

## Cultura organizacional: breve levantamento sobre o conceito

### Organizational culture: brief survey on the concept

Recebido: 15/09/2020 | Aceito: 12/06/2021 | Publicado: 20/06/2021

**Simone Dias Souza Doscher da Fonseca<sup>1</sup>**

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9373-561X>

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3136794567620935>

Faculdade Processus, DF, Brasil

E-mail: [simonedoscher@gmail.com](mailto:simonedoscher@gmail.com)

### Resumo

O presente artigo tem por objetivo contribuir com o estudo da cultura organizacional como fenômeno tipicamente de empresas, alicerçado em suas características que impactam o trabalho e os trabalhadores. Buscou-se também apresentar uma breve conceituação sobre organização para fundamentar o entendimento das práticas culturais nas empresas. Identificou-se as produções nas diferentes abordagens acerca do comportamento humano como forma de produzir conhecimento com olhares alicerçados em diferentes formas de conceber o homem em sua interação com o grupo social de trabalho, buscando entender como ocorre a absorção da cultura pelos membros de um grupo.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Organização. Trabalho.

### Abstract

*This article aims to contribute to the study of organizational culture as a typical corporation phenomenon, based on its characteristics that impact work and workers. We also sought to present a brief conceptualization of the organization to support the understanding of cultural practices in companies. Production in different approaches to human behavior was identified as a way of producing knowledge with perspectives based on different ways of conceiving man in his interaction with the social workgroup, seeking to understand how the absorption of culture by the members of a group occurs.*

**Keywords:** Organizational Culture. Organization. Work.

---

<sup>1</sup> Possui mestrado em Psicologia pela Universidade Católica de Brasília (2004), especialização em Psicopedagogia pela Universidade Estácio de Sá, Formação em terapia familiar pela Vínculo - Oficina Psicossocial e graduação em Psicologia pela Universidade Gama Filho (1991). Atua como coordenadora do Núcleo de Apoio Psicopedagógico da Faculdade Processus. É professora do ensino superior há 19 anos. Tem experiência na área de Psicologia, com ênfase em Psicologia do Trabalho e Organizacional. Atuou por sete anos como analista de recursos humanos em empresas privadas. Foi servidora pública (professora na função de psicóloga educacional integrando a equipe interdisciplinar de educação especial na área de treinamento de docentes e orientação psicológica e psicopedagógica às famílias) da Secretária Municipal de Educação do município de Duque de Caxias/RJ. Participou da equipe multidisciplinar do IPMDC - Instituto de Previdência Municipal de Duque de Caxias como psicóloga clínica por cinco anos, onde fundou e coordenou o Núcleo de Terapia Familiar. Atua como psicoterapeuta clínica em consultório particular.

## **Introdução**

É notável como o tema cultura organizacional ganhou força em pesquisas e se sobrepõe a outras temáticas em publicações na área. A temática de pesquisa consolidou espaço na literatura especializada, principalmente por meio daquelas questões que relacionam sua influência sobre o negócio. Observa-se, no entanto, que tais discussões estão permeadas por um interesse em buscar as razões para entender o sucesso ou fracasso de uma empresa, a partir da análise de sua cultura interna. Embora existam pesquisadores brasileiros interessados em descrever os aspectos componentes de uma cultura de empresa, tais como Freitas, (2000); Fleury, (1996); Motta, (1997), entre outros, parece ainda existir uma lacuna acerca do entendimento sobre como ocorre a interação desses componentes de fato. Ou seja, o fenômeno “cultura organizacional” nas empresas tem sido identificado como um fator determinante para a produção de bens ou serviços, no entanto, são poucas as pesquisas que dedicam atenção à busca de entendimento de como o fenômeno ocorre dentro da empresa e as consequências para o trabalho e os trabalhadores.

Por este motivo, acredita-se que este artigo pode contribuir para ampliar os estudos sobre cultura organizacional para além da descrição dos seus componentes ou mesmo como ela afeta o negócio, servindo de revisão teórica acerca dos conceitos desenvolvidos sobre cultura organizacional.

Em primeiro lugar, serão destacados os conceitos de organização e sua evolução, bem como o de cultura. Posteriormente, serão demonstrados os conceitos e formadores da cultura organizacional e os fatores influenciadores do fenômeno segundo algumas posições teóricas.

