

**7ª JORNADA ACADÊMICA 2013**  
**18 a 23 de Novembro**  
**Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás**  
**Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho**

**RELEVÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA ADMINISTRADORES**

**Eleonilda Francisca Vinhal<sup>1</sup>; Andreza Alves Vieira; Euda da Silva Oliveira; Euripedes Martins Vieira Júnior<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> Docente da UEG – UnU Santa Helena de Goiás; <sup>2</sup> Acadêmicos do 4º ano do Curso de Administração da UEG – UnU Santa Helena de Goiás; andreza.aav@gmail.com

**Resumo** – A cultura organizacional está presente em todas as empresas, auxiliando a compor a sua identidade. Os gestores precisam saber moldar essa cultura da organização, inserindo valores e crenças que permitam criar um perfil cultural para a empresa assimilado por todos os membros da organização. O objetivo do presente artigo é descrever a relevância da cultura organizacional dentro das organizações, mostrando como o administrador pode utilizá-la de forma estratégica para atingir os objetivos da organização. Justifica-se a abordagem deste tema, uma vez que a cultura organizacional é um conceito atual, presente em organizações de todos os portes. A metodologia utilizada na elaboração do artigo é pesquisa bibliográfica, observando a importância da cultura para as organizações.

**Palavras-chave:** Cultura, Perfil Cultural, Identidade.

## **INTRODUÇÃO**

No século XXI as organizações precisam ser dinâmicas, pois atuam em um contexto global com competência acirrada, rápidas mudanças e muita instabilidade. O ambiente externo é repleto de desafios, e as organizações precisam se adaptar a cada mudança de forma ágil, aproveitando as novas oportunidades e se defendendo das ameaças. Além de lidar com as questões externas a empresa precisa se preocupar com criar uma identidade organizacional, algo que a diferencie das outras empresas.

A identidade da empresa é obtida a partir do seu perfil cultural. A cultura da organização deve ser aceita e aplicada por todos os membros da mesma, o que faz do elemento humano o principal diferencial competitivo das organizações. O administrador tem como função gerenciar pessoas, e é nesse sentido que ele deve utilizar a cultura da organização de forma estratégica, buscando traçar uma identidade organizacional positiva junto aos seus membros e clientes. O objetivo deste artigo é apresentar os principais pontos da cultura organizacional, mostrando a sua relevância para os administradores.

## **CONCEITOS**

A cultura é um conceito que está presente em todas as organizações, independentemente do porte. “Todas as organizações desenvolvem uma cultura. O conteúdo específico de cada cultura depende da aprendizagem no processo de resolver problemas de adaptação ao meio ambiente e de convivência interna” (MAXIMIANO, 2011, p. 440). Nesse sentido, é possível perceber que a cultura é inerente a cada organização, e por isso mesmo possui características específicas que ajudam a identificar e diferenciar a organização de outras. Podemos dizer que a cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização que a diferencia das demais” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 501). Observa-se que a cultura é única de cada organização, e por isso ajuda a definir sua identidade.

## 7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

### Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

Outro conceito para cultura organizacional é “o conjunto de hábitos e crenças estabelecido através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização” (CHIAVENATO, 2009, p. 87). Os funcionários da organização acabam se inserindo na sua cultura, adaptando-se a ela e a praticando. Os novos membros também precisam ser inseridos na cultura da empresa, sendo a integração uma prática comum a muitas empresas. A cultura precisa ser compartilhada entre todos os integrantes da empresa, e é por isso que a integração é usada como uma forma de comunicar quais são os valores, crenças, normas e as expectativas que se esperam de cada um.

Analisando os dois conceitos percebem-se pontos em comum. Ambos citam os valores da organização como parte integrante da cultura organizacional. Outro ponto em comum é que a cultura deve ser compartilhada pelos membros da organização. Só temos uma cultura se todos os integrantes da organização participam dela. Se as características forem inerentes apenas a um grupo dentro da organização, não podemos dizer que estas constituem a cultura da organização.

