema importância para as organizações, exercendo, assim, uma grande vantagem para a mesma. Quando, portanto, não há um planejamento ou quando uma empresa acaba optando por copiar a cultura de seus concorrentes, isso pode trazer uma desvantagem para a organização.



Fonte: Dados da pesquisa

Tendo em vista os aspectos observados no Gráfico 4, a cultura tem relação com toda a gestão, por meio dos fenômenos que ocorrem no âmbito organizacional, afetando os negócios da empresa, refletindo nos clientes e na imagem transmitida, reforçando que cultura e gerenciamento pessoal devem andar juntos. Percebe-se que a cultura organizacional pode servir como vantagem ou desvantagem para as organizações.

Uma das perguntas do questionário foi a seguinte: "você consegue identificar a cultura organizacional no ambiente em que trabalha?" Com unanimidade, os entrevistados alegam que conseguem identificar a cultura no ambiente em que trabalham, e ainda usaram como justificativa que é possível identificá-la de forma explícita e implícita, como, por exemplo, por meio da missão, visão, valores, na rotina de cada departamento, a partir de sua gestão, do relacionamento de respeito entre todos os funcionários, independente do nível hierárquico, o que não

está escrito nas regras, mas todos têm um comportamento cordial entre si, com a uniformização da maneira como a empresa executa os seus compromissos e como lida com os seus problemas.

Levando-se em conta o que foi observado, é possível acreditar que a cultura é essencial para as organizações; prova disso é que 100% dos entrevistados compreendem assim. No entanto, esta deve ser preservada, para que sua finalidade e seu fundamento não se percam com o tempo e ela seja destruída.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto, é indicado que todas as organizações, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, conheçam a importância que uma cultura exerce no ambiente organizacional e, para isso, esta deve ser disseminada a todos os colaboradores de modo a atingir todos os níveis hierárquicos da organização.

Com a sondagem da percepção dos colaboradores, foi possível constatar que a cultura organizacional é importante para a gestão das atividades, e que esta influencia no ambiente organizacional, fazendo com que todos tenham consciência de sua existência, seja de forma explícita ou implícita.

Pela observação dos aspectos analisados, pelas respostas do questionário, é possível compreender que a cultura organizacional é a base para a contribuição no desenvolvimento dos colaboradores; esta cultura é criada por meio do fundador da organização ou do presidente, que estabelece um conjunto de crenças, costumes e valores que são transmitidos via códigos de ética e por meio da socialização organizacional. Desses aspectos, é possível constatar que há uma relação entre a teoria e a prática, pois essas características orientam e preparam os funcionários para que a relação organizacional seja harmoniosa.

Portanto, todas as organizações devem prestar atenção no momento de estabelecer, reinventar e até mudar sua cultura, porque o que parece ser um processo simples pode ocasionar a falência para muitas organizações que acabam tratando este assunto com indiferença. É preciso priorizar com cautela as decisões, pois, para instituir uma cultura ou mudá-la, é preciso cuidado, devido ao fato de que o processo envolve pessoas que podem agir de forma negativa quando pressionadas ou quando não tiverem informações relevantes sobre o assunto.

A constante mudança do mundo globalizado

pode trazer prejuízo para organizações que não estiverem atentas a esse fator de grande relevância; estas devem estar preparadas para mudar internamente e, se preciso, externamente, mas essa mudança pode não ser fácil, já que toda organização é composta por colaboradores que estão acostumados com a cultura e isso pode dificultar a eliminação de hábitos existentes. É preciso deixar claro para o funcionário que a mudança é realmente necessária e que, se ela não acontecer, a organização pode deixar de existir.

Outra questão que deve ser tratada com atenção é a diversidade cultural; independentemente de a organização ser nacional ou internacional, ela deve respeitar a cultura local onde está instalada, pois, só assim, conseguirá atingir suas metas e obter sucesso entre os seus concorrentes.

Em virtude do que foi mencionado, é imprescindível que todos se conscientizem de que a cultura organizacional é a melhor estratégia para as organizações, pois esta, quando bem elaborada, dissemina os valores capazes de tratar com igualdade todos os funcionários e clientes, com isso, conseguindo se destacar no mercado e possuindo o elemento essencial para ser competitivo.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

\_\_\_\_\_. *Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações*. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CROZIER, Michel. *L'Entreprise à l'écoute: apprendre Le management post-industriel*. Paris: Éditions du Seuil, 1994. p.73-75. 40. Ibid.

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

LACOMBE, F. J. M; HEILBORN, G. L. J. Administração: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

PAIM, R. et alli. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul. Administração: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHEIN, Edgard. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, Edgard. "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", Sloan Management Review, 1984, e "How Culture Forms, Develops, and Changes", In: KILMANN ed alii, op.cit.