Pretende-se, ainda, que o artigo possa servir como parte do referencial bibliográfico para disciplinas relacionadas à gestão, pois, devido a sua característica introdutória, pode ser útil para essa finalidade.

## **Organização como sede da cultura**

São vários os estudos, e em diferentes áreas do conhecimento, que se interessam pelo entendimento de um ou vários aspectos da cultura organizacional de empresas. Tradicionalmente, cultura é considerada um conceito antropológico, contudo, tanto a administração como a psicologia têm demonstrado interesse cada vez maior nesse conceito, principalmente a partir da década de 80, expresso por meio de publicações no circuito acadêmico e organizacional, utilizando metodologias diversas para o estudo do assunto.

Ao ser estudada, a cultura organizacional demonstra a forma como a empresa entende as relações do homem com o trabalho e como a organização se insere no contexto social maior. Entende-se como as práticas formais e informais que constituem a dinâmica organizacional determinam padrões de comportamento daqueles que trabalham numa determinada empresa.

Observa-se que o trabalho vem sofrendo mudanças desde o advento da industrialização, criando uma nova forma de relacionamento do homem com o seu

labor, caracterizada principalmente pela divisão de tarefa, pelo estabelecimento de uma rotina diária, pela utilização de máquinas mais complexas e pela falta de compreensão do todo, mudanças estas de ordens econômica, política e social.

Segundo Marx (1982), o trabalho caracterizou-se de forma dividida após o surgimento das manufaturas, o que, mais tarde, tornou-se a principal característica do modelo de produção capitalista. O produto individual, feito por apenas um artesão, demanda muito mais tempo, pois, para que possa executar todas as etapas no trabalho, é necessária uma sequência lógica e temporal da produção. Pela cooperação do trabalho, cada artesão fica responsável por uma fase do processo produtivo. Assim, com o trabalho decomposto e com as funções parciais desempenhadas por um único trabalhador, a metodologia foi se aperfeiçoando e transformando a rotina e a repetição em fortes aliadas para atingir o objetivo de aumentar a produção, que por sua vez, era uma necessidade imperiosa do capitalismo.

Os contextos organizacionais parecem continuar a conceber o trabalho de forma fragmentada, mesmo quando o discurso é o da integração e da visão sistêmica e acabam por prestigiar um modelo de produção que pouco valoriza o trabalhador como pessoa. Por outro lado, as exigências impostas pela competitividade do modelo capitalista geram a necessidade constante de renovação, e conduzem as empresas a repensarem suas práticas e sua gestão, se quiserem sobreviver no mundo globalizado.

Com isso, observa-se uma tendência cada vez maior das empresas em utilizar técnicas de caráter quantitativo com o objetivo de previsão e análise de seus processos e resultados para permitir aos administradores ao menos uma sensação de previsibilidade no mundo caótico onde se encontram.

Isso nos faz pensar sobre as práticas organizacionais e o quanto elas encontram respaldo na sociedade, bem como no tempo onde estão inseridas.

As organizações modernas são produtos da história e do tempo das sociedades onde se inserem, bem como da evolução dessas sociedades. Se hoje elas têm papel cada vez mais importante, é porque o próprio social lhes abre espaço. (Freitas, 2000 p. 55).

A necessidade de acompanhar as mudanças sociais faz com que as empresas tenham urgência em repensar sua atuação para que não percam negócios e permaneçam competitivas. Entretanto, nem sempre isso ocorre de uma forma a adotar metodologias de trabalho compatíveis com suas realidades internas. Vemos hoje uma série de modismos e produtos/teorias importados que são implantados para incrementar os processos produtivos, buscando uma adaptação ao contexto social. Ocorre que as decisões muitas vezes não são compartilhadas com os empregados responsáveis pela produção, mesmo porque não existe um espaço, nem incentivo da organização para o exercício do pensar sistêmico por meio da participação. O foco no processo acaba por colocar o homem em segundo plano, fazendo com que a

execução da tarefa decomposta, que vai integrar o todo da produção, seja mais importante.

