



Revista de Administração e Contabilidade

Volume 12, número 1

Feira de Santana, janeiro/abril 2020, p.21 – 30

ISSN: 2177-8426

Cultura organizacional: uma revisão narrativa acerca das tipologias e influências na gestão

**Eric Gardel de Oliveira Santos
Raiza Gabriele Lima dos Santos**

RESUMO

O clima e a cultura organizacional são fatores importantes para a eficiência e o aumento da produtividade da empresa, sendo seu estudo e entendimento cada vez mais procurado nas organizações. Tal conceito sofre influência de fatores externos e internos que podem influenciar desde a adaptabilidade dos funcionários até o alinhamento com a estratégia. Este estudo busca demonstrar as diferenças e semelhanças das diversas tipologias culturais existentes, bem como apresentar a influência do clima organizacional nas empresas. Para alcançar melhores resultados, foram analisados os eventuais impactos na gestão causados pela cultura. A metodologia utilizada foi revisão bibliográfica narrativa. Os resultados podem concluir que a cultura e o clima são fundamentais dentro do sucesso de uma organização e, caso não estejam em consonância com a gestão, podem ser um empecilho ao crescimento da empresa como um todo.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Gestão.

INTRODUÇÃO

Na literatura que versa sobre cultura e clima organizacional observa-se uma amplitude de conceitos que, em muitas ocasiões, se assemelham entre si. Para tanto, é necessária a construção de um modelo teórico que demonstre de que forma esses conceitos se relacionam para entender sua aplicabilidade nas organizações. Na visão das empresas modernas e do mundo altamente competitivo, o sucesso alcançado pelas empresas pode ser norteador pelo envolvimento e comprometimento demonstrado pelos colaboradores. Assim, o papel da cultura organizacional ganha um novo destaque diferenciando dos modelos fixos e centralizados que existiam em um passado não distante (ZAGO, 2013).

O conhecimento e a informação passam a ser os grandes responsáveis pela Nova Era e fazem parte da nova cultura empregada nas empresas que conseguem estabelecer concepções diferenciadas em seus respectivos segmentos. De acordo com Tavares (1996) a definição de cultura é foco de análise dos diversos estudos desde o término do século XIX, chegando à conclusão de que cada sociedade difere entre si de acordo com suas crenças e valores.

Compreender os mais diversos aspectos inerentes a cultura organizacional é um requisito básico para se obter um melhor desempenho na empresa. Segundo Gibson (2006), esse processo envolve valores, crenças e expectativas que influenciam nos processos individuais e coletivos da organização. A gama de valores, crenças, normas, símbolos e comunicações (verbais e não verbais) são o que movem a organização e necessitam estar em consonância para que as informações não sejam repassadas da forma ineficiente, podendo acarretar possíveis falhas e negligência que afetam o clima causando discórdias e avanços. Segundo Rousseau (1990), a análise das diferentes manifestações dos elementos culturais estudados pelos pesquisadores é imprescindível para o entendimento dos problemas e dificuldades metodológicas que se interpõem na investigação sistemática da cultura organizacional. A questão norteadora desse ensaio, é mostrar as diferenças e semelhanças das diversas tipologias culturais existentes, bem como apresentar a influência do clima organizacional nas empresas. Além disso, é feita uma discussão sobre a relação entre a cultura e a gestão das empresas.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é apresentado o conceito de cultura. A seguir são detalhadas a cultura organizacional e suas principais tipologias existentes. O clima organizacional será foco da próxima sessão. Na quarta parte são apresentados os procedimentos metodológicos. Na penúltima, é discutido a cultura aplicada a gestão. E, por fim, na última seção, são expostas as considerações finais.

A introdução deverá conter resumo teórico sobre o tema, apresentação da pesquisa, justificativa implícita, objetivos, síntese metodológica e resumo das discussões e resultados da pesquisa, além de apresentar uma síntese conclusiva acerca do trabalho desenvolvido.