Dessa forma, Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: inovação, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, foco na pessoa, foco na equipe, agressividade e estabilidade. Todos esses fatores contribuem para formar a cultura da organização. Sua análise nos permite saber em que grau os funcionários são estimulados a serem criativos, inovadores, assumirem riscos. Se a empresa valoriza os detalhes e a precisão na execução das atividades. Se as decisões dos dirigentes estão mais voltadas para os resultados, para os processos, para as pessoas ou para as equipes. Se os funcionários são mais competitivos e agressivos ou cooperativos. Se a empresa deseja crescimento ou manutenção do status atual. Enfim, define o perfil da cultura da organização, define sua identidade. Através dessas características é possível definir os pontos mais relevantes da cultura de uma organização, identificando se as mesmas estão presentes e em que nível, traçando uma espécie de perfil da cultura da organização. É esse perfil que irá determinar as variáveis perceptíveis da cultura da empresa.

Nas organizações observa-se a presença de uma cultura dominante, que é determinante em toda a organização, e também a presença de subculturas, que são compartilhadas apenas entre alguns grupos dentro da organização. A cultura dominante é a “cultura que expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 503). Ou seja, para que a cultura seja considerada dominante, ela precisa ser aceita e compartilhada pela maior parte dos membros da organização.

Já as subculturas são “culturas dentro da organização que expressam valores compartilhados por alguns grupos da organização” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 503). É comum observa-se subculturas em departamentos dentro das organizações. Geralmente cada grupo desenvolve uma cultura própria, o que causa as diferenças de clima, valores e crenças entre as áreas da empresa.

É importante na compreensão da cultura organizacional definir o conceito de valores essenciais, que são os “valores básicos ou dominantes compartilhados por toda a organização” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 503). Nesse sentido, fica clara a importância dos valores para a constituição da cultura organizacional.

A cultura cria o clima organizacional, que pode ser definido como as “percepções compartilhadas que os membros da organização possuem sobre ela e sobre o ambiente de trabalho” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 505). O clima organizacional é um fator motivacional, e pode interferir diretamente na produtividade dos membros da organização. Os gestores devem ficar atentos ao clima organizacional, pois ele pode ser um fator determinante

## 7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

### Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

para o sucesso da organização. Um bom clima é benéfico para todos os membros da organização.

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam as seguintes funções para cultura: definidora de fronteiras, criando distinções entre uma organização e as outras; proporcionar um sentido de identidade aos membros da organização; facilitar o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um; estimular a estabilidade do sistema social; atuar como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamento dos funcionários. Através dessas funções é possível perceber a complexidade da cultura organizacional.

Analisando suas funções é possível perceber que a cultura organizacional é intangível, pois ela “não é algo palpável, que se possa tocar. Ela não é percebida ou observada em si mesma, mas através dos seus efeitos e consequências. Nesse sentido, ela lembra um iceberg” (CHIAVENATO, 2009, p. 87). A razão da comparação da cultura organizacional com um iceberg relaciona-se com o fato de que ela “apresenta várias camadas com diferentes níveis de profundidade e arraigamento. Para se conhecer a cultura de uma organização torna-se necessário conhecê-la em todos esses níveis” (CHIAVENATO, 2009, p. 87). A cultura organizacional, por ser intangível, geralmente é complexa de ser compreendida e analisada. Muitas vezes apenas os seus efeitos são perceptíveis, principalmente devido a suas várias camadas, o que a torna complexa, dificultando a identificação de todos os aspectos da cultura de uma organização em sua total profundidade.

### APLICAÇÃO NA ADMINISTRAÇÃO

Uma das funções que podem ser atribuídas ao administrador, em especial quando assume uma empresa nova no mercado, é a de formar as culturas.

A cultura original deriva da filosofia do fundador da empresa e influencia fortemente os critérios utilizados nas contratações à medida que ela cresce. As ações dos dirigentes estabelecem o clima geral que define quais comportamentos são aceitáveis e quais não são. A maneira como os funcionários serão socializados vai depender tanto do sucesso obtido no processo de seleção quanto da preferência dos dirigentes quanto aos métodos de socialização (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 512).

Nesse sentido, nota-se a importância do gestor, pois ele vai identificar a cultura criada pelo fundador da empresa e incentivar a sua proliferação até que esta esteja consolidada e seja fator identificador da organização.

Para que a cultura original seja divulgada é utilizado o chamado programa de ambientação, que “consiste em um esforço da organização para transmitir sua história e sua cultura àquelas pessoas que ali exercerão suas atividades” (ARAÚJO; GARCIA, 2009, p. 320). Através desse programa, chamado de integração em diversas empresas, é possível inserir os novos membros da organização na cultura da empresa, mostrando o que a empresa preza e o que espera destes.

Os comportamentos ou regras de condutas são comunicados aos recém-chegados através de:

- Descrições de cargos, manuais, políticas organizacionais e outros recursos da organização formal.
  - Orientação dos veteranos.
  - Cerimônias de iniciação, como as semanas de integração dos calouros.
- (MAXIMIANO, 2011, P. 447).

## 7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

### Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

Estes são chamados de mecanismos de socialização. São técnicas de comunicação da cultura organizacional. No entanto, estas são apenas exemplos. Cada empresa pode criar um método próprio e eficiente, conforme a sua cultura original.

Observa-se que a cultura sempre esteve presente nas organizações, embora a sua importância tenha sido desconsiderada durante muito tempo. No entanto, “a atual tendência para a descentralização das organizações torna a cultura mais importante do que nunca, mas, ironicamente, também faz com que estabelecer uma cultura forte seja mais difícil” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 505). As organizações já perceberam que a cultura organizacional é relevante, e ajuda a tornar a empresa única, com uma identidade forte no mercado, e já estão buscando mecanismos para criar culturas fortes, que as diferenciem das outras empresas.

Na era da globalização, criar uma cultura forte é um grande desafio. Cada vez mais organizações têm utilizado os recursos tecnológicos para realizar suas atividades. “Em organizações virtuais, a falta de contato pessoal frequente torna o estabelecimento de um conjunto comum de normas mais difícil” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 505). Para criar uma cultura forte é preciso que os gestores comuniquem essa cultura, e que ela seja socializada entre os membros da organização. Sem a presença de uma liderança determinada, que comunique os objetivos e prioridades comuns aos membros da organização, torna-se mais complicado a unificação da cultura, principalmente em organizações que utilizam os meios virtuais para a realização das suas atividades.

A cultura organizacional é parte integrante das empresas, que são constituídas por pessoas e dependem delas para sobreviver. A cultura afeta o comportamento das pessoas nas organizações, determinando como irão agir, como vão se comportar, o que sentem em relação à organização, quais são os valores e crenças que adotam, dentre outros. Uma das funções dos administradores é gerir pessoas. Nesse sentido, a cultura irá determinar de que forma ele irá fazer isso, uma vez que ela é um dos fatores que pode auxiliar o administrador a garantir o sucesso da empresa, que só pode ser atingido se as pessoas estiverem comprometidas com a organização.

A cultura apresenta características básicas que permitem obter um perfil da cultura da organização. Através desse perfil os gestores poderão traçar suas estratégias visando obter o máximo desempenho da organização.

A avaliação da organização que utiliza as sete características descritas releva uma ilustração complexa da cultura organizacional, o que se torna a base dos sentimentos de compreensão compartilhadas que os membros têm a respeito da organização, de como as coisas são feitas e da forma como eles devem se comportar (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 501).

Nesse sentido, os gestores precisam ser hábeis em avaliar estas características, uma vez que o compartilhamento da cultura organizacional também é uma função da liderança. Ele precisa identificar corretamente qual é a cultura determinante da organização e criar meios para socializá-la aos novos membros, que terão que se adaptar a nova cultura ou deixar a organização.

Observa-se que a cultura organizacional pode ser considerada uma variável interveniente.

Os funcionários formam uma percepção geral subjetiva da organização com base em fatores como o grau de tolerância aos riscos, a ênfase nas equipes e o apoio às pessoas. Essas percepção genérica acaba se tornando, efetivamente, a cultura ou personalidade da organização e afeta o desempenho e a satisfação dos funcionários. Quanto mais forte for a cultura, portanto, maior será seu impacto (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 521).

## 7ª JORNADA ACADÊMICA 2013

18 a 23 de Novembro

Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás

### Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho

A percepção que os funcionários possuem da empresa podem intervir no desempenho pessoal dentro da organização, reduzir a produtividade, afetar a satisfação, diminuir a motivação, contribuir para a criação de um clima organizacional ruim, dentre outros fatores. Tudo isso afeta diretamente às organizações, e por isso o gestor deve estar atento a estes sinais para intervir, inclusive alterando a cultura, se necessário.

No entanto, “os gestores têm dificuldade para mudar culturas fortes quando elas não se ajustam mais a seu ambiente” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 521). A cultura acaba se tornando parte integrante da organização, e as pessoas são bastante resistentes a abandoná-la quando esta não atende mais as necessidades da organização no mercado.

Um fator relevante para a administração é a contratação de novos funcionários, uma vez que estes precisarão se adaptar a uma cultura organizacional já existente, o que pode ser uma grande dificuldade.

Uma das principais implicações da cultura organizacional sobre a administração está relacionada às decisões sobre seleção de pessoal. A contratação de pessoas com valores que não se ajustam aos da empresa geralmente resulta em funcionários com pouca motivação e baixo comprometimento, que se sentem insatisfeitos com seu trabalho e com a organização (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 521).

A seleção de pessoal é um desafio e tanto para os gestores. Nem sempre é fácil acertar. Além de atender aos requisitos técnicos para o cargo, o funcionário também deve possuir valores e crenças semelhantes ao da empresa, pois dessa forma será mais fácil de ser inserido com sucesso na nova cultura. Quando isso não acontece, e os valores e crenças são muito divergentes dos adotados pela empresa, esse funcionário dificilmente desenvolverá seu pleno potencial, pois estará desmotivado, se sentindo deslocado, e completamente insatisfeito com o seu trabalho na organização.

O gestor de uma empresa deve ser um exemplo de boa conduta. Deve seguir os padrões éticos e morais, sempre agindo dentro da legalidade. Nesse sentido, isso deve estar refletido na cultura da organização. “Como gestor, você pode moldar a cultura do seu ambiente de trabalho. Todos os administradores podem fazer sua parte para criar uma cultura ética” (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2010, p. 521). Infelizmente, nem sempre é isso que observamos na nossa realidade, mas todos precisam fazer a sua parte para consolidar os valores eticamente corretos no ambiente de trabalho, a começar pelo administrador.

Os gestores devem ficar atentos também às disfunções culturais. “Disfunções na cultura organizacional são desvios no comportamento coletivo, que fazem o papel de degenerações sociais” (MAXIMIANO, 2011, p. 446). Estas são perigosas, pois normalmente não são percebidas pelos membros do grupo, o que faz com que comportamentos não desejáveis sejam considerados normais.

Percebe-se que a cultura organizacional é muito relevante para a administração, pois pode ser uma ferramenta estratégica para o gestor moldar as suas equipes e obter a imagem correta da organização, uma imagem que a diferencie, tornando-a única.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional mostra-se relevante para as organizações, e os gestores podem utilizá-la para obter melhores resultados.

A cultura é essencial para a formação da identidade da empresa e auxilia a compreender a forma como as pessoas agem, os seus valores, crenças, padrões éticos, dentre outros.

### REFERÊNCIAS

**7ª JORNADA ACADÊMICA 2013**

**18 a 23 de Novembro**

**Unidade Universitária de Santa Helena de Goiás**

**Crescimento Regional – Inovação e tecnologia no mercado de trabalho**

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CHIAVENTATO, Idalberto. **Recursos Humanos: o capital humano nas organizações**. 9 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 6 ed. 8 reimp. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, Stephen P., JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.