Essa discussão, então, coloca o tema cultura organizacional sob novo enfoque, exigindo sua releitura, demandando um novo olhar para além dos aspectos observáveis e verificação daquelas questões de caráter epistemológico.

Para Canguilhem (conforme citado por Machado, 1981), não se pode compreender as várias vicissitudes da ciência se o pesquisador não analisa a origem e a formação dos conceitos. Pensando nisso e com o objetivo de chegar a um aprofundamento teórico sobre o tema, torna-se necessário um retorno aos conceitos de cultura organizacional mais empregados em pesquisa psicológica, verificando suas origens e buscando entender os seus pressupostos.

Smircich (conforme citado por Freitas, 1991) já discutia o conceito de cultura organizacional orientando-se por meio dos construtos teóricos fornecidos pela antropologia. Seus estudos revelam a diversidade de análises que podem ser extraídas do conceito, com base na forma como os autores concebem os conceitos de "cultura" e de "organização".

Freitas (1991) nos conduz a observar o relacionamento conceitual entre as correntes antropológicas e o conceito de organização correspondente, utilizando para tanto um quadro adaptado e citado por ela de Smircich (1983).

<b>Conceitos de Cultura na Antropologia</b>	<b>Conceitos de Organização</b>
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex. Funcionalismo - Malinowski	Organizações são instrumentos sociais para realização de tarefas. Ex. Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex. Funcionalismo estrutural - Radcliffe Brown	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex. Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex.: Etnociência - Goodenough	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex.: Teoria das Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex.: Antropologia Simbólica - Geertz	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex.: Teoria do Simbolismo Organizacional

Cultura é uma projeção da infra-estrutura universal da mente.

Ex.: Estruturalismo - Lévi-Strauss

Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Ex.: Teoria da Transformação Organizacional

---

*Quadro 1 - Conceitos de cultura e de organização nas diferentes correntes.*

Fonte: Reproduzido de Freitas, 1981. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw - Hill: 1981. Adaptado de Smircich (1983)

Na visão “smircichniana”, as orientações contidas no quadro são as mais recorrentes em pesquisa, contudo outras posições foram produzidas por estudiosos em diferentes trabalhos cujo foco não encontrou interesse aqui.

Os primeiros antropólogos citados no quadro acima são exemplos do modelo funcionalista, que pressupõe um contexto onde os relacionamentos são resultado do funcionamento do corpo social. Para ambos, a cultura é conceituada como estrutura de controle interno, como um instrumento que a organização possui.

Para Freitas (1991), os tópicos de pesquisa mais explorados na teoria Clássica da Administração referem-se ao estudo da influência sobre os componentes de uma organização, e os reflexos do contexto mais amplo no qual estão inseridos. Já na Teoria Contingencial, às organizações é conferido um status de instrumento social, por meio da qual, o tópico cultura organizacional é privilegiado. Aqui, as empresas produzem, além de produtos e/ou serviços, rituais e cerimônias.

As perspectivas Cognitiva, Simbólica e Estrutural ou Psicodinâmica, concebem a cultura como metáfora, o que, para Smircich, (conforme citado por Freitas, 1991), é algo no qual a organização se constitui. Portanto, podemos concluir que as pesquisas nesse campo são orientadas a identificar os aspectos constituidores de sua formação, tais como os seus simbolismos, que tornam as organizações um espaço de expressão do mundo social, ou seja, os componentes de um grupo organizacional trazem para a empresa seus imaginários, que formam conjuntamente um imaginário coletivo, permeado pelo sistema de crenças da organização.

Na corrente cognitiva, o objetivo é verificar como as pessoas que constituem um dado grupo vêem a organização na qual estão inseridas, podendo constatar também suas regras e crenças a partir de tal análise. Para os seguidores da perspectiva simbólica, o cenário organizacional necessita ter seu discurso decifrado, decodificado, bem como descobrir como seus componentes interpretam e significam suas vivências e as transformam em práticas organizacionais. Na trilha da metáfora, os teóricos estruturalistas entendem a organização como um espaço favorável às manifestações inconscientes e seus mecanismos de defesa. Acreditam que o jogo entre os conteúdos conscientes e os inconscientes concorre para a formação da cultura organizacional, pressupondo um conjunto de informações que necessitam ser interpretadas.