METODOLOGIA

O estudo utiliza uma metodologia bibliográfica, na qual é classificada por Gill (2008) como a pesquisa na qual os dados são obtidos de fontes bibliográficas, desenvolvida a partir de material já elaborado, como: livros, revistas, periódicos, jornais. A pesquisa bibliográfica apresenta duas vantagens: (a) permite ao pesquisador cobrir uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente e (b) praticidade, pois é o tipo de pesquisa onde o pesquisador, tem uma maior flexibilidade com relação aos dados. Existem três tipos de revisão da literatura: (i) narrativa; (ii) sistemática; e (iii) integrativa, das quais são definidas de acordo com o método de elaboração.

O presente estudo pode ser classificado como revisão narrativa, pois possibilita a aquisição e atualização de conhecimento sobre um determinado tema em curto período, é utilizada para descrever o estado da arte de um assunto específico, sob o ponto de vista teórico ou contextual. (ROTHER, 2007). Já Elias *et al.* (2012) classifica que a pesquisa narrativa pode ser um método que permite o desenvolvimento de artigos nos quais os autores, analisam e interpretam de maneira mais abrangente e crítica os fenômenos sob uma ótica teórico ou contextual.

DESENVOLVIMENTO

Referencial Teórico Conceito de Cultura

Segundo Laraia (2001), o conceito de cultura foi sendo construído ao longo dos anos sob a influência de diversos pensadores – uns se aproximando da perspectiva filosófica, outros adeptos do determinismo geográfico ou biológico. No entanto, ainda segundo o autor, quem conseguiu sintetizar o conceito como conhecemos hoje foi Edward Tylor (1832 – 1917) que definiu cultura como:

[...] tomado em seu amplo sentido etnográfico é todo esse complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade. [...] (LARAIA, 2001 pg. 25)

Crozatti (1998) corrobora a influência de outras ciências na formulação do conceito de cultura apresentando um rol de áreas do conhecimento que, de certa forma, possuem impactos na formação do conceito de cultura. A Antropologia, por privilegiar estudos em sociedade primitivas, tem o pesquisador incluído no grupo de análise fazendo contato direto com os indivíduos e aprendendo seus costumes. Já a Sociologia estuda o relacionamento entre os indivíduos e pressupõe que existem aprendizados que propiciam construção das pessoas e do grupo. Por fim, Crozatti (1998) finaliza explicitando que a Psicoantropologia é responsável por expressar a cultura como um conjunto de interações passadas ocorridas – devidamente registradas na memória - que acabam por determinar o comportamento do indivíduo.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Silva e Fadul (2010) a cultura organizacional vem sendo discutida desde a década de 80, quando surgiram os primeiros estudos e foi-lhe atribuída a capacidade de solucionar todos os problemas organizacionais. Mesmo sendo foco de estudos, o conceito

pode se apresentar de diversas maneiras.

Um dos conceitos mais adotados nessa temática é o de Schein (2009), que define cultura como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que um grupo aprendeu ao resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna. Além disso, o autor ressalta que tais questões tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

De acordo com Smircich (1983), a cultura organizacional pode ter dois diferentes enfoques: **(a)** o primeiro considera a cultura organizacional como uma variável, uma ferramenta que pode ser utilizada para aplicar estratégias e orientar o rumo das empresas com mais efetividade e **(b)** o segundo compreende a cultura como uma metáfora, o resultado de uma construção social da realidade. Essa visão é semelhante à de Hofstede (1994), que reconhece que a cultura das organizações recebe influência dos níveis mais abrangentes da cultura (nacionais, regionais e sociais). Em seu estudo, fez um levantamento sobre aspectos importantes que determinam a formação de traços culturais em diversos países, tais como distância do poder (grande ou pequena), tendência ao coletivismo ou individualismo, orientação masculina ou feminina, maneiras de lidar com incertezas (modo fraco ou forte) e orientação a médio ou longo prazos.

De acordo com Zago (2013), a cultura é formada por diversos modelos mentais coletivos que foram fixados ao longo do tempo na mente do indivíduo por intermédio de experiências e convivência comum com grupos sociais e é expressa pelos comportamentos em si, ou seja, traz consigo um processo de construção contínua social (MATURANA, 1998; MORGAN, 1996).

