

CULTURA E CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REFLEXÃO ENTRE CONCEITOS.

Ávila de Casio Gonçalves^{1,2}



Revista Ciência e Conhecimento – ULBRA/São Jerônimo

RESUMO - O conceito de cultura é muito amplo e isso permite que diferentes pesquisadores focalizem suas concepções em diferentes áreas do conhecimento dentro dessa temática. Nesse sentido, este trabalho discute teoricamente o conceito de cultura e cultura organizacional na perspectiva de alguns autores. Para tanto, foram usadas como fonte de pesquisa quatro artigos e o livro: Cultura: um conceito antropológico. Os artigos analisados foram retirados da RAE (Revista de Administração de Empresas) ano 2003; da RAE Eletrônica, ano 2005; e da REAd (Revista Eletrônica de Administração), ano 2003. Ao final do trabalho pode-se perceber que a definição de cultura e cultura organizacional não é limitada, sendo possível ver diferenciadas formas de conceituá-la.

Palavras-chave: Cultura – Cultura organizacional – conceitos.

ABSTRACT - The concept of culture is very wide and this allows researchers to focus on their different conceptions in different areas of knowledge within that topic. Thus, this paper discusses theoretically the concept of culture and organizational culture in view of some authors. It had been used as a source of research articles and four books: Culture: an anthropological concept. The articles analyzed were removed from the SAR (Journal of Business Administration) 2003; SAR Electronics, 2005; and READ (Electronic Journal of administration), 2003. At the end of the work can be seen that the definition of culture and organizational culture is not limited and it can be seen different ways of conceptualizing it.

Keywords: culture – organizational culture – concepts.

1 – Universidade de Brasília – UnB.
Curso de pedagogia. Brasília, DF, Brasil.

Dados para correspondência
Ávila de Casio Gonçalves;
Quadra 8, conj. M, 30, Planaltina, DF.
CEP:73370-100
E-mail: avilald@hotmail.com

Recebido em: 18/01/2014.
Revisado em: 19/03/2014.
Aceito em: 27/04/2014.

Área: Metodologias e estratégias de ensino aprendizagens.

INTRODUÇÃO

Schein (*apud* PAIVA, 2003), afirma que cultura é um conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros com a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Paiva e Sampaio (2003), citando Smircich, 1983, salientam que a cultura é um sistema de símbolos e significados partilhados e funciona como um mecanismo regulatório-adaptativo que permite a articulação dos indivíduos numa organização.

Por outro lado, a Cultura Organizacional é o modo de vida próprio de cada organização, é um conjunto de crenças, expectativas, valores e maneiras de fazer as coisas que, consciente ou inconscientemente, cada organização vai adotando e acumulando ao longo do tempo e que passam a condicionar fortemente o pensamento e o comportamento dos seus membros, (RÉVILLION, 2003). Este mesmo autor continua conceituando Cultura Organizacional como um conjunto de maneiras tradicionais e habituais de pensar, sentir e agir frente às situações com a qual a organização se defronta.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivos discutir e apresentar alguns conceitos de cultura e de cultura organizacional na perspectiva de alguns autores que abordam este tema. Para isso, foram consultados quatro artigos, sendo dois da revista READ (Revista Eletrônica de Administração) ano 2003, um artigo da RAE (Revista de Administração de Empresas) ano 2003, e um da RAE Eletrônica, ano 2005. Também foi utilizado o livro: Cultura um conceito antropológico, do autor: Roque de Barros Laraia.

Cultura

Laraia (2007) afirma que o conceito de cultura foi definido a primeira vez por Tylor, o qual a definiu, em 1871, como sendo todo o comportamento aprendido, tudo aquilo que independe de uma transmissão genética. Este mesmo autor considera que tudo que o homem faz, aprendeu com os seus semelhantes e não decorre de imposições originadas fora da cultura; não existiria cultura se o homem não tivesse a possibilidade de desenvolver um sistema articulado de comunicação oral.

Révillion (2003), por sua vez, diz que o conceito de cultura é fundamental e que desde o seu surgimento, o significado e a definição do termo cultura tem sido disputado e que alguns autores enfatizam as fontes profundas, implícitas e inconscientes da cultura, enquanto outros enfatizam fontes mais explícitas e tangíveis das manifestações culturais, como normas declaradas e sistemas de recompensas, além disso, a cultura é alternativamente vista como um mecanismo integrador e como uma fonte de diferenciação. Este autor, citando Smirch, (1983) diz que existem múltiplas concepções de cultura e conseqüentemente múltiplas definições.

Na visão de Kotter e Heskett (*apud* RÉVILLION, 2003), a cultura é uma totalidade de padrões de comportamentos, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humanos característicos de uma comunidade ou população, transmitidos socialmente.

Outros autores, como Paiva e Sampaio (2003), dizem que o conceito de cultura é bastante antigo e, citando Chauí (1989) explicitam que a raiz etimológica da palavra cultura se origina no latim *colere* e diz respeito ao cultivo de produtos relacionados com a terra, à educação, cuidado e desenvolvimento das faculdades infantis, e ao cuidado com os deuses.

