

Cultura organizacional causa impacto na performance do colaborador ?

Renata Fernandes de Azevedo

renata.asevedo@hotmail.com

Maria Valéria Pereira de Araújo (Orientadora)

RESUMO

Sobre a ótica de que as mudanças industriais ocorrem de maneira global, é necessário que as organizações estejam preparadas para trabalhar com estas, pois as mesmas podem modificar a maneira como os gestores gerenciam as atividades para o alcance dos objetivos organizacionais. Além das tendências globais (fatores exógenos) a mudança pode advir das práticas sócio-culturais, que seus membros reproduzem no interior da organização (fatores endógenos). Neste contexto, o presente artigo explora o significado da cultura organizacional, gerando uma reflexão sobre as formas de mensuração dos valores organizacionais e as formas de como estruturar as estratégias da cultura organizacional. Com isso, identificou-se que o estudo das práticas culturais ou dos processos culturais tem sido de grande relevância para o campo do Comportamento Organizacional, além de o tema ser de fundamental importância para ampliar a consolidação da análise do comportamento como ciência, como produtora de conhecimento básico ou aplicado e como área tecnológica responsável por modificações comportamentais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica exploratória, com a coleta de dados secundários, levando em consideração a temática abordada.

PALAVRAS-CHAVE: **Comportamento** **Organizacional;** **Cultura Organizacional; Análise do Comportamento.**

1 - INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido colocada por diversos estudiosos como importante aspecto da análise organizacional, capaz de oferecer parâmetros úteis para uma compreensão ampliada do comportamento da organização. A construção de análises baseadas em tal perspectiva possibilita uma visão diversa do que normalmente tem sido feito na administração, pois considera a influência de elementos não objetivos, que têm sua influência ofuscada pelo pragmatismo predominante na literatura da área.

A cultura organizacional, embora seja um dos temas mais estudados na teoria das organizações, apresenta-se com uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade, confunde a maioria dos pesquisadores (FLEURY, 1990, p 63). A popularização desse conceito, de acordo com Barbosa (1996, p 54), deve-se à sua possibilidade de instrumentalização, uma vez que é fundamental dimensionar as relações entre os aspectos objetivos e representacionistas da administração, e esperar que esse novo paradigma produza novos e melhores instrumentos de intervenção e compreensão da realidade; mas deve-se ter em mente que, embora a cultura influencie alguns aspectos, não determina tudo, pois há outros fatores concomitantes e influenciadores das diversas facetas organizacionais (AKTOUF, 1993, p.67; HICKSON E PUGH, 1995, p.78).

Além disso, o conceito de cultural abre o caminho para uma discussão mais profunda, que é o peso da dimensão simbólica nas organizações e nas diferentes formas de gestão (BARBOSA, 1996, p.51). Dessa forma, a cultura assume papel de destaque no comportamento das organizações, à medida que influi no modo de vida, nos padrões e nos valores das pessoas que, durante a maior parte do tempo, se dedicam às organizações, para onde transportam não apenas seus conhecimentos técnicos, como também todas as características de suas personalidades (SANTOS, 1990, p.63).

Tylor (apud Horton e Hunt, 1980, p.40) afirma que cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes

e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade. Em outras palavras, cultura é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade (Op. Cit.: Loc. Cit.).

Schein (1992,p.12) ainda conceitua cultura como um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

A cultura organizacional pode ser encarada também como universo cultural formado pelos pressupostos, crenças e valores compartilhados pelos membros de uma organização, sendo derivada de um ambiente social específico (HOFSTEDE, 199, p 23). Em outras palavras, a cultura é apreendida e aprendida mediante processos de socialização, o que se verifica tanto no nível social quanto no nível organizacional.

A cultura de uma organização sofre grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado etc. A partir da sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado das variáveis circunstanciais de sua história (Freitas, 1991, p 33; Freitas, 1997, p 45), contudo tal padrão não permanece estático; pelo contrário, está em contínua transformação. A mudança pode ocorrer por pressões externas à organização, ou por alterações internas.

