

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL EM UMA EMPRESA
PRIVADA**
THE INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON A PRIVATE COMPANY

Ana Cláudia Cerdeira Sena Silva¹
Klicia Pacheco Antunes²
Daniel Dos Santos Fernandes³

RESUMO

O estudo tem como objetivo mostrar de que forma a Cultura Organizacional pode influenciar nos objetivos e sucesso de uma empresa privada. No decorrer deste, será desenvolvido conhecimentos dos conceitos de cultura organizacional de alguns autores. No que se refere aos procedimentos metodológicos, foi utilizada a pesquisa bibliográfica. Os resultados foram significativos, pois foi possível compreender a importância da cultura organizacional em uma empresa privada, no qual há a necessidade de ser compreendida tanto pelas organizações quanto pelos profissionais

Palavra-chave: Cultura Organizacional. Empresa Privada. Colaboradores

ABSTRACT

The study aims to show how the organizational culture can influence the goals and success of a private company . Throughout this will be developed knowledge of the concepts of organizational culture for some authors . Regarding the methodological procedures, the literature was used . The results were significant because it was possible to understand the importance of organizational culture in a private company in which there needs to be understood by both organizations as well as by professionals .

KEYWORDS: Organizational Culture . Private company . employe.

¹ Discente de Graduação em Processos Gerenciais das Faculdades Integradas Ipiranga – ac_sena11@hotmail.com

² Discente de Graduação em Administração das Faculdades Integradas Ipiranga – kliciapacheco@hotmail.com

³ Doutor Em Ciências Sociais – Antropologia Docente e Pesquisador nas Faculdades Integradas Ipiranga

1. INTRODUÇÃO

Muito se escuta falar a respeito de cultura organizacional, mas são poucos os empresários que param para avaliar a influência, eficiência e os benefícios dela para seu grupo e, por conseguinte, para os seus negócios. Essa deve ser bem estruturada, pois vai auxiliar nas decisões estratégicas, nos processos, nos objetivos e sucesso de uma empresa privada, e será importante para atrair e engajar os profissionais que são peças-chave para que essa empresa atinja seus objetivos.

O tema cultura organizacional tem sido estudado no campo da administração como uma intensidade crescente. Apesar do interesse pelo tema, os estudos restringem-se a poucos aspectos deste e, a maior parte não se aprofunda sobre as possíveis influências dos traços culturais no processo de gestão nas organizações.

Segundo (Kotter e Heskett, 1994), a cultura organizacional é conceituada como crenças e valores compartilhados dentro da organização que ajuda a moldar os

padrões de comportamento dos empregados. Assim, o conceito acima afirma que organizacional cultura pode ser o meio de manter os funcionários para o alcance dos objetivos organizacionais.

Este trabalho foi realizado na tentativa contribuir para o entendimento da influência da cultura organizacional em uma empresa privada por meio do comportamento organizacional. De que forma a cultura organizacional pode interferir nos objetivos e sucesso de uma empresa privada?

Essa contribuição pode ser significativa para a propagação e fortalecimento das estratégias, visando atingir os objetivos e sucesso da mesma. Com a finalidade de verificar a existência da cultura organizacional, observando quais os benefícios que uma empresa privada pode ter, quando os colaboradores compreendem a cultura organizacional, analisando como a mesma influencia nos gestores em relação aos colaboradores para tomada de decisões estratégicas e mensurar a não compreensão de cultura organizacional pelos

colaboradores a respeito de uma empresa privada.

Objetivando analisar como a cultura organizacional influencia na possibilidade de sucesso de estratégias, e fornecer ferramentas para que possam ser aplicado dentro de uma empresa privada. Estudos sugerem que os membros da organização estão mais inclinados a aceitar a mudança, quando a cultura da organização está alinhada com a missão e os objetivos da empresa.