Contribuindo para o conceito de cultura, pode-se destacar também Alcadipani e Crubellate (2003), os quais, citando Hofstede (1991), destacam que a cultura é o programa coletivo da mente que distingue os membros de grupos ou categorias de pessoas. Estes autores ainda salientam que cultura seria um programa mental que leva os indivíduos a se comportarem absolutamente em conformidade a padrões grupais e que a definição de cultura acaba por impor uma identidade sobre o sujeito que a ela pertence. Corroborando essa concepção, Machado (2005) afirma que a cultura é mais um elemento que interage no processo de formação da identidade.

O modo de ver o mundo, as apreciações de ordem moral e valorativa, os diferentes comportamentos sociais e mesmo as posturas corporais são assim produtos de uma herança cultural, Laraia (2007). Ainda de acordo com esse autor, a participação de um indivíduo em sua cultura é sempre limitada; nenhuma pessoa é capaz de participar de todos os elementos de sua cultura; não existe a possibilidade de um indivíduo dominar todos os aspectos de sua cultura.

Cultura Organizacional

A respeito da Cultura Organizacional, alguns teóricos destacam seus posicionamentos frente a essa questão e contribuem significativamente para o entendimento de conceitos e definições. Kotter e Heskett (*apud* RÉVILLION, 2003), por exemplo, destacam que a Cultura Organizacional atua em dois níveis, sendo que no nível mais profundo e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas de um grupo e que tendem a persistir com o tempo, mesmo quando mudam os membros do grupo. Neste nível é extremamente difícil mudar a cultura. Por outro lado, no nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou as normas de uma organização que os empregados, de forma automática, incentivam os novos colegas a seguir. Neste nível ainda é difícil mudar a cultura, contudo não tão difícil quanto ao primeiro. Cada nível de cultura tem uma tendência natural de influenciar o outro.

A Cultura Organizacional também é composta, efetivamente, por valores que orientam a condutas das pessoas na organização. Nesta perspectiva, Révillion (2003) fala de forma clara que, para a organização, valores são todos aqueles elementos que ela valoriza em alto grau e que predominam sobre os outros na tomada de decisões, na solução de conflitos e em sua maneira de fazer as coisas. Por exemplo, se uma organização valoriza a hierarquia, ela tenderá a considerar todo procedimento que não consulte essa hierarquia como inaceitável. A autora ainda comenta que a organização precisa reunir um conjunto de valores que, ao ser compartilhado com todos os seus membros, gera uma ação coordenada para o alcance dos objetivos organizacionais; valores compartilhados facilitam a delegação, proporcionando eficácia às decisões, além de unidade de imagem e identidade à organização.

Vale ressaltar que esta mesma autora, citando Porter (2002), salienta que as características nacionais atribuídas à cultura geralmente têm raízes econômicas e que, inegavelmente, é muito difícil que os indivíduos agem conscientemente de maneira improdutiva, contrariando interesses próprios e os de sua empresa. O comportamento das pessoas em sociedade tem muito a ver com os sinais e os incentivos criados no sistema econômico em que vivem; os indivíduos são influenciados por uma complexa interação entre camadas culturais.

Machado (2005), também é outra autora que aborda a questão de cultura e, na sua concepção, afirma que a cultura amplia os domínios para o plano organizacional. Ela, que comenta sobre a Cultura Organizacional, citando Motta (1997), faz uma reflexão de que as

empresas brasileiras são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizada por uma interação social intensa, bem como por um envolvimento ativo dos dirigentes superiores geralmente autocráticos. Para compreender a identidade de uma organização, segundo esta autora é preciso partir dos traços da cultura. É possível compreender que a identidade de uma organização só se transforma se acompanhada de uma mudança na cultura, sendo que esta abarca o repertório simbólico e de valores como os quais os indivíduos constroem as representações acerca dos fenômenos. Nesse sentido, o significado da organização é construído pelos seus integrantes a partir dos parâmetros culturais que eles dominam.

Révillion (2003), fazendo referência à cultura organizacional, evidencia que o estudo da cultura é relevante para a organização porque o mesmo se configura como um determinante-chave para o seu sucesso e para a implementação de estratégias. Segundo ela, a questão que surge é se a cultura organizacional seria uma característica de toda a organização, como uma corporação, ou se seria uma característica de grupos ou “subculturas” dentro da organização. A cultura organizacional se encaixaria melhor como uma característica de grupos do que como uma característica da organização como um todo (GREGORY *apud* RÉVILLION, 2003). A autora argumenta que qualquer organização compreende múltiplas culturas, ou seja, a cultura é essencialmente um fenômeno baseado em grupos. Vale lembrar que Laraia (2007, p. 93) acentua que “(...) entender a lógica de um sistema cultural depende da compreensão das categorias constituídas pelo mesmo”.