Mudanças nos padrões culturais de uma organização, como parece atualmente ser o desejo de estratos significativos da sociedade com relação à atuação das organizações, podem ser provocadas com o objetivo de amenizar características indesejáveis. As tentativas de mudança, porém, podem encontrar obstáculos bastante significativos para se consolidarem, sendo assim necessário agir diretamente sobre os pressupostos básicos da organização e suas relações de poder, o que evidentemente provoca resistências muito fortes (FLEURY, 1988, 52 ; AKTOUF, 1993, 65).

Frases do tipo “é assim que as coisas acontecem por aqui” ou ainda “aqui sempre foi assim e sempre será” são fortes indicadores da cultura organizacional daquele lugar. Porque algumas organizações são mais rígidas enquanto outras se mostram como extremamente flexíveis? Por que algumas

preferem a hierarquização de praticamente tudo enquanto outras funcionam somente com um mero contrato verbal? Estas e outras questões da mesma natureza podem ser respondidas através de um único conceito: a cultura da organização.

A escolha do estudo da cultura organizacional para realização da pesquisa deve-se ao fato de se observar o assunto abordado é fator de sucesso nos processos de mudanças e de desenvolvimento organizacional, ausência do entendimento do processo de formação da cultura podem acarretar grandes impactos, conflitos e perdas nas organizações.

Diante desse contexto, o presente estudo tem o intuito de responder a seguinte questão de pesquisa: até que ponto a cultura organizacional pode impactar no desempenho do colaborador? Portanto, o objetivo do trabalho é estudar a cultura organizacional e entender o impacto causado na performance, desenvolvimento e desempenho dos colaboradores.

O trabalho compreende uma pesquisa bibliográfica de natureza exploratória. Pesquisa Bibliográfica consiste na procura de referências teóricas publicadas em documentos, tomando conhecimento e analisando as contribuições científicas ao assunto em questão. Por ser de natureza totalmente teórica, é parte obrigatória de outros tipos de pesquisa. Estudos Exploratórios são aqueles que permitem ao investigador aumentar a sua experiência, aprofundando seu estudo e adquirindo um maior conhecimento a respeito de um problema.

2- CULTURA ORGANIZACIONAL: CONTEXTUALIZAÇÃO E CONCEITOS

Para Schein (1985, p.18),

A cultura é um padrão de assuntos básicos compartilhados que um grupo aprendeu como maneira de resolver seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funciona bem a ponto de ser considerado válido e desejável para ser transmitido aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas.

Por outro lado, na visão de Jaques (1987, p 44),

A cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada em grande extensão por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos no serviço da firma.

Em outras palavras, a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direciona suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais. No fundo, é a cultura que define a missão e provoca o nascimento e o estabelecimento dos objetivos da organização. A cultura precisa ser alinhada juntamente com outros aspectos das decisões e ações da organização, como planejamento, organização, direção e controle para que se possa melhor conhecer a organização.

Cada organização tem a sua cultura própria. É o que denominamos cultura organizacional. Cada organização cultiva e mantém a sua própria cultura. É por essa razão que algumas empresas são conhecidas por algumas peculiaridades próprias. Os administradores da Procter & Gamble fazem memorandos que não ultrapassam uma página. Todas as reuniões da Du Pont começam com um comentário obrigatório sobre segurança. O pessoal da Toyota está vidrado em perfeição. A 3M tem dois valores fundamentais: um deles é a regra dos 25%, que exige que um quarto de suas vendas venham de produtos introduzidos nos últimos cinco anos; outro é a regra dos 15% que leva todo funcionário a despendar 15% da sua semana de trabalho para fazer qualquer coisa que prefira, desde que relacionada com algum produto da companhia. A IBM leva ao máximo a sua preocupação com o profundo respeito aos funcionários como pessoas. Assim, cultura organizacional é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. A cultura espelha a mentalidade que predomina em uma organização.

