

O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratização mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano III | Volume 6 | Nº 16 | Boa Vista | 2021

<http://www.ioles.com.br/boca>

ISSN: 2675-1488

<http://doi.org/10.5281/zenodo.4643033>



CULTURA ORGANIZACIONAL: CONCEITOS E TIPOLOGIAS

*Giovana Cárceres da Costa*¹

*Luciana Mara Gonçalves Araújo*²

*Max André Araújo Ferreira*³

Resumo

Este estudo propõe-se a apresentar os conceitos de Cultura Organizacional e suas tipologias. Pode-se dizer que a cultura de uma entidade reflete na sua identidade, sendo essa a base para gestão e performance dos profissionais envolvidos, contudo, as organizações são tão variadas quanto as pessoas, visto que pessoas possuem personalidades, e organizações não são diferentes. No ensaio são discutidos alguns conceitos de cultura organizacional e suas tipologias.

Palavras chave: Conceitos; Cultura Organizacional; Tipologias.

Abstract

This study aims to present the concepts of Organizational Culture and their typologies. It can be said that an entity's culture reflects its identity, which is the basis for management and performance of the professionals involved, however, organizations are as varied as people, since people have personalities, and organizations are no different. In this essay some concepts of organizational culture and their typologies have been put into discussion.

Keywords: Concepts; Organizational Culture; Typologies.

Sabe-se que toda instituição possui suas normas e regras, que definem o comportamento e hábitos dos colaboradores dentro dela, sendo esses conhecidos como Cultura Organizacional da empresa. Algumas dispõem de treinamentos para a melhor adaptação de um novo membro, com o intuito de que seja passado a ele toda a cultura e seu funcionamento.

A Cultura Organizacional surge então como um suporte da organização, desde o seu nascimento, pois foi originada e criada através dos valores do fundador do negócio, sendo estes muito além de morais e éticos. Sua execução tornando-se indispensável já que tem como base as fundamentações teóricas desenvolvidas pelo fundador.

As pesquisas realizadas neste ensaio, revelam a necessidade em compreender o funcionamento de organizações, sendo necessário, portanto, entender a sua cultura e como esta facilita a empresa a

¹ Bacharelanda do Curso de Administração da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Email para contato: giovannacdc@outlook.com

² Contadora. Mestre em Sociedade e Fronteira. Professora da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Email para contato: luciana.araujo@ufrr.br

³ Doutorando em Sociedade, Cultura e Fronteiras pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná (UNIOESTE). Professor da Universidade Federal de Roraima (UFRR). Email para contato: max.andre@ufrr.br



encontrar outras entidades que compartilham dos mesmos valores, ampliando assim a sua rede de contatos, clientes e parcerias.

Sendo assim podemos definir cultura organizacional como um conjunto de valores, crenças, hábitos e regras que os membros de uma entidade aprendem a respeitar e executar, buscando cumprir a doutrina imposta e os ensinamentos aos novos integrantes, gerando deste modo os valores e diretrizes do ambiente de negócio em que está inserido.

Portanto, concluímos que é de suma importância a tipologia utilizada pela empresa visto que, essa refletirá diretamente no desempenho dos colaboradores, que ajudarão a organização em questão a alcançar seus objetivos corporativos, através de uma orientação fundamentada em seus princípios e direciona o comportamento e a harmonia dos membros.

Portanto, para auxiliar nessa trajetória teórica alguns autores foram convidados para o diálogo, são eles: Newstrom, que destaca sua visão de cultura organizacional. Os níveis de conhecimento e conceitos de Schein (1984). As questões cruciais da cultura apresentada por Daft (1999); reforçadas por Morgan (1996); Paim (2009); Wood Jr (1997); Freitas (1991); apresentando semelhantes conceitos de Cultura Organizacional, e as tipologias organizacionais de Sethia Von Glinow (1985); Bass e Avoilo (1993).

Diante de vários conceitos analisados, os autores apresentam elementos que compõem a cultura organizacional e como eles operam. Cabe, portanto, aos gestores definirem se mantêm essa prática ou se partem para uma mudança em sua estratégia de gestão.

CONCEITOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA DENTRO DA EMPRESA

Nesta seção, serão apresentados alguns conceitos de cultura organizacional na visão de diversos autores e a sua importância em um ambiente corporativo, seus impactos desde a gestão até o olhar dos consumidores, bem como, a influência dessa cultura no desempenho da entidade partindo que essa cultura são elementos básicos das entidades.

Nesse sentido, pode se entender que a cultura organizacional, pode ser vista como uma concepção fundamental para a criação dos pilares da organização. Pois ela será responsável pela sua identidade, possuindo assim suas próprias características, sendo compreendida através dos hábitos praticados pelos membros, regras a serem seguidas, costumes, crenças e seus conjuntos de valores (NEWSTROM, 2008).



Ainda segundo o autor, fora os vínculos e encadeamentos que são firmados a partir desta cultura organizacional, também temos o desenvolvimento de ordens e regulamentos que serão impostos com o intuito de conduzir o comportamento dos colaboradores. A partir desta conduta, os membros se moldarão na essência da empresa, agindo dentro da organização, em relação as rotinas, estratégias e hábitos de trabalho inerente a própria entidade.

Conforme Senhoras (2007), a cultura organizacional trata-se de um estratégico marco conceitual utilizado na administração, uma vez que permite à organização encontrar a sua identidade coletiva de modo a propiciar a criação de significações e mecanismos eficientes de coordenação, comunicação e aprendizagem entre os colaboradores internos, de modo a contribuir para a melhoria da performance organizacional.

A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e interna. Tendo funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, esses pressupostos são ensinados aos demais membros como sendo a forma correta de se perceber, de se pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 04).

Neste segmento, o autor também apresenta a ideia de que a cultura de uma organização pode ser compreendida através de três níveis de conhecimento: os artefatos, os valores compartilhados e os pressupostos inconscientes. No box 1, Schein (1984) expõe sobre cada um destes três níveis identificados.

Box 1 - Os três níveis de conhecimento segundo Schein

<i>Artefatos</i>	São as características percebidas com mais facilidade, vistas facilmente pelas pessoas, é considerado o primeiro nível da cultura organizacional, sendo também apoiado pelos valores da empresa. Podemos citar como exemplo a hierarquia, a arquitetura, o grau de formalidade, a maneira como as pessoas se vestem, o comportamento dos colaboradores e tudo que possa indicar o padrão da cultura organizacional da empresa.
<i>Valores compartilhados</i>	São os valores expressos pela organização, não são facilmente visíveis, é considerado o segundo nível da cultura organizacional e podemos citar como exemplo as regras, normas impostas pela empresa, juntamente com a ideologia da organização e os valores que justificam o serviço executado.
<i>Pressupostos inconscientes</i>	Sendo considerado o terceiro nível de compreensão da cultura organizacional, os pressupostos inconscientes são as crenças adquiridas pelas pessoas em relação a empresa, nesta camada também estão sentimentos, doutrinas inconscientes e comportamentos adquiridos que se mostram adequados em relação a rotina e modo de trabalho dentro da organização, tais comportamentos vão se transformando em pressupostos inconscientes.

Fonte: Elaboração própria. Baseada em Schein (1984).



O box demonstra as características de cada um dos níveis e como eles são identificados a fim de compreender a cultura organizacional de uma empresa, os níveis demonstram também o patamar de cada um deles e como todos estão visíveis aos observadores.

Segundo Daft (1999) a cultura de uma organização nasce a partir de um líder antecessor que é o responsável por desencadear ideias e valores que serão seguidos e executados dentro da organização. O autor também fala sobre as duas questões cruciais da cultura dentro das empresas: a integração interna e adaptação externa.

Sendo assim, neste âmbito, ao falar de cultura organizacional pode-se dizer que está diretamente associada com o desenvolvimento das relações entre os integrantes de um grupo e a maneira de como se adaptam ao meio que são expostos. Morgan (1996) diz que a cultura não é algo imposto, mas sim algo que se desenvolve durante o curso da interação social.