Compreender a cultura pode ser útil em duas maneiras. Em primeiro lugar, uma visão cultural proporciona a conscientização sobre o grau em que os membros da organização estão dispostos a aceitar a mudança; e, segundo, uma avaliação cultural é possível para entender a causa dos problemas que impedem o sucesso.

Este artigo está estruturado: introdução, a metodológica que possibilitou a operacionalização da pesquisa, apresentação do referencial teórico que fundamentou a pesquisa, a apresentação e discussão dos resultados e, as

considerações finais, seguidas das referências bibliográficas utilizadas na pesquisa.

2. METODOLOGIA

O estudo caracteriza-se como pesquisa bibliográfica, segundo Gil (1988: 48), “é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científico” foi realizada em artigos científicos, sites e livros, sobre o tema central, a fim de identificar a influencia da cultura organizacional nos objetivos e estratégias para o alcance do sucesso em uma empresa privada

3. REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 CULTURA

Cultura é uma palavra que tem sido discutido há milhares de anos por antropólogos, sociólogos, historiadores e filósofos. Cada sociedade é sustentada e definida por uma cultura distinta, é um conjunto de valores, crenças, entendimento comum, pensar e normas para o comportamento que é compartilhado por todos os membros de uma sociedade. Cultura oferece orientação de comportamentos na sociedade, em aparente e às vezes imperceptível

maneiras; e influencia profundamente em tomada de decisões.

A cultura pode ser de acordo com sua classificação tópica, histórica, mental, simbólica, estrutural, universal, total, particular, primitiva, desenvolvida, alfabetada, analfabetada, racional e ideal, entre outras e está composta por elementos concretos ou materiais como: alimentos, moda, festas, arte, construções arquitetônicas e monumentos e por outros, os simbólicos ou espirituais, entre os que se contam os valores, as crenças, as normas, a arte e a linguagem, sendo a partir e graças a estes que poderemos diferenciar ou reconhecer uma cultura em respeito de outra.

No Brasil, assim como em outros países, em grandes partes povoadas por imigrantes, a cultura é influenciada por muitos grupos de diferentes tipos que hoje compõem o país.

Para um biólogo, é provável que seja uma colônia de bactérias ou outros microorganismos que crescem em um meio nutriente de laboratório. No entanto, para os

antropólogos e outros cientistas do comportamento, a cultura é o conjunto de padrões de comportamento aprendidos por seres humanos. O termo foi usado pela primeira vez pelo Inglês antropólogo Edward B. Tylor, em seu livro "Cultura Primitiva", publicado em 1871. Tylor disse que a cultura é "é todo o complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, lei, moral, costume e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Desde a época de Tylor, o conceito de cultura se tornou o foco central da antropologia

3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa tem uma cultura, a grande maioria em função do tempo e da evolução institucional. Empresas bem-sucedidas tendem a ter uma cultura única, muitas, tentam a adotar cultura de outras empresas, mas na maioria dos casos, essas tentativas falham, porque nunca será copiado com sucesso. O fato é que cada empresa tem uma cultura distinta.

Segundo definição de cultura organizacional por Schein:

Cultura Organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo organizacional inventou, descobriu ou desenvolveu a suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1989:12).

De acordo com essa definição a cultura organizacional de uma empresa incide no ambiente que é vivido no contexto empresarial, que pode vir a impactar negativa ou positivamente a eficiência e eficácia da empresa. Cada membro de uma organização tem um papel a desempenhar na cultura organizacional, podendo influenciar e ser influenciado por ela. Sendo assim, estratégia, desempenho operacional e cultura estão todos fortemente relacionados.

Fleury (1996) menciona Schein como um dos autores que mais avança na proposta de trabalhar a questão da cultura. O autor explica que para Schein, a organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis: compreende a construção do

ambiente, como arquitetura, *layout*, vestimenta das pessoas e comportamentos visíveis. Este nível pode ser enganador, pois apresenta dados fáceis de obtenção e difíceis de interpretação;

- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas: expressam o que as pessoas reportam ser o motivo de seu comportamento. São difíceis de mensurar. Muitas vezes são idealizações ou racionalizações. As razões interiores ao seu comportamento podem permanecer escondidas ou inconscientes;

- Nível dos pressupostos inconscientes: “São aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.”; na medida em que os valores vão se tornando mais naturais para os indivíduos vão passando para o nível do inconsciente.

Levando em conta a cultura de uma organização deve-se implantar nas organizações a consciência de que o cliente interno, necessita ser desenvolvido, treinado para que ele

venha a prestar um bom serviço, passando pela motivação referente à sua participação em, cursos, seminários, conseqüentemente o colaborador virá para organização com idéias novas a serem aplicadas. Deve-se investir para que ele venha a trazer lucros organizacionais, e trabalhe satisfeito.

Em uma visão de Srour (1998), a cultura organizacional exprime a identidade da organização. Para este autor, a cultura é aprendida, transmitida e partilhada.

“Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definitivo de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. Sem referências próprias, as organizações ficariam à mercê das convicções individuais de seus membros diante de situações novas e certamente sofreriam prejuízos dada a disparidade de procedimentos e orientações” (SROUR, 1998:175).

A cultura organizacional é importante porque as crenças e normas compartilhadas afetam a percepção dos empregados,

Em tais ambientes empresariais é essencial o esclarecimento aos funcionários, pois além de trabalharem para a organização, igualmente são multiplicadores e formadores de opiniões. Dertarte as organizações devem gerar uma relação segura e de confiança com seu público interno.

Para enfatizar a idéia de que as empresas também se definem por um conjunto de símbolos e significados comuns, acrescentou-se o termo “organizacional” a cultura. A idéia da cultura organizacional como vantagem competitiva tem sido muito adotada nos Estados Unidos. Segundo esta visão, a cultura é uma variável organizacional interna (Davis, 1984; Pettigrew, 1996; Kilman et al, 1986; Beckert, 1991, Peters e Waterman, 1982). Pesquisadores que defendem esta visão asseguram que a cultura evolui na medida em que as organizações batalham para solucionar problemas e se adaptar a seu ambiente.

comportamentos e respostas emocionais ao local de trabalho.

A cultura organizacional pode afetar os resultados de negócios em um

número de formas, tanto positivas quanto negativas. Por exemplo, culturas que não estão alinhadas com a estratégia podem levar à falta de motivação, e alta rotatividade de funcionários. Culturas saudáveis, no entanto, dão orgulho e um senso de propósito para funcionários, levando ao aumento da produtividade e uma maior compreensão dos objetivos organizacionais.

A cultura organizacional é muitas vezes descrita como o caráter de uma empresa. Uma vez estabelecida, ela deve evoluir e ser cultivada e mantida de forma contínua, os benefícios é uma empresa mais forte e saudável.

3.3. COMPONENTES FORMADORES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é constituída por alguns elementos a partir dos quais é definida. Os elementos da cultura considerados mais importante, e, portanto, mais abordados na literatura são: os valores; as crenças; os ritos; os mitos; os tabus; os heróis; as normas; e a comunicação formal e informal.

Os valores, normas e crenças de uma empresa também podem ser parcialmente impostas pela cultura nacional. Quando um empreendedor estabelece uma organização, os valores transmitidos para a organização pode ser por causa dos valores culturais do fundador e da sociedade em geral. Se a cultura nacional em geral enfatiza a competitividade, um grande número de empresas que atuam neste contexto também pode vir a ser competitiva. É importante para os gestores saber a relação entre cultura nacional e cultura da empresa, porque às vezes a relação explica ser um desafio para criar a mesma cultura a nível mundial.

A pluralidade cultural é um tema que vem sendo estudado por várias áreas do conhecimento, visando à abordagem da diversidade e das várias manifestações culturais presente na sociedade.

De acordo com Darcy Ribeiro 1995, Somos um país plural, pois fomos colonizados por portugueses e tivemos intensas influências negras e indígenas, sem mencionar os diversos povos italianos, japoneses, franceses dentre outros que ao

longo de nossa historia vieram para o Brasil. Mas não são as combinações, ou apenas raças e etnias que produzem culturas.

No Brasil, a maioria dos estudos que determinam entender o impacto dos traços da cultura brasileira na gestão das organizações se ampara em trabalhos sobre o gênese histórico, cultural, social e econômico do país.

Perante essa heterogeneidade cultural, étnico e social, as organizações são dotadas de traços que são evidenciados por pertencerem geograficamente às fronteiras do mesmo país. E tal pluralidade é um dos fundamentais aspectos da cultura brasileira, dentro desse contexto, analisa os autores que tratam de culturas nacionais e os autores clássicos sobre a formação da cultura brasileira – Gilberto Freire, Roberto Da Matta, Caio Prado Jr., Sérgio Buarque de Holanda e Darcy Ribeiro –, bem como psicanalistas (Calligaris, 1993) que desenvolveram averiguações sobre o Brasil, e aponta que nosso país é uma terra de contrastes e que nossa cultura é marcada por

heterogeneidade e complexidade, caracterizando-se como multifacetada.

As classes sociais, instituições e organizações igualmente produzem cultura, pois as mesmas têm suas crenças e valores de diferentes regiões e países. As pessoas que trabalham nas organizações influenciam constantemente com sua cultura na socialização do cotidiano no ambiente organizacional e vice versa, pois para alcançar seus objetivos a organização depende das pessoas.

A empresa privada deve ser pensada como um local de pluralismo de culturas e pode fortalecer o trabalho com equipes, impulsionando a valorização das diferentes culturas no ambiente de trabalho de uma empresa privada.

3.3.1. Léxico Cultural

Léxico Cultural oferece um veículo através do qual o que é valorizado ao máximo em uma organização é criado, compartilhado e reforçado. Histórias organizacionais e mitos, muitas vezes têm "heróis" ou "vilões" e são muitas vezes contada e recontada em toda a

organização. O léxico cultural também inclui palavras que se repetem dentro da organização, tais como "menos é mais" ou "o cliente tem sempre razão".

3.4. COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

De acordo com Maximiliano (2000, p.243 e 244), o objetivo implícito do enfoque comportamental é fornecer instrumentos para a administração das organizações, tendo por base o conhecimento sobre o comportamento das pessoas, como indivíduos e membros de grupos.

Stephen Robbins (2008, p. 06), define comportamento organizacional como um campo de estudo que investiga o impacto que indivíduos, grupos e estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional.

Comportamento organizacional é bastante inter-relacionado como a cultura organizacional. É o estudo de como os indivíduos se comportam em uma organização, sendo uma das áreas-chave para

gestão de estratégias e alcance dos objetivos de uma empresa privada.

Trata-se do comportamento manifesto e secreto dos empregados e sua resposta a certos estímulos, também estuda um ramo importante da dinâmica de grupo e de equipe. O ponto de estudar o comportamento organizacional por parte dos gestores é entender o comportamento dos funcionários, por isso que eles se comportam de uma maneira particular, e procurar maneiras em que o comportamento errado do empregado pode ser melhorado.

Ao longo dos anos várias teorias de comportamento organizacional têm sido sugeridas. Essas teorias deram os vários modelos de sistemas organizacionais, estes foram modificados ao longo do tempo para garantir a satisfação do empregado e do progresso organizacional.

Comportamento organizacional é arte, e a ciência, que defende que não pode realmente ser a satisfação mútua entre os funcionários e a gestão, em oposição à velha noção de que estes dois partidos estão sempre em conflito devido a visões

dísparos. Comportamento organizacional diz que empregado motivado, compartilha e leva uma organização para o sucesso.

É interessante saber que a cultura organizacional é uma parte do vasto tema do comportamento organizacional. Afinal, a cultura organizacional também lida com a modificação e melhoria no comportamento organizacional dos indivíduos. As culturas organizacionais são criadas, mantidas e transformadas por pessoas.

3.4.1. Colaborador VS Cultura organizacional

A cultura organizacional é o resultado de muitos fatores, forças e influências. Os principais elementos e atributos da cultura são:

1. Valores individuais: Os valores individuais são as idéias, ações e relações que um indivíduo considera de maior importância. Eles são uma influência significativa sobre a forma como um indivíduo interpreta, responde a e atua no local de trabalho.

2. Valores organizacionais: são crenças e atitudes que dão uma personalidade à empresa, definindo uma "ética" para a atuação das pessoas e da Organização como um todo.

3. Alinhamento entre os valores pessoais e os valores organizacionais: Para Tamayo (2005, p.162) “o paralelismo entre valores pessoais e organizacionais refere-se a metas comuns, perseguidas tanto pelo trabalhador, quanto pela organização e cuja obtenção constitui tanto a base da felicidade da pessoa como do sucesso da empresa”.

4. O papel dos líderes: Líderes influenciam e a equipe a identificar uma ligação entre os valores pessoais e os valores organizacionais

Há muitas práticas dentro de uma organização que tendem a manter uma cultura viva as quais visam medir a adequação cultural entre a organização e seus colaboradores. Muitas das práticas de recursos humanos, tais como seleção, avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento de carreira reforçam a cultura da organizacional. Crenças, também

tendem a influenciar as normas de trabalho, práticas de comunicação e posturas filosóficas de funcionários.

As empresas usam um processo chamado de socialização para adaptar os novos funcionários à cultura da organização. Se os funcionários não se adaptam bem, eles sentem uma pressão crescente por parte dos supervisores e dos colegas de trabalho que são mais aculturados. Eles podem se adequar, ficar isolados, ou deixar a organização, voluntária ou involuntariamente, e olhar para uma organização diferente, cuja cultura se encaixem melhor.

Em contraste, os funcionários que entendem e compartilham os valores de uma empresa privada correspondem melhor as metas da empresa. Muitas organizações competem por meio da inovação, e quando a maioria dos funcionários compreendem a cultura organizacional, menos tempo é gasto tentando explicar, além disso, o nível de erro será menor e eles acabam contribuindo para que a empresa se torne mais competitiva. Assim, um bom ajuste cultural entre os funcionários e a organização

contribui para a retenção de funcionários, a produtividade organizacional e lucro.

3.4.2. O que acontece quando a Cultura organizacional não funciona?

Quando os funcionários não compartilham os mesmos valores, ou se o valor pessoal não é o que a organização precisa, então o resultado pode ser um confronto de valores e pode resultar em uma cultura disfuncional.

Quando a cultura é disfuncional, o risco de mau desempenho organizacional aumenta. Uma quantidade considerável de esforço, tempo e recursos serão desviados para dirigir e controlar as atividades da equipe, e para conter e lidar com as consequências de conflito no local de trabalho.

Quando os valores dos funcionários e dirigentes não estão alinhados com os valores da organização, torna-se mais provável que informações importantes sejam perdidas ou ignoradas. Choques culturais pode restringir o fluxo de informações em toda a organização, que por sua vez compromete a

qualidade da inteligência fornecida aos líderes e inevitavelmente, a produtividade e a qualidade não foram o mesmo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mostra que as organizações têm uma tendência inata para desenvolver homogeneidade, em o sentido de crenças compartilhadas (e valores compartilhados), através de dois mecanismos. Por um lado, as pessoas preferem trabalhar com outras pessoas que têm crenças semelhantes,

A importância destes resultados decorre em grande parte do o fato de que as crenças e valores compartilhados são considerados um componente essencial da cultura organizacional. De fato, muitos dos resultados neste artigo são de observações mais informais na literatura sobre cultura organizacional.