Muitos aspectos da cultura organizacional são percebidos mais facilmente, enquanto outros são menos visíveis e de difícil percepção. É como se estivéssemos observando um iceberg. A sua parte superior é perfeitamente visível, pois se encontra na superfície acima das águas. Contudo, a sua parte inferior fica oculta sob as águas e totalmente fora da visão das pessoas. Da mesma maneira, a cultura organizacional mostra aspectos formais e facilmente perceptíveis, como as políticas e diretrizes, os métodos e procedimentos, os objetivos, a estrutura organizacional e a tecnologia adotada. Contudo, oculta alguns aspectos informais como percepções, sentimentos, atitudes, valores,

interações informais, normas grupais etc. Os aspectos ocultos da cultura organizacional são os mais difíceis não somente de compreender e de interpretar, como também de mudar ou sofrer transformações.

Na verdade, a cultura é a maneira pela qual cada organização aprendeu a lidar com o seu ambiente. É uma complexa mistura de pressuposições, crenças, comportamentos, histórias, mitos, metáforas e outras idéias que, juntos, representam a maneira particular de uma organização funcionar e trabalhar. Por essa razão, se diz que há uma cultura de segurança na Du Pont, uma cultura de serviços na Dell Computer, uma cultura de inovação na 3M, uma cultura de qualidade na Toyota, pois as pessoas de cada uma dessas organizações aprendeu dentro delas uma maneira particular de lidar com uma variedade de assuntos relacionados com a vida na organização.

A cultura está vinculada à existência de um grupo social, que compartilha uma mesma língua, espaço (área geográfica), durante certo período de tempo, criando formas de perceber, pensar e decidir que tenham dado certo a ponto de serem institucionalizadas em procedimentos padrões, costumes, *scripts*, e pressupostos não declarados que guiam os comportamentos das pessoas que dele fazem parte (TRIANDIS, 1995).

As organizações, por sua vez, não deixam de ser pessoas que se organizam, constituindo uma unidade social, para realizarem algo (produtos e/ou serviços) que não poderiam fazer sozinhas, compartilhando tempo e espaço comuns, criando processos de convivência mútua para atingirem seus objetivos, construindo também culturas. Há três principais perspectivas pelas quais se pode entender a cultura organizacional (MARTIN, 1992, p.56): de integração, de diferenciação e de fragmentação.

A perspectiva integrativa foi a primeira a ser adotada quando o tema cultura organizacional passou a despertar a atenção dos pesquisadores a partir da década de 1970. Havia na época, a defesa da construção de uma cultura organizacional forte, no sentido de unitária, como se fosse um bloco compacto de manifestações culturais, que geravam consenso em toda a organização “especialmente em torno de um conjunto de valores compartilhados” (MARTIN, 1992, p.224).

Na concepção dos que adotam o enfoque de integração, a cultura organizacional é entendida como propriedade de uma unidade social estável e coesa, formada por pessoas que compartilham uma visão de mundo em função de terem vivenciado e encontrado soluções em conjunto para os problemas de integração interna e adaptação externa, e que tenham admitido novos membros para os quais transmitiram sua forma de pensar (SCHEIN, 1992). A visão integrativa utiliza a metáfora da cultura como sendo a “cola” que une e mantém juntos os membros da organização, tal como é apreendida na abordagem de Cameron e Quinn (1999).

A cultura é algo que a organização possui, como um recurso passível de ser gerenciado e, portanto, modificado. Isto vai ocorrer no momento em que se perceber que as soluções conhecidas não funcionam mais para resolver os problemas (os resultados não estão sendo alcançados), levando a uma necessidade de adaptação às novas demandas do ambiente interno ou externo (SCHEIN, 1992).

Na segunda perspectiva, de diferenciação, a idéia central está em considerar a cultura no plural: existem culturas assim como há padrões de interpretação diferenciados, já que os membros de uma organização são diferentes entre si em suas percepções, memórias, experiências, crenças e valores. Há, nas empresas, grupos com diferentes interesses e objetivos, existindo consenso apenas em cada subcultura (MARTIN, 1992). A organização é entendida, neste caso, como um conjunto de subculturas sobrepostas que se abrigam dentro de limites permeáveis.

Já no último enfoque, a organização é considerada uma arena de interesses e jogos de poder, onde não é possível uma coesão interna, mas apenas conflitos e ambigüidades. As relações entre as manifestações da cultura são complexas, contendo muitos elementos de contradição e confusão, não sendo possível o consenso defendido pela perspectiva integrativa.

A mudança, por sua vez, não ocorre em eventos pontuais de quebra da estabilidade, mas sim de forma contínua.

2.1 Importância da Cultura organizacional

O conceito de cultura organizacional (explicativo de atitudes e comportamentos) é conhecido e aplicado no segundo quartel deste século, embora relembre a este propósito Infestas Gil (1991) que já Elton Mayo, com as suas experiências na Western Electric - iniciadas em 1924 - havia referenciado a presença e a importância das culturas informais na empresa. Todavia, a análise do tema desenvolveu-se fortemente apenas nos anos mais recentes. Nas palavras de Freire (1993: 152), "o tema da cultura de empresa tem vindo a ser glosado em múltiplos acordes, desde há pouco mais de uma década, tanto nos Estados Unidos como na Europa e ainda no Japão", "verificando-se um espetacular desenvolvimento tomado pelas teorias e doutrinas gestionárias que colocam o fenómeno cultural das organizações no centro das suas atenções, nos últimos anos" (*idem*, 157). Tal pode explicar-se devido à falência de alguns modelos de gestão organizacional das empresas ocidentais, apoiadas ainda em práticas economicistas e tradicionais, que originaram forte crise económica nesta região do globo.

Como explicita Câmara (1998,p.131),

A concorrência desmedida em termos internos e externos, a ética laboral que domina esta época (melhoria das condições de trabalho, satisfação no trabalho, responsabilidade social), a evolução da estrutura das empresas a partir do choque petrolífero, e, conseqüentemente, o incremento das teorias de desenvolvimento organizacional são pontos de partida para o aparecimento desta abordagem cultural.

Nesta medida, a preocupação com aspectos como a imagem, a comunicação nas organizações, ou os rituais que as distinguem das restantes, multiplicaram-se, e a gestão estratégica da empresa passou a considerar o elemento "cultura", a par de outros tradicionalmente valorizados como meios tecnológicos, gestão do tempo e vendas.

2.2 Elementos da cultura organizacional

Uma outra maneira de abordar a cultura é proporcionada por Schein. Para ele, toda cultura existe em três diferentes níveis de apresentação:

artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Vejamos cada um deles:

1. *Artefatos*. Constituem o primeiro nível da cultura, o mais superficial, visível e perceptível. São as coisas que cada um vê, ouve e sente quando se depara com uma organização cuja cultura não é familiar. Artefatos são todas aquelas coisas que, no conjunto, definem uma cultura e revelam como a cultura dá atenção a elas. Incluem produtos, serviços e os padrões de comportamento dos membros de uma organização. Quando se percorrem os escritórios de uma organização, pode-se notar como as pessoas se vestem, como falam, sobre o que conversam, como se comportam, quais as coisas que são importantes e relevantes para elas. Os artefatos são todas as coisas ou eventos que podem nos indicar visual ou auditivamente como é a cultura da organização. Os símbolos, as histórias, os heróis, os lemas, as cerimônias anuais são também exemplos de artefatos.
2. *Valores compartilhados*. Constituem o segundo nível da cultura. São os valores relevantes que se tornam importantes para as pessoas e que definem as razões pelas quais elas fazem o que fazem. Funcionam como justificativas aceitas por todos os membros. Em muitas culturas organizacionais, os valores são criados originalmente pelos fundadores da organização. Na DuPont, muitos dos procedimentos e produtos são resultados dos valores atribuídos à segurança. É que a organização foi criada por um fabricante de pólvora para armas, e não é surpresa alguma que tenha procurado fazer esse trabalho com total segurança orientando novos membros que ingressavam no negócio. Os valores de segurança são traços fortes da cultura da DuPont desde os tempos e que a pólvora era o centro de seus negócios.
3. *Pressuposições básicas*. Constituem o terceiro nível da cultura organizacional, o mais íntimo, profundo e oculto. São as crenças inconscientes, percepções, sentimentos e pressuposições dominantes

em que os membros da organização acreditam. A cultura prescreve “a maneira certa de fazer as coisas” adotada na organização, muitas vezes, através de pressuposições não escritas e nem sequer faladas. Muitas empresas de cosméticos assumem previamente que toda estratégia de marketing deve focalizar a propaganda e promoções sobre seus produtos para aumentar a beleza das mulheres.

2.3 Impactos da cultura na performance das organizações

Efetivamente, a vertiginosa introdução de novas tecnologias aplicadas aos mais diversos setores de atividade parece-nos digna de destaque; gradualmente, um cada vez maior número de pessoas trabalha com o processamento de números, símbolos ou palavras, ao invés de trabalhar com materiais e produzir bens. Desta forma, o sector industrial e a produção de bens propriamente ditos perderam terreno face ao sector terciário, pelo que novas linhas de orientação laboral devem ser consideradas, nesta era em que o trabalho exige conhecimentos cada vez mais específicos, e trabalhadores com maior grau de autonomia na tomada de decisões.

Também num plano social a evolução dos modos de vida, a alteração das mentalidades que advém de mais elevados níveis de escolarização e de conhecimentos, traduzem inevitavelmente novas expectativas face ao trabalho. Vivendo em melhores condições económicas e sociais, os indivíduos exigem, paralelamente, maior qualidade de vida no interior das organizações. Assiste-se assim, na década de 70, a uma progressiva tendência para a integração social e a polivalência, possibilitando simultaneamente aos funcionários formação adicional, e atribuindo-lhes maiores responsabilidades. Surgem propostas de gestão com vista à humanização do trabalho ou ao aumento da qualidade de vida em situações laborais, em contraponto ao "taylorismo", o que vem aumentar os intervalos de liberdade e possibilitar uma participação mais crítica por parte de todos os envolvidos.

O interesse pela cultura interna traduz assim novas atitudes face ao fenómeno organizacional. A crise ideológica dos anos 60 e energética dos anos 70 obrigou as empresas a assumirem nova identidade, privilegiando a Qualidade e excelência como forma de assegurar a sua sobrevivência.

Desta forma, e em contraponto à visão da empresa que, há algumas décadas, a reduzia a um maquinismo que impunha a única maneira (*the best way*) de executar uma tarefa, alienando o indivíduo preso a tarefas repetitivas, surge o maquinismo da sociedade da informação: uma nova identidade para as instituições, dotadas de responsabilidades sociais acrescidas (por exemplo, pela participação em programas de criação de emprego), e obrigadas a recorrer a meios inovadores para a gestão do seu relacionamento com os públicos externos, e consequente promoção da sua imagem no exterior.

Como vimos anteriormente, na primeira metade do século as organizações eram vistas sob critérios puramente econômicos. O seu reconhecimento como realidade social vem possibilitar uma nova política de relações humanas, e os estudos decorrentes nesta área levam à aceitação posterior da existência de uma cultura própria em cada organização. Aquela desempenha uma função simbólica, ao representar a realidade complexa que é a vida social de um conjunto de pessoas. Assume também uma função identificadora, visto ser a referência principal de pertença a um grupo ou uma sociedade. É igualmente importante na medida em que, expressa através do comportamento de um indivíduo, possibilita a sua integração no conjunto humano com o qual se identifica.