O conceito de organização também foi estudado por Srour (1998), que identifica algumas características inerentes ao fenômeno social. Para ele, organização é uma coletividade de caráter especializado com objetivo de produzir um determinado bem ou serviço e, para tanto, utiliza, de forma combinada, as forças de agentes sociais e recursos para garantir os instrumentos necessários para sua 'economia de esforço'. (p. 107)

Dessa forma, identifica-se que o relacionamento entre o trabalhador e suas ferramentas, bem como a interação com os outros trabalhadores estão inseridos num ambiente coletivo especializado e são essas relações sociais estabelecidas que se interpenetram para se constituírem como parte da cultura organizacional da empresa.

Os aspectos culturais das empresas têm sido objeto de estudo de diversas pesquisas na área, contudo, observa-se nos trabalhos uma tendência forte de estudar a cultura sob o aspecto de sua intensidade (cultura forte/fraca) para, então, mensurar sua capacidade para obter desempenho mercadológico ou sucesso, o que, em síntese, encontra respaldo na análise do mundo da produção realizada por Baudrillard (1979), segundo o qual, vivemos hoje em um mundo voltado para o resultado, traduzido em códigos e cifras que, por fim, é transformado em verdade.

Também se nota, em alguns momentos, a vocação das empresas em querer acessar a cultura por meio de pesquisas de clima. No entanto, o clima organizacional difere de cultura à medida que se trata de impressões, oriundas apenas dos empregados, sobre diversos assuntos que permeiam o ambiente de trabalho. De acordo com Liwin (conforme citado por Luz, 1996), "clima organizacional é a qualidade ou propriedade do ambiente organizacional que é percebida ou experimentada pelos membros da organização e influencia o seu comportamento" (p 5).

Já para Chiavenato (1992), o clima organizacional é a ambientação interna, à atmosfera psicológica que possibilita a interação entre membros, clientes e elementos externos. É a percepção dos membros da organização e está relacionada ao grau de motivação advindo da percepção do ambiente laboral.

A maneira como são realizadas as pesquisas de clima e a forma como os resultados são aplicados parecem adequar-se ao propósito de tornar mais motivada e satisfeita a classe de trabalhadores, o que coincide com o discurso empresarial, que, por intermédio dos famosos programas vocacionados para desenvolver trabalhos voltados para a qualidade, dos projetos de capacitação e desenvolvimento profissional e agora, mais ainda, com denominadas "universidades corporativas", integram a lista de ingredientes que alimentam a cultura organizacional de poder.

Para Morgan (1996), da maneira como foi incorporada pelo senso comum, cultura tem sido entendida como erudição, saber e conhecimento originado em vivências escolares e pessoais. Também aparece representada pela ideia de requinte e polidez, associada aos ambientes acadêmicos e intelectualizados, embora derivada metaforicamente pela ideia de cultivo da terra.

Contudo, foi Tylor (1871) quem primeiro descreveu cultura:

"... é um fenômeno natural que possui causas e regularidades, permitindo um estudo objetivo e uma análise capazes de proporcionar a formulação de leis sobre o processo cultural e a evolução." (Conforme citado por Laraia, 1999, p. 30)

Hoje já completamente superado, o conceito de Tylor precisa ser entendido inserido em um contexto. No século XIX, Tylor viveu em um mundo organizacional/acadêmico onde dominavam as pesquisas relacionadas ao evolucionismo. Tal contexto proporcionou um pensamento por meio do qual a cultura foi identificada como sendo parte da natureza do ser humano e que todas as sociedades passariam por etapas idênticas de um processo evolutivo único.

Outros estudos foram surgindo, entre eles o de Franz Boas (conforme citado por Laraia, 1999), ao criticar o evolucionismo, propôs o método comparativo e afirmou que cada cultura apresenta suas características em função das suas vivências, do seu histórico. Seria possível, a partir de então, abordar cultura utilizando-se de um estudo investigativo na busca de padrões semelhantes e divergentes entre grupos diversos, lançando mão, para tanto, de uma perspectiva multilinear. Contudo, o comportamento cultural, mesmo sendo submetido a comparações, só poderá ser conceituado a partir de seu próprio sistema, de sua própria essência.

Kroeber (conforme citado por Laraia, 1999) procurou demonstrar que o homem, apesar de sua herança biológica, constrói seu processo de transformação. Seus comportamentos são resultantes de um complexo aprendizado social, independente de sua constituição genética herdada por meio da hereditariedade, idéia que embasa as abordagens inatistas. De acordo com o autor, cultura pode ser entendida, então, como um sistema simbólico, constituindo-se como instrumento de comunicação entre as pessoas e os grupos sociais, proporcionando um conjunto consensual de conhecimentos sobre o significado do mundo.

Partindo da contribuição de Kroeber sobre o conceito de cultura, podemos identificar alguns conceitos de cultura organizacional que são recorrentemente utilizados em pesquisa psicológica e na área de administração de empresas.

Para Schein, 1984, cultura organizacional é:

"Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas." (p.1)

O conceito do autor aparece recorrentemente em pesquisas sobre o assunto e tem sido a fonte inspiradora de vários pesquisadores. Com origem nos moldes da Escola Psicodinâmica, o autor desenvolveu um conceito no qual a cultura aparece como um processo aprendido por meio das relações sociais, que o sujeito tem a possibilidade de transformar e ser transformado por elas. Nesse sentido, o indivíduo

é constituído pela cultura, ao mesmo tempo que a constitui, podendo ressignificar aspectos de acordo com as demandas sociais, com seu histórico.

Segundo Freitas (1991), esse parece ser o conceito mais abrangente de cultura organizacional, pois não estabelece uma linha de evolução tal como o modelo biológico. Estabelece, antes, uma característica de especificidade do grupo que, diante das demandas sociais e seus conseqüentes reflexos, apresenta, de forma peculiar, a solução para as questões de ordem interna, interpretando seu processo sócio-histórico, ao mesmo tempo em que constrói os mecanismos mais adequados para que seus integrantes lidem com as dificuldades que por ventura venham ocorrer. A eficácia na solução dos problemas revela uma ponte para transmissão do conhecimento organizacional, tornando de domínio público a maneira pela qual a organização espera que seus membros alcancem os resultados almejados e se comportem, ou seja, sua forma de ver o mundo.

Ainda segundo o mesmo autor, a cultura pode ser caracterizada por três níveis distintos:

1. Artefatos e criações: são os produtos visíveis, porém de difícil interpretação e, por isso, podem conduzir o pesquisador ao engano, pois nem sempre a lógica que integra o comportamento do grupo organizacional está acessível de forma linear. São exemplos de artefatos: documentos oficiais exarados de forma autoral, leiaute, padrões de estilo na vestimenta, dentre outros.
2. Valores: são identificadas como as crenças compartilhadas conscientemente, ou seja, aquilo a que a empresa deseja estar vinculada interna e externamente. Contudo, existem os aspectos que não estão expressos de forma consciente nos valores, o que suscita outros meios para acessá-los.
3. Pressupostos básicos: conjunto de relacionamentos que determinam como o grupo percebe e sente o mundo social que o cerca. Normalmente inconsciente, é considerado pelo autor como o núcleo da cultura organizacional.

Sendo a cultura organizacional considerada um sistema produzido por um grupo específico para lidar com as especificidades de sua experiência, como então se processam os mecanismos de aprendizagem do padrão de comportamento dentro de uma organização? Diferentemente de uma relação de ensino/aprendizado tradicional - na qual existe a presença de um sujeito que ensina e outro sujeito que aprende, na organização seria o aprendizado realizado de forma tão clara e dentro dos parâmetros da consciência? A estas perguntas os autores respondem com a teoria da dimensão imaginária das organizações que, importada da Psicanálise, mais precisamente do modelo freudiano, possibilita a análise simbólica dos conteúdos inconscientes do grupo.



Freitas (2000) apresenta um conceito de cultura organizacional que possibilita a abertura de uma discussão sobre o assunto:

"Cultura é um conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros".  
(p. 97)

A autora reflete sobre o que há de inconsciente nas relações que constituem uma organização, ou seja, o que há de simbólico, e faz com que as pessoas sejam atraídas e mantidas em uma empresa. O que faz com que os profissionais aceitem colaborar para atingir um objetivo coletivo ou mesmo faz com que se sintam desafiados com uma tarefa ou atribuição.