A alta administração de uma empresa privada tem papel crucial a desempenhar no cumprimento do bem-estar dos stakeholders sob o domínio da cultura organizacional. A própria organização mantém veracidade em sua busca de

padrões globais. A alta gerência é responsável pela manutenção de uma cultura que mantém políticas e procedimentos claros e transparentes.

Comitê de recursos humanos é eleito pela diretoria administrativa que são os principais influenciadores pela cultura e valores da organização. O papel do departamento de recursos humanos é vital para influenciar a cultura da organização em uma empresa privada. O desempenho de empregados é mantido e manipulado através de motivação, recompensas e códigos de conduta.

Schein (1994) descrevem que o valor definido é uma norma social que identificam regras ou inovações cognitivas específicas abordagens de métodos de interação das pessoas. Cultura organizacional forte acumula forte comprometimento organizacional e moral mais elevado que contribuem para a eficiência elevada e desempenho elevado e produtividade.

Uma empresa privada experiente define seus objetivos organizacionais e estratégicos para atender a sua visão de futuro da organização.

O documento apontou a necessidade de explorar o impacto da cultura organizacional sobre outros elementos da organização e gestão, como estilo de liderança, estrutura organizacional, aprendizagem organizacional, motivação e sistema de recompensa. praticamente,

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se perceber que a cultura organizacional interfere e influencia no ambiente de uma empresa privada. Este estudo mostrou resultados importantes para compreensão da cultura organizacional, uma vez que a cultura organizacional pode ser sentida em toda a organização. Ela dá compasso e eficácia, transmite um sentido de identidade para os funcionários e sofre influências das características da cultura da empresa.

Este trabalho também tem limitações, a primeira e principal limitação está em a própria natureza deste trabalho, que é exploratória e teórica. O artigo resultou em hipóteses sobre as relações entre cultura organizacional e estratégia, que ainda estão para ser empiricamente comprovada. Sem testes empíricos os resultados deste trabalho não são inteiramente válidos.

Schein afirma que muitos dos problemas com que se confrontam os líderes podem ser rastreados para a sua incapacidade de analisar e avaliar as culturas organizacionais. Muitos gestores, ao tentar implementar novas estratégias ou um plano estratégico que conduz a uma nova visão, vai descobrir que suas estratégias irão falhar se forem incompatíveis com a cultura da organização

REFERÊNCIAS

- BECKERT, B., **Changing the culture.** Computer Aided Engineering. Out. 1991, p. 51-6.
- CALLIGARIS, C. **Hello Brasil.** São Paulo: Escuta, 1993.
Disponível em: www.scielo.br/pdf/rae/v43n2/v43n2a05 Acesso:em 14/10/2014.

DAVIS, S., **Managing Corporate Culture**. New York, Harper & Row Publishers, 1984.

KILMAN, R., SAXTON, M., SERPA, R., **Gaining control of the corporate culture**. San Francisco, Jossey-Bass, 1986.

KOTTER, J., HESKETT, J., **A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PETERS, T., WATERMAN, R., **In search of excellence: lesson's from America's best-run**

SCHEIN, E. **Organizational Culture and Leadership**. 2ª ed. EUA: Jossey-Bass. 1989.

SROUR, R. H. Poder, **Cultura e Ética nas Organizações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 5ª ed. 1998.

companies. New York, Harper & Row, 1982.

Disponível em:

http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3213/P00337_1.pdf?seq,

Acesso em: 14/10/2014.

PETTIGREW, A., **Is corporate culture manageable?** Annual Strategic Management Society Conference. Singapore, Out. 1996.

ROBBINS, STEPHEN P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. **Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional**. In: FLEURY, M. T. Gestão de Pessoas. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

TAMAYO, Álvaro.; GONDIM, M. G. C. **Escala de Valores Organizacionais**. Revista de Administração da USP, São Paulo, v.31, n.2, p. 62-72, 1996.