Um outro fator – não menos importante – releva a importância da gestão da cultura nas organizações; o fato de, progressivamente, os locais de emprego se terem vindo a tornar cada vez mais comunidades de vida, assumindo a função de preencher o espaço deixado vazio por outras instituições, como a escola, a igreja, associações ou grupos de residência. As comunidades de trabalho ganham pois protagonismo na socialização dos indivíduos. Dotadas de linguagem e identidade próprias, afastam-se da tradicional e redutora função de sistema produtivo e assumem-se como sistema social vivo.

Se consideradas apenas locais de trabalho ou de passagem para os seres humanos, as organizações tornam-se sistemas inviáveis; daí as preocupações emergentes no sentido de introduzir qualidade de vida no trabalho, e o investimento nos tempos livres dos funcionários. Tal como referem Camara *et al.* (1998: 131), "com a desagregação dos grupos tradicionais, a Empresa surge agora ao lado da família e da Escola como

ponto-chave da socialização. É na cultura da organização e no grupo que ela forma, que o indivíduo vai reforçar a sua identidade social, contrapondo-a aos grupos externos".

Referem ainda os autores que a cultura organizacional permite criar nos membros de uma organização um sentimento de harmonia, visto todos se sentirem portadores do mesmo conjunto genérico de valores, partilhando ideias claras sobre quais os comportamentos aceitáveis ou inaceitáveis no contexto da sua empresa. É assim facilitada a homogeneização de atitudes dos seus membros, e o alinhamento destes em conformidade com a missão do organismo. Esta ideia remete-nos de imediato para uma outra, que traduz a potencialidade da cultura organizacional no sentido de distinguir aquela instituição das demais, criando nos seus elementos um sentimento de pertença e partilha de valores que os compromete com a sua tarefa, tendo em vista o bem comum da instituição. "A cultura é também, como daqui resulta claro, um mecanismo de orientação e controlo que molda e guia as atitudes e comportamentos dos empregados". Este aspecto é particularmente importante no caso dos novos funcionários, que, pela absorção da cultura, conseguem ajustar-se e ser aceites como membros de pleno direito na instituição.

2.4 Cultura Organizacional e Cultura de Empresa

Encerramos esta pesquisa que trata a cultura nas organizações sem referenciar uma perspectiva para a qual Freire (1993) chama a atenção; as diferenças existentes entre aquilo que Pimentel intitula de "cultura de empresa" e "cultura organizacional". Freire refere, citando o autor, que, neste último caso, "o sistema de representações centra-se sobre as estruturas, processos e modos de funcionamento, visando as formas de atuação na organização." (*idem*: 1997). Ou seja, não estamos na presença de uma cultura peculiar e própria de uma empresa, mas apenas de mecanismos que regulam as relações sociais. Uma cultura particular de empresa, por sua vez, implica a existência de projetos coletivos, sentimento de pertença, e a aquisição, transmissão e partilha de uma mesma cultura por todos os envolvidos. Freire refere que só nestas condições se poderá considerar a introdução de processos sociais de inovação, sendo que o papel da cultura de empresa pode ser sinérgico na

otimização de recursos, no âmbito de uma estratégia de desenvolvimento da instituição.

Algum paralelismo com esta visão dos fatos poderá ser encontrado na análise de Ferreira *et al* (1996), os autores estabelecem distinções entre clima e cultura organizacionais. Perspectivam para o primeiro uma aplicação prática, apresentando-o como uma parte da cultura que, essa sim, configura os pressupostos fundamentais desenvolvidos por grupos humanos no âmbito das organizações, por forma a enfrentar os problemas de adaptação ao meio exterior e de integração interna. Esses pressupostos, testados em diversas situações e considerados válidos, irão então ser indicados aos novos membros, como modelos gerais a seguir perante aqueles problemas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como vimos Schein (1985, p.18) define cultura organizacional como um grupo que desenvolve e resolve as situações básicas sempre de uma mesma maneira e repassa aos novos integrantes do grupo, já para Jaques (1987, p 44) a cultura organizacional é a maneira costumeira ou tradicional de pensar e fazer as coisas, compartilhada por todos os membros da organização e que os novos membros devem aprender e aceitar para serem aceitos. Diante disso, vemos as empresas com seus hábitos e cuidados particulares nas produções dos mais variados bens e serviços pelo mundo inteiro. Todo o modelo organizacional depende de seus fundadores e substitutos o que as vezes causa uma grande relutância a mudanças.

A Cultura Organizacional é de fundamental importância para as organizações, a Análise do Comportamento tem buscado aprofundar os estudos conceituais e metodológicos acerca do conceito de cultura em diversas situações.

Nos estudos sobre questões aplicadas, podem-se destacar trabalhos que buscam descrever práticas culturais socialmente relevantes, ou até mesmo, utilizando-se de estratégias de pesquisa quase-experimental, interpretar as variáveis determinantes das práticas.

O desenvolvimento de uma cultura é instituído pelos valores que seu fundador possui e repassar estas normas informais a todos os membros

advindos de várias regiões geográficas sofre influencia da cultura social (crenças e valores). A coexistência de formas diversificadas de crenças e valores propicia o desenvolvimento de características organizacionais únicas. Percebemos que a cultura organizacional é influenciada pelos fatores internos e externos na organização. A representação do conjunto de crenças e valores é o que distingue uma organização das outras. Sendo assim percebe-se que a cultura é quem molda a identidade da organização e dos seus colaboradores. A cultura organizacional influencia todos os membros inseridos em sua estrutura. Assim a cultura pode reforçar as características individuais e/ou grupais quando indica o caminho a ser seguido por estes.

A organização através de sua estruturação de seu organograma propicia o desenvolvimento de uma subcultura, onde determinado setor tem seu modo peculiar de lidar com questões rotineiras, desafios proposto pela organização e a forma de como trabalhar com clientes internos/externos. Isto explica muitas vezes a preferência pela admissão de pessoas jovens sem experiência profissional para ser moldado a cultura das empresas, pois as outras culturas são normalmente chamadas de vícios.

A disseminação dos valores organizacionais acontece através das praticas instituídas para o alcance de seus objetivos. Sobre essa perspectiva a maneira como os gestores se inter-relacionam propicia a propagação dos valores proposto pela organização.

REFERÊNCIAS

MORGAN, G.; **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARON. R.A.; SHANE, S. A.; **Empreendedorismo: Uma visão do Processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

CHIAVENATO, I.; **Administração nos Novos Tempo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

BILHIM, João Abreu de Faria (1996). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

CAMARA, Pedro B. da; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente (1998 □ 1997□). *Humanator – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial*. 2ª edição, Lisboa, Publicações D. Quixote.

FERREIRA, J.M. Carvalho; □ et al.□ (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide, Editora McGraw-Hill.

FREIRE, João (1993). *Sociologia do Trabalho: uma Introdução*. Porto, Edições Afrontamento.

GOMES, Duarte (2000). *Cultura Organizacional – Comunicação e Identidade*. Coimbra, Quarteto Editora.

LIMA, Lucas; SILVA, Lucas Eduardo Pereira . **Cultura Organizacional. 2008.**

SILVA, André Vasconcelos. **Cultura organizacional: a visão da análise do comportamento.** Universidade Federal de Goiás – UFG – Brasil. Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva ISSN 1982-3541 2012, Vol. XIV, nº 1, 48-63.

RUSSI, Silvia Marcia De Domenico; LATORRE, Sidney Z., TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. **A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais.** 30º Encontro da ANPAD. 23 a 27 de set. 2006 – Salvador / BA.