Paim (2009) define cultura organizacional como um padrão de atitudes e comportamentos onde um grupo aprendeu a aceitar e praticar, sendo uma consequência da integração e adaptação. Deste modo, os colaboradores envolvidos praticam o que lhes foi ensinado passando estes princípios e modos de comportamento para os membros recém-chegados na organização.

Profissionais bem capacitados e entusiasmados com aquilo que fazem tendem a trazer resultados positivos para a empresa, segundo Wood Jr. (1997) a cultura de uma organização está diretamente ligada a crenças, atitudes e comportamentos que interferem na maneira de executar o trabalho proposto e atingir metas estratégicas.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Freitas (1996) apresenta a ideia de que a cultura organizacional será a referência que os colaboradores terão sobre condutas e tomadas de decisões, ela deve ser relacionada a algum objetivo em comum entre os colaboradores e dizer de que maneira, com quais práticas irão atingir tal objetivo.

Diante dos conceitos apresentados, pode-se entender que cultura organizacional é um modelo, onde envolve todos os membros e é conceituada pelos valores e normas construídas tendo como objetivo de caracterizar a identidade da organização. Com a visão mais transparente das crenças que a empresa entende ser verdadeira, a entidade terá, possivelmente, colaboradores mais identificados com o propósito empresarial.

Sendo assim, a tendência é que os colaboradores executarão suas atividades mediante um comportamento nos padrões estabelecidos, resultando em colaboradores proativos, com baixa rotatividade dos integrantes, evitando o enfraquecimento ou perda da cultura.

Deste modo, conclui-se que a cultura organizacional é um dos pilares mais importantes dentro da entidade, pois ela é a identidade da empresa, responsável pela definição de hábitos, valores éticos e



morais, tanto pelas políticas internas quanto das externas. Uma cultura bem gerenciada pode ocasionar colaboradores mais motivados e cada vez mais dispostos a “vestir a camisa” do negócio.

Na seguinte seção, serão tratados os diversos tipos de cultura organizacional que acercam as empresas, as características de cada cultura, sua importância, seus comportamentos, componentes e benefícios. Será discutido as tipologias de Charles Handy (1976), Sethia e Von Glinow (1998) e Bass e Avoilo (1993).

TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Na presente seção serão apresentadas as diversas tipologias acerca da cultura organizacional presente nas empresas, vistas da perspectiva de alguns autores e filósofos. Serão abordadas suas características buscando categorizá-las juntamente com os comportamentos de cada uma delas dentro das organizações.

A cultura organizacional é um assunto que ao longo dos anos levou os autores a discutirem e criarem sobre ela diversos pontos de vista, portanto ela se apresenta com muitas composições teóricas. Freitas (1991) diz que apesar disso nenhuma classificação consegue determinar todos os tipos de culturas presentes nas organizações e nenhuma tipologia representa uma realidade em todas as suas matrizes.

Deste modo, o autor pontua que as empresas são tão diversas quanto as sociedades, pois existem incontáveis modelos de cultura organizacional, em que cada uma delas ditam os seus valores, crenças e comportamentos. Mas ao analisar estudos realizados por pesquisadores nos possibilita um melhor entendimento da estrutura e a determinar a tipologia da empresa.

A seguir será exposta, a proposta de alguns autores sobre as tipologias desenvolvidas relacionadas à cultura organizacional. Charles Handy apresenta quatro tipologias organizacionais: Cultura de papéis, de Tarefas, de Pessoas e de Poder. Também são mencionadas as tipologias de Sethia e Von Glinow: Pessoas ou Desempenho, e a Cultura Transacional e Transformacional por Bass e Avoilo (Esquema 1).