Ainda segundo Freitas (2000), o homem é seduzido pelo discurso idealizado das organizações que o atinge diretamente, no âmago de seu narcisismo. Ao integrar-se em uma organização, o indivíduo, que é incompleto e insatisfeito por conta de seu narcisismo, e o faz sentir frágil e dependente do outro, encontra no trabalho e no sistema de crenças e valores da empresa uma possibilidade de realizar seus desejos, por meio da "promessa" de perfeição oriunda do discurso empresarial pelo qual prega sua missão e seus valores. Nesse sentido, segundo a autora, a organização é portadora também de um ideal de ego que procura despertar nos seus membros o sentimento de pertença a partir da identificação com o que há de mais perfeito: ética, excelência, entre outros adjetivos, em geral idealizadores. Ela projeta socialmente uma imagem de onipotência, caracterizada principalmente por seu *slogan* ou pela forma como se apresentam para a sociedade, com ações de *marketing* que estimulam no seu corpo funcional a ilusão de alcançar a perfeição. Por esse motivo, encontramos com frequência, profissionais trabalhando muito mais do que o acordado na sua contratação, que aceitam cargas excessivas de trabalho, ou condições de trabalho desfavoráveis, com a certeza de que serão recompensados pela "mãe-empresa".

Essa recompensa é esperada em termos de reconhecimento e valorização, prêmios estes que garantem a satisfação das pessoas, alimentam seu narcisismo e retroalimentam o ciclo vicioso, estabelecendo o que Freitas chamou de "contrato psicológico". Muitos trabalhadores não têm a menor consciência da cumplicidade que estabelecem ao aceitarem as regras desse "jogo" e não percebem o quanto já estão comprometidos com essa "energia" organizacional, ao ponto de perderem, em parte, sua identidade individual quando, por exemplo, apresentam - se como fulano da empresa "X".

A chamada para ingresso na organização, ou a integração de um profissional em seus quadros funcionais, normalmente ocorre com o estímulo, por parte da empresa, da ilusão de ser uma única força, e de pertencer a uma grande corporação, de fazer parte de um todo unido pela força de um sonho. O processo de atração dos

profissionais pelas organizações ocorre cada vez mais pela identificação com os valores da empresa, contudo nem sempre isso acontece de forma consciente. Muitas vezes a identificação perpassa pela imagem externa que o profissional tem da empresa e como ele gostaria de se ver, bem como ser reconhecido externamente pela sociedade. Ocorre pela crença de que pode absorver para si as projeções da empresa e concretizar seu sonho de reconhecimento, de completude, sentimentos estes vividos na relação com a mãe, o que, para Freud, substitui o ideal de ego próprio.

Para Freud, conforme citado por Kusnetzoff (1982), o ideal de ego é um "monumento" erguido em memória das identificações narcísicas que foram estabelecidas primariamente entre o sujeito e seus pais. O ideal de ego conduz o sujeito a realizar coisas da maneira como faziam seus pais e ainda, identificando aí o lugar do seu desejo.

Nas empresas, o empregado, ao se deparar com o desejo organizacional, estabelece rapidamente uma identificação com a imagem das figuras parentais e, por meio do cumprimento de uma missão e dos valores a serem perseguidos, torna o sonho narcísico de perfeição uma possibilidade a ser realizada através da sua edição, ou seja, por intermédio da cultura organizacional, visto que a empresa passa a desempenhar um suposto papel de completude.

O departamento de recursos humanos das empresas muito colabora para disseminar a cultura organizacional da empresa, por intermédio de programas de integração, de recompensas, da elaboração de perfis compatíveis com os cargos, pacote de benefícios, entre outras ações igualmente direcionadas aos interesses de sobrevivência do grupo.

Contudo, o intuito deste trabalho não é identificar as ferramentas que são utilizadas para controle na organização. Aqui o mais importante é interpretar os contextos organizacionais, entendendo as diferenças como um fato, explicando sua lógica interna.