É interessante observar que na visão de Schein (*apud* RÉVILLION, 2003), a cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis, a saber: Nível dos artefatos visíveis - o qual faz referência ao ambiente construído da organização, arquitetura, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis; Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas – mais difíceis de se observar diretamente; Nível dos pressupostos inconscientes – determina como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. A autora Révillion (2003), assinala que são vários os teóricos que conceituaram cultura organizacional. Ela aponta alguns, como se pode perceber abaixo:

- Pettigrew (1979, p. 574) diz que cultura organizacional é um “sistema de significados aceitos publicamente e coletivamente operando para um certo grupo em determinado período de tempo. É um sistema de termos, formas, categorias e imagens que serve de interpretação individual para a situação de cada pessoa”.
- Schwartz e Davis (1981, p. 33) “Padrão de crenças e expectativas compartilhado pelos membros da organização”.
- Shrivasta (1985, p. 103) “Um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de

linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento”.

- Deshpandé e Webster (1989, p. 4) “Padrão de crenças e valores compartilhados que ajuda os indivíduos a compreender o funcionamento organizacional e, além disso, proporciona aos mesmos, normas de comportamento a serem seguidas dentro da organização”.

Tendo em vista o disposto acima, é bom lembrar quando Laraia (2007) afirma que a cultura é como uma lente através da qual o homem vê o mundo. Homens de culturas diferentes usam lentes diversas. Tomando por base esta afirmativa, pode-se dizer que a cultura organizacional pode ser conceituada e interpretada de várias formas, pois sua construção é resultado de visões diferenciadas de mundo.

Por outro lado, a variação cultural refere-se primordialmente aos hábitos e comportamentos de um grupo ou sociedade para outros (MOTTA *apud* RÉVILLION, 2003). Ainda de acordo com este autor, Révillion (2003), citando Freitas (1997), comenta que muitas organizações têm descoberto que novas estratégias e práticas gerenciais têm sentido do ponto de vista financeiro ou mercadológico, mas não podem implementar essas estratégias porque requerem crenças e valores muito diferentes daqueles pertencentes à cultura organizacional vigente; o sucesso não depende apenas de mudanças na estrutura das organizações, como padrões de autoridade, divisão do trabalho, métodos de controle, formas de comunicação interna, mas fundamentalmente das mudanças em atitudes e percepções dos indivíduos; uma mudança efetiva exige uma reformulação dos pressupostos básicos de determinada cultura organizacional.

A visão de Fleury (*apud* PAIVA, 2003) contribui significativamente para o conceito de cultura organizacional ao dizer que cultura organizacional é um conjunto de valores e pressupostos básicos, expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

CONCLUSÃO

Neste estudo, ao analisar as concepções de alguns autores, foi possível perceber que existem muitos conceitos de cultura e de cultura organizacional, esses conceitos podem ou não se convergir. Nessa perspectiva, Bosi (*apud* ALCADIPANI e CRUBELLATE, 2003), afirma que já houve quem julgasse a cultura brasileira como unitária, coesa, cabalmente

definida por essa ou aquela qualidade, contudo, não existe uma cultura brasileira homogênea, matriz dos nossos comportamentos e dos nossos discursos. Ao contrário, a admissão de seu caráter plural é um passo decisivo para compreendê-la como efeito de sentido, resultado de um processo de múltiplas interações e oposições no tempo e no espaço.

Paiva e Sampaio (2003), por sua vez, complementam que o conceito de cultura é amplo, como se pôde verificar, o que permite a diferentes pesquisadores focalizarem diferentes “regiões” dentro do mesmo conceito. Cada tipo de leitura que é feito da cultura possibilita interpretações diferenciadas. Ainda de acordo como esses autores, esta multiplicidade de abordagens tem sido objeto de debates por parte dos pesquisadores da área.

Por fim, é interessante quando Alcadipani e Crubellate (2003) comentam que a cultura organizacional brasileira é de fundamental importância para o desenvolvimento de análises que façam mais sentido dentro de nossa peculiaridade, a preocupação com especificidades e contextos que são extremamente plurais.

Pode-se concluir que o desenvolvimento deste artigo privilegiou analisar os diversos conceitos de cultura e cultura organizacional na perspectiva de alguns teóricos que trabalham com essa temática. Assim, por meio desta pesquisa bibliográfica, houve uma contribuição muito significativa para o entendimento das várias facetas que estão imbricadas no contexto da cultura e da cultura organizacional, proporcionando visões, posicionamentos e reflexões sobre este assunto.

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R; CRUBELLATE, J. M. Cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas. RAE, v. 43, n.2, 2003.
- LARAIA, R. B. Cultura: um conceito antropológico. 21. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2007.
- MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. RAE – eletrônica, v. 4, n.1, Art. 12, 2005.
- PAIVA, W. P; SAMPAIO, J. R. cultura organizacional no setor de higiene e beleza: um estudo de caso. REAd, ed. 35, v. 9, n.5, 2003.
- RÉVILLION, A S. Cultura nacional e cultura organizacional no contexto de marketing. REAd, ed. 34, v.9, n.4, 2003.