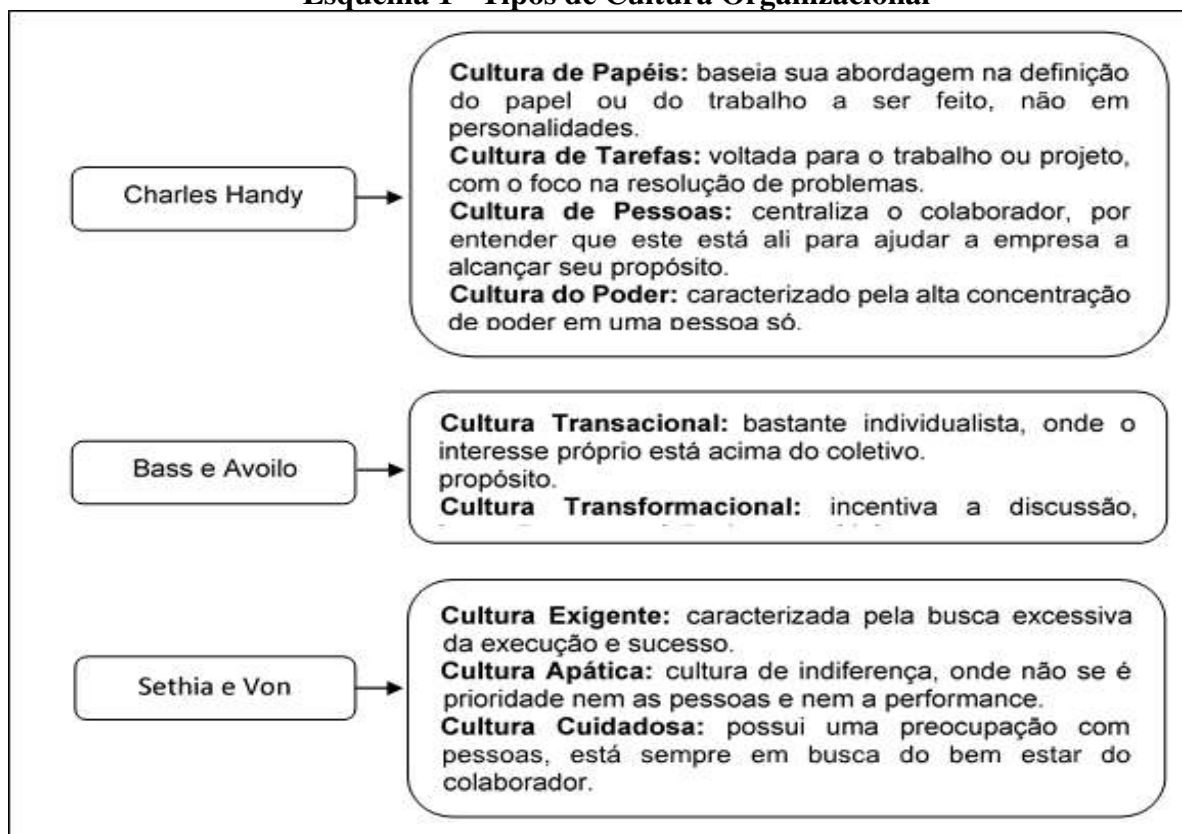
Começaremos com o filósofo Charles Handy (1976), que define quatro tipos de cultura organizacional. A primeira é a cultura de papéis, que o autor defende como uma cultura burocrática, que funciona através da lógica e racionalidade. Já a cultura de tarefas, ainda conforme o filósofo, é a cultura voltada para o trabalho ou projeto, com o foco na resolução de problemas, é caracterizada pelo constante trabalho em equipe.



Na cultura de pessoas, Handy (1976) centraliza no colaborador, pois, segundo ele, estão ali para ajudar a empresa a alcançar seu propósito. Então todas as outras atividades como planejamento, estrutura, regras entram em segundo plano. Por outro lado, a cultura de Poder, tem como característica a alta concentração de poder em uma pessoa só, geralmente o fundador do negócio, e as demais atividades de trabalho são divididas por ele baseadas nas funções de cada um (HANDY, 1976).

Entretanto, os autores Bass e Avoilo (1993) destacam a importância da cultura organizacional flexível e adaptativa. Neste modelo, a cultura organizacional é apresentada de duas formas, sendo elas: transacional ou transformacional. A primeira é um modelo bastante individualista, onde o interesse próprio está acima do coletivo, trabalha com uma conduta onde todas as ações e feitos são merecedores de algum valor ou avaliados financeiramente. Por outro lado, a segunda incentiva a discussão, inovação e proposição de novas ideias, os gestores dessa cultura procuram ouvir os seus profissionais.