TIPOLOGIA DE CULTURA

Segundo Schein (2009), identificar e classificar aspectos comuns da cultura visualizados no ambiente organizacional atribuem certa relevância à essa observação. Em virtude das diversas diferenças existentes entre as estruturas organizacionais, torna-se difícil obter uma classificação que consiga padronizar as culturas existentes, ou seja, cada autor prefere dar ênfase a determinado ponto específico. Sendo assim, o quadro 1 abaixo apresenta algumas tipologias culturais presentes na literatura:

Autores	Abordagem	Análise dos Quadrantes
Goffee e Jones (1998)	Duas variáveis: I) solidariedade - tendência de pensamento semelhante e II) sociabilidade - predisposição das pessoas serem amigáveis	I baixa e II baixa = Cultura Fragmentada I alta e II baixa = Cultura Mercenária I baixa e II alta = Cultura Comunitária I alta e II alta = Cultura “Em Rede”

Schneider (1996)	Eixos de pessoalidade (total impessoalidade a pessoalidade plena) e eixo temporal (atualidade a possibilidade)	<p>Pessoalidade: Atualidade = ênfase nas pessoas e na manutenção da realidade (Cultura de Colaboração). Pessoalidade: Possibilidade = desenvolvimento pessoal (Cultura de Cultivo). Impessoalidade: Atualidade = ênfase nos cargos em detrimento de pessoas, busca a realidade (Cultura de Controle)</p> <p>Impessoalidade: Possibilidade = ênfase na impessoalidade e no futuro (Cultura de Competência)</p>
Schein (2009)	Três níveis de cultura	Artefatos, Valores Compartilhados e

		Pressupostos Básicos.
Cameron e Quinn (2006)	Eixo horizontal (perspectiva interna e externa) e eixo vertical (flexibilidade e controle).	Flexível e Interno: Cultura Clã. Flexível e Externo: Cultura Inovativa. Controle e Externo: Cultura de Mercado. Controle e Interno: Cultura Hierárquica.

QUADRO 1 - TIPOLOGIAS CULTURAIS PRESENTES NA LITERATURA

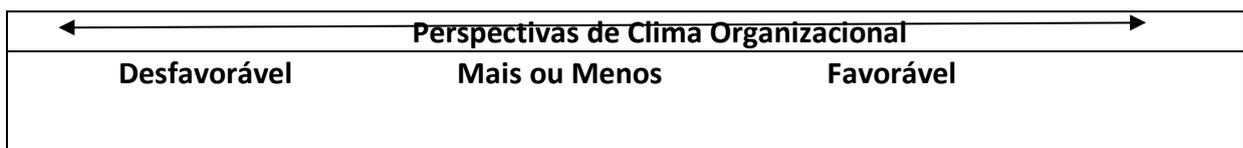
Fonte: Autor (2019).

CLIMA ORGANIZACIONAL

Os primeiros estudos sobre o clima organizacional foram conduzidos por Elton Mayo em 1927 no seu experimento realizado em Hawthorne (Ashkanasy, Wilderom & Peterson, 2000), que constatou modificações nas configurações física e social do ambiente de trabalho que provocaram mudanças emocionais e comportamentais significativas nos trabalhadores. De acordo com Schneider (1985), grande parte dos estudos que se utilizaram do termo “clima” ainda se referiam a práticas interpessoais que refletem o clima social, em vez do clima organizacional.

Apesar da dificuldade de consenso entre os autores sobre a definição de clima organizacional, observa-se uma semelhança quanto ao fato de que aborda a percepção do lado comportamental da organização. Segundo Lima e Albano (2002), o clima organizacional reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e reflete a história de quem exerce a autoridade dentro do sistema. Pode ainda ser definido como construções de multinível iguais, envolvendo assim percepções e crenças diferentes sobre uma organização do físico e social e do meio ambiente (DICKSON *et al.*, 2006). Outros autores (CODA, 1997; MARTINS, 2008) conceituam o clima organizacional como grau de satisfação em relação aos diferentes aspectos da realidade organizacional.

Para que os colaboradores consigam se desenvolver pessoal e profissionalmente e entregarem valor para a empresa, é necessário existir um clima propício para tal. Caso contrário, as organizações podem incorrer em algumas dificuldades. O quadro 2 abaixo representa os eventuais impactos do clima organizacional no comportamento dos colaboradores:



Desmotivação, falta de	Apatia, indiferença, estagnação e demais aspectos considerados como medianos.	Satisfação, motivação, alta credibilidade, envolvimento nos negócios e demais aspectos considerados como altos.
------------------------	---	---

QUADRO 2 - IMPACTOS DO CLIMA ORGANIZACIONAL NO COMPORTAMENTO DOS COLABORADORES.

FONTE: Autor (2019), Adaptado de Bispo (2006).

Apesar de parecidos, os conceitos de cultura organizacional e clima possuem diferenças elementares. Para Martins (2008), o clima tem por essência ser superficial e mutável, assumindo a cultura uma dimensão mais profunda e estável, ou seja, uma determinada empresa poderá ter apenas uma cultura e diversos climas. Como a cultura é mais difícil de ser mudada, as atenções são voltadas para o clima como objeto de intervenções imediatas a fim efetivar a transformação cultural de longo prazo (HONG; KAUR, 2008).

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Gestão e Cultura

O interesse em estudar a cultura - e o clima, por conseguinte - como influenciadores da gestão pode ser explicado pela suposição de que existe associação direta entre os termos. Para Scholz (1987) tal suposição baseia-se na maneira pela qual a cultura pode gerar uma vantagem competitiva. No entanto, Krefting e Frost (1985) ressaltam que isso só ocorrerá caso a organização facilite as interações individuais e se o escopo dos processos de informação for limitado aos níveis apropriados. Os autores também argumentam que os valores da organização devem ser amplamente compartilhados e defendidos para permitir que os gerentes antevejam reações dos funcionários a certas opções estratégicas.

Vale ressaltar que para a cultura organizacional ser consolidada no ambiente organizacional – sobretudo, na perspectiva de longo prazo - é necessário que esse processo seja acompanhando rotineiramente. Gervai, Trautmann e Wieszt (2010) corroboram esse ponto de vista afirmando que a cultura é condição de sobrevivência e de crescimento do lucro, devendo ser aplicada de forma contínua pelos membros da organização. Já para Fukuyama (2005), a cultura é o resultado de esforços conscientes e de longo prazo, não de circunstâncias aleatórias.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional – e por conseguinte, o clima - determina não apenas as diferenças entre as organizações, mas também determina o sucesso de sua operação e sobrevivência no mercado. O futuro de qualquer organização sofre influências de fatores, tais como aceleração dos processos de negócios, mudança das necessidades dos clientes, alta competitividade, dentre outros. Portanto, a gestão da empresa deve estar atenta a encontrar oportunidade para um melhor posicionamento da empresa no futuro, atribuindo um maior valor ao seu principal ativo: o capital humano. A cultura

organizacional desacompanhada não permite que os colaboradores elevem o nível das suas habilidades. O fato é que a cultura é uma categoria intangível e se baseia em um conjunto de fatores latentes que só podem ser identificados no curso de um estudo aprofundado do tipo existente da cultura no momento. A análise do estado atual da cultura corporativa deve se tornar o ponto de partida do longo caminho de transformação, de melhoria do potencial intelectual da empresa e de geração de novos conhecimentos e ideias.

Este artigo fez uma análise sobre as diferenças e semelhanças das diversas tipologias culturais existentes, bem como apresentou a influência da cultura e do clima organizacional nas empresas. Os estudos que versam sobre a cultura e o clima são relevantes por apresentarem um panorama geral de qual o estado atual da organização. Pode-se considerar a cultura organizacional como um dos elementos fundamentais que agregam parte importante para o bom desempenho, tanto do profissional quanto da empresa como um todo. Compreender os impactos do clima e da cultura na gestão da empresa auxiliam os tomadores de decisão a desenvolver estratégias para aprimoramento e assim melhorar a produtividade da organização.

Achados desse estudo demonstraram que a cultura organizacional é um tema bastante estudado, pois está ligado diretamente ao bem-estar do colaborador, sendo fundamental em qualquer estrutura social. O referencial teórico existente na pesquisa, pode colaborar com eventuais pesquisas relacionadas a cultura organizacional, visto que possuem um resumo sistematico das principais pesquisas realizadas sobre o tema, assim como os conceitos mais adotados referente a temática.

Esse estudo contém algumas limitações, como a inexistência do uso de um instrumento estático para agregar na revisão de literatura, assim como a utilização de apenas parte do amplo arcabouço teórico sobre o tema. Sugere-se para outros trabalhos que sejam realizados estudos de casos, pesquisas sobre o clima, além da apresentação de outras teorias sobre o clima e a cultura organizacional.

REFERÊNCIAS

ASKANASY, N. P.; WILDEROM, C. P. M. & PETERSON, M. F. **Handbook of organizational culture and climate**. California: Sage Pub. 2000.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional. **Prod.** São Paulo, v. 16, n. 2, p. 258-273, agosto de 2006. Acesso em 24 de julho de 2019.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CODA, R. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W.; CODA, R. (organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997

CROZATTI, Jaime. (1998). Modelo de gestão cultural organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, (18), 01-20.

DISCKSON, M.W. Resick, C.J. and Hanges, P.J. (2006), "When organizational climate is unambiguous, it is also strong", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 91 No. 2, pp. 351-64.

ELIAS, Claudia de Souza Rodrigues *et al.* Quando chega o fim? uma revisão narrativa sobre terminalidade do período escolar para alunos deficientes mentais. **SMAD, Rev. Eletrônica Saúde Mental Álcool Drog.** (Ed. port.), Ribeirão Preto, v. 8, n. 1, p. 48-53, abr. 2012. Acesso: 11 jul. 2019.

FUKUYAMA, Francis. **Construção do Estado: a Governança e a Ordem Mundial no século XXI**. Rio de Janeiro, Rocco, 2005. 168 páginas

GERVAI, Pál; TRAUTMANN, László; WIESZT, Attila (2010): **The mission and culture of the corporation**, BERG working paper series on government and growth, No. 74,

GIBSON, J.L. *et al.* **Organizações: comportamento, estrutura e processo**. São Paulo: McGraw-Hill. 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFEE, R.; JONES, G. **The character of a Corporation: how your company's culture can make or break your business**. Nova York, US: HarperBusiness, 1998

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival**. London: Harper Collins, 1994.

HONG, L.C.; KAUR, S. A relationship between organizational climate, employee personality and intention to leave. **International Review of Business Research Papers**, v. 4, n. 3, p. 1-10, jun. 2008.

Krefting, L.A. and Frost, P.J. (1985) '**Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcatting: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Culture**'. In P.J. Frost *et al.* (eds) Organization Culture. Beverly Hills, CA: Sage

LARAIA, Roque. **Cultura: um conceito antropológico**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed. 2001.

LIMA, S.M.B; ALBANO, A.G. **Um estudo sobre Clima e Cultura Organizacional na concepção de diferentes autores**. Rev. CCEI - URCAMP, v.6, n.10, p. 33-40 - ago. 2002.

MARTINS, M. C. F. **Clima Organizacional**. In: SIQUEIRA, M. M. (org). Medidas de Comportamento Organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008.

MATURANA, H. **Da Biologia à psicologia**, 3ª ed. Porto Alegre: Artes médicas, 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas. 1996.

ROSSEAU, D.M. **Assessing organizational culture: the case of multiple methods**. In SCHEINDER B. (Org), Organizational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass, 1990. P. 153-192

ROTHER, E. T. **Revisão sistemática x revisão narrativa**. Acta Paulista de Enfermagem, São Paulo, v. 20, n. 2, p. v-vi, jun. 2007.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHNEIDER, B. (1985). Organizational Behavior. **Annual Review of Psychology**, 36, 573-611.

SCHNEIDER, W. E. **Uma alternativa à reengenharia: um plano para fazer a cultura atual da sua empresa funcionar**. Rio de Janeiro: Record, 1996.

Scholz, C. (1987). '**Corporate Culture and Strategy – The Problem of Strategic Fit**', Long Range Planning, 25 (Winter): 3–16

SILVA, Lindomar Pinto da; FADUL, Élvia. A produção científica sobre cultura organizacional em organizações públicas no período de 1997 a 2007: um convite à reflexão. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 651-669, Ago 2010. Acesso em 24 de julho de 2019.

SMIRCICH, L. Concepts of Culture and Organizational Analysis. **Administrative Science Quartely**, 1983.

TAVARES, Fernanda Pereira. A cultura organizacional como instrumento de poder. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem/1996.

ZAGO, Celia Cristina. Cultura Organizacional: Formação, Conceito e Constituição. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, João Pessoa, v. 8, n. 2, 2013, p. 106-117.