A cultura é constituída por pressupostos básicos, que fornecem ao grupo a interpretação conveniente das informações de interesse da organização, promovendo incentivo de comportamentos adequados sem que haja muito questionamento. Isso ocorre porque há uma tendência à naturalização dos fenômenos: aqui fazemos as coisas assim, porque sempre foi assim.

Ainda segundo Schein (1984), os pressupostos básicos são compartilhados e influenciam diretamente o comportamento organizacional. O autor buscou as raízes desse conceito em Bion, no que se refere ao entendimento da formação e manutenção da cultura por um grupo.

Para Bion (1975, conforme citado por Motta, 1997), um grupo é permeado por afetos inconscientes que são compartilhados e influenciam seus comportamentos e emoções; em contrapartida, também sofre influências externas para o cumprimento de tarefas e exigências de caráter objetivo, formando um processo dinâmico, comparável aos itens que constituem o conceito de cultura organizacional para Schein.

Já para a Psicanálise, a cultura tem o papel fundamental de inibir os impulsos instintivos e agressivos que não caberiam no convívio social. Ela protege o homem do desconforto gerado pelos impulsos e o ajuda a controlá-los. Possibilita apaziguar os medos do ataque e da perda (Pichon-Rivière, 1991) mobilizados em função de incertezas, e um direcionamento para a produção da tarefa. Da mesma forma, na empresa, o grupo necessita da proteção da cultura para que possa manter-se livre dos ataques que a fantasia pode sofrer, tais como a demissão ou a perda do poder. Identificando-se com a cultura organizacional, o grupo funcional pode trabalhar com menos ansiedade, sabendo que tem um objetivo comum, um direcionamento, um projeto que é aceito pela organização ao mesmo tempo que também é ratificado por ela.

Os valores, também componentes de uma cultura, são descritos por Deal & Kennedy (conforme citado por Freitas, 1991, p. 14) como: "crenças e conceitos básicos da organização... definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização".

Os valores de uma organização remetem os empregados a observarem o que é importante para ela. Assim, os valores indicam as informações estratégicas, a longevidade das carreiras e comunicam à sociedade a sua missão, além de manter a ordem interna existente.

A disseminação dos valores gera uma série de rituais e cerimônias. Esses eventos são ações criadas para tornar a cultura organizacional algo mais concreto, mais claro, com maior direcionamento. Têm o importante papel de informar como deve ser o comportamento organizacional, como as tarefas devem ser executadas. Alguns exemplos importantes de rituais podem ser observados claramente em ações coordenadas tipicamente pelos departamentos de recursos humanos: integração de empregados, treinamentos de equipe e de liderança, programas de mérito, entre outros.

As crenças são outro elemento da cultura. São a expressão do que é concebido pelo grupo como verdade. Estão relacionadas ao ideal de ego da empresa e são muito reforçadas em campanhas publicitárias, bem como exploradas em programas internos de corporações que desejam criar um senso de corpo, de integração entre os trabalhadores.

Os tabus, diferentemente das crenças, orientam comportamentos do grupo organizacional a partir do proibido. São eles que restringem os membros da organização, indicando campos de proibição, disciplinando e povoando a convivência de significados e códigos não escritos mas que são de conhecimento de todos os seus integrantes.

Segundo a leitura freudiana (1913), os tabus têm por objetivos proteger pessoas importantes, preservar os mais frágeis e precaver coisas contra o mal, entre outros numerosos fins. Os tabus concentram-se formando uma força com fundamentação própria e expandem-se apoiados em costumes e tradições para finalmente transformar-se em lei.

Todos os elementos da cultura organizacional são transmitidos, mantidos e transformados por meio de canais de comunicação, da interação entre os membros do grupo. Situações que vão de treinamento à fofoca, são veículos condutores das "formas" como um determinado conjunto de pessoas aprendeu a ressignificar sua experiência.

Schein (2017) defende um modelo para investigar cultura organizacional, o qual inclui as decisões que as empresas tomam para conciliar as pressões externas e as suas situações internas. Para que as empresas funcionem adequadamente, o grupo deve compartilhar e aceitar alguns comportamentos, tais como: os relacionados aos aspectos semânticos, ao estabelecimento de limites e seleção de novos membros, às normas para processos e relacionamentos, ao