Esquema 1 - Tipos de Cultura Organizacional



Fonte: Elaboração própria. Baseada em Sethia e Von Glinow (1985); Bass e Avoilo (1993); e, Chales Handy (1976).

Por outro lado, Sethia e Von Glinow (1985) apresentam quatro tipos de cultura organizacional embasadas na área de Recursos Humanos. A primeira dela é a cultura exigente, caracterizada pela busca excessiva da execução e sucesso, aderindo à recompensas e metas, o fator humano é deixado de lado com o foco apenas no desempenho da organização.



Na segunda, a cultura apática, temos uma cultura de indiferença, onde não se é prioridade nem as pessoas e nem a performance, que eventualmente é causada pela gestão inapta. Em antítese a ela, temos a cultura cuidadosa, que de acordo com os autores, possui uma preocupação com pessoas, e está sempre em busca do bem-estar do colaborador.

Por último, a cultura integrativa que é caracterizada pelo equilíbrio entre pessoas e processos, e pelo foco na retenção de talentos, ela busca transmitir aos profissionais a ideia de que o sucesso da organização vem a partir do trabalho em equipe, este tipo de cultura está bastante presente em empresas que recompensam seus profissionais com uma remuneração financeira acima da média.

Em termos gerais, com base nas tipologias apresentadas até o momento pode-se concluir que não existe apenas um padrão de cultura organizacional, cada gestão se comporta de uma maneira, tem seus valores instruídos em sua história, bem como sua própria visão de mundo e sua maneira de conduzir os negócios.

Nesse sentido, uma gestão eficaz não se prende a somente a uma cultura permanente, pois isso a longo prazo pode se manifestar como um risco para a organização, gerando dificuldades na hora de reagir às mudanças sociais e de mercado. Por conta disso a gestão deve se dar sempre trabalhando a adaptação dos aspectos culturais da organização (DRUCKER, 1993).

A interação entre gestão e cultura organizacional se dá principalmente pelo fato de a cultura influenciar diretamente o processo da gestão da organização, a mudança dentro dela só ocorre se antes houver a mudança da sua cultura, pois é necessário que suas crenças e valores culturais estejam em harmonia, sendo mobilizados juntamente com os seus processos (CROZATTI, 1998).

Diante disso o presente ensaio, apresentou um contexto onde cada organização é detentora de suas próprias características, onde são guiadas pela sua forma de atuar, sendo essas as características derivadas da cultura, que por sua vez, é proveniente do modelo de gestão.

REFERÊNCIAS

BASS, B; AVOILO, B. “Transformational leadership and organizational culture”. **Public Administration Quarterly**, vol. 17, n. 1, 1993.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: UFRGS. 2003.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CROZATTI, J. “Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações”. **Caderno de Estudos**, vol. 10, n. 18, 1998.



- DAFT, R. L. **Teoria e projeto das organizações**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- DRUCKER, P. **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 1993
- FREITAS, A. B. **Traços brasileiros para uma análise organizacional**. São Paulo: EAESP-FGV, 1996.
- FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto**. São Paulo: Makron McGraw-Hill, 1991.
- HANDY, C. **Como compreender uma organização**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- PAIM, R; CARDOSO, V; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- SCHEIN, E. H. “Coming to a New Awareness of Organizational Culture”. **Sloan Management Review**, vol 25, n. 2, 1984.
- SENHORAS, E. M. “Culture in hospital organizations and cultural policies for coordinating communication and learning”. **RECIIS**, vol. 1, n. 1, 2007.
- SETHIA, N.; VON GLINOW, M. “Arriving at four cultures by managing the reward system”. *In*: KILMANN, R. *et al.* (eds.). **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- WOOD JR., T. “Identidade organizacional”. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 37, n. 1, 1997.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano III | Volume 6 | Nº 16 | Boa Vista | 2021

<http://www.ioles.com.br/boca>

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávoro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima