

CULTURA ORGANIZACIONAL: fragmentos epistemológicos

Luiz Carlos dos Santos¹

Na literatura da cultura organizacional observa-se um leque de diversidade, com distintos enfoques, abordagens e definições. Na década de setenta do século passado, Pettigrew (1979) procurou compreender como as culturas organizacionais são criadas, explicitando a relação simbólica para a formação das referidas culturas. Na visão do citado autor, **o homem é um criador de símbolos, linguagens, crenças, visões, ideologias e mitos**. Dito de outra maneira, um criador e gestor de significados como objetos, atos, relacionamentos ou formação linguística que criam imprecisões por uma multiplicidade de significados, evocando emoções e incentivando o homem para a ação.

Já Martin (1992) afirmou que a cultura poderia ser dividida em três abordagens - **integração, diferenciação e fragmentação**, as quais estariam associadas a três tipos de interesse de pesquisa: **gerencial, crítico e descritivo**. A abordagem da integração está voltada ao referencial generalista e, portanto, é de grande uso. Esta se norteia pelo consenso no nível organizacional, onde a cultura é concebida como homogênea, expurgando-se qualquer possibilidade de imprecisão/ambiguidade. A perspectiva de diferenciação já enseja um consenso no nível de subculturas, em suma, na organização haveria espaço para várias subculturas que podem conviver em harmonia, independência ou conflito. Isso possibilitaria uma análise sobre dinâmicas de poder, desigualdade e dominação nas organizações. Já a abordagem na vertente da fragmentação, opera com uma visão de inexistência de consenso pela multiplicidade de interpretações e enfatiza a diversidade cultural e sua consequente ambiguidade.

Porém, ainda que tivesse destacado uma divisão, Martin (1992) recomenda que pesquisadores usassem **simultaneamente suas três abordagens** acerca da cultura, uma vez

¹ Bacharel em Ciências Contábeis (UFBA); Bacharel em Direito (UFBA); Licenciado em Administração (UNEB); Tecnólogo em Administração Hoteleira (IFBA); Especialista em Administração Tributária (UCSAL); Mestre em Educação (UQAM-Canadá); Doutor em Ciências Empresariais (UMSA-Argentina); Doutor em Desenvolvimento Regional e Urbano (UNIFACS-Salvador); Professor Pleno da Universidade do Estado da Bahia (UNEB), atuando no Departamento de Ciências Humanas (DCH), *Campus* I e cooperando no Departamento de Educação (DEDC), *Campus* XIII; Líder do Grupo de Pesquisa/CNPq-Gestão de Organizações; Membro efetivo do Conselho Editorial da Editora da Universidade do Estado Bahia (EDUNEB), representante da grande área das Ciências Sociais Aplicadas; Membro do Conselho Editorial da Revista Acadêmico Mundo; Avaliador “ad hoc” Institucional e de Cursos - INEP/MEC; auditor fiscal do Estado da Bahia-aposentado; e-mails - lcsantos722@gmail.com; lcsantos@uneb.br - *site* instrucional: www.lcsantos.pro.br. ID Lattes: 361640631008583

que haveria uma complementaridade e superação das limitações de cada uma delas, se vistas de forma isolada.

Por sua vez, Denison (1996) distinguiu a **cultura** do que se chama de **clima organizacional**. Para o mencionado autor, a cultura refere-se à profunda estrutura da organização, sendo arraigada a crenças, valores e pressupostos que interligam os membros organizacionais, significando estabilidade por meio da socialização de grupos que convergem no local de trabalho. Saliente-se que essa interação reproduz um mundo simbólico, o qual permite que a **cultura** tenha estabilidade e certa fragilidade firmada na dependência de um sistema de ação e cognição individual. O **clima**, em contraposição, caracteriza o ambiente organizacional arraigado em um sistema de valor organizacional, mas tende a apresentar esse ambiente em termos relativamente estáveis. Desse modo, o clima é considerado relativamente temporário, sujeito a um controle de direção e largamente limitado aos aspectos do ambiente social que são conscientemente percebidos pelos integrantes organizacionais.

Schein (2004) concebeu cultura organizacional como padrão de pressupostos básicos que um determinado grupo criou, descobriu ou desenvolveu, lidando com seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionam bem, o suficiente para serem considerados válidos e, por isso, são ensinados aos demais integrantes do grupo como a maneira correta de **perceber, pensar e sentir** em relação aos problemas.

No entendimento de Fleury (1996), cultura organizacional significa um **conjunto de valores expressos em elementos simbólicos e práticas organizacionais**, que possuem a capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional; enquanto Freitas (2000) reforça essa visão cultural exclusiva de cada instituição, quando entende a **cultura organizacional como uma ferramenta de poder institucional** e ainda como um **conjunto de representações imaginárias, construídas e reconstruídas nas relações cotidianas**. Nessa linha, a manifestação da cultura se dá por meio de mitos, ritos, das cerimônias, dentre outras espécies.

Trice e Beyer (1984) concebiam **rito** como conjunto de atividades planejadas, dramáticas e relativamente elaboradas que consolidam várias formas de expressão cultural dentro de um evento, que se dá mediante interação social, usualmente para o benefício de uma audiência. Entenda-se o cerimonial como um sistema conectado por muitos ritos com uma ocasião ou evento simples.

De acordo com Fleury e Fischer (2000), existem diversos meios para se identificar a cultura de uma organização. Entre eles, destacam-se: o histórico das organizações; os

problemas críticos por que passou a organização; o processo de socialização de novos membros; as políticas de recursos humanos; e, o processo de comunicação.

Robin (2002) explica que a **cultura organizacional é um termo descritivo**; trata da maneira como os funcionários percebem as características da empresa e não está relacionado ao fato de gostarem ou não da mesma. O gostar da empresa estaria relacionado ao conceito de satisfação no trabalho. Para Robin (2002, p. 499) as pesquisas indicam sete características básicas, as quais mostram a essência da cultura de uma organização, como sendo:

- 1 - inovação e assunção de riscos - o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores.
- 2 - atenção aos detalhes - o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- 3 - orientação para resultados - o grau em que os dirigentes focam os resultados mais que as técnicas e processos para o alcance deles.
- 4 - orientação para as pessoas - o grau em que as decisões dos dirigentes levam o feito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- 5 - orientação para equipe - o grau em que as **atividades** de trabalho são organizadas mais em termos de equipes do que indivíduos.
- 6 - agressividade - o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- 7 - estabilidade - o grau em que as atividades de organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em contraste ao crescimento.

Segundo o supramencionado autor, cada uma destas características existe dentro de um *continuum* que vai do baixo ao alto grau, e sua avaliação revela a complexidade da cultura organizacional. Ainda de acordo com Robin (2002), se a cultura sobrevive e dá certo, consegue resolver os problemas que a organização encontra no seu dia a dia, acontece o processo denominado de **institucionalização** cultural, isto é, a organização assume vida própria, independente de seus fundadores e ou quaisquer de seus membros, e adquire a imortalidade. A organização passa a ter valor por si mesma, independentemente dos bens e serviços que produz.

Enfim, não foi propósito esgotar a matéria, o objetivo deste “texto de opinião” buscou fornecer uma visão sinóptica da epistemologia que permeia a cultura organizacional. Novos escritos acerca da temática serão produzidos. Dos estudos até aqui, entende-se que toda organização tem a sua cultura própria. A isso dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes. A cultura organizacional repousa sobre **um sistema de crenças e valores, tradições e hábitos**, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização. Convém assinalar que a cultura de uma organização **não é estática e permanente**, mas **sofre alterações ao longo do tempo**, dependendo de condições internas ou externas. Algumas organizações **conseguem renovar** constantemente sua cultura mantendo a sua integridade e personalidade, enquanto outras **permanecem com sua cultura fixada a padrões retrógrados e ultrapassados**.

REFERÊNCIAS

DENISON, D.R. *What is yehe difference beteween organizational culture and organizational climate?A native's point of view on a decade of paradigm wars.* **Academy of Management Review**, v. 21, n. 3. p. 619-654, 1996.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2008.

FREITAS, M. E. A questão do imaginário e a fronteira organizacional e a psicanálise. IN: PRESTES MOTTA, F.C.; FREITAS, M. E. (Org.) **Vida psíquica e organização.** Rio de Janeiro: FGV, 2000.

LAGO, Angela Maria Chagas Villasuso. **Cultura Organizacional.** Disponível em: <www.sosoestudante.com>. Acesso em: 28 set. 2020.

LOPES JÚNIOR, Elias Pereira *et al.* Rigidez e subjetividades: uma análise cultural em organização policial. **Revista de Administração Pública/FGV**, v. 45, n. 6, p. 1809-19, nov./dez.2011.

MARTIN, L. **Culture in organizations: threeperspectives.** New York: Oxford University Press, 1992.

PETTIGREW, A. M. *On studying organizational cultures.* **Administrative Science Quarterly**, v. 24, p. 570-581, Dec. 1979.

SANTOS, Luiz Carlos dos. **Cultura Organizacional:** breve incursão. Disponível em: <www.lcsantos.pro.br>. Acesso em: 28 set. 2020.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership.** 3. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

TRICE, H. M.; BEYER, J. M. *Studying organizational cultures through rites and ceremonials.* **Academy of Management Review**, v. 9, n. 4, p. 653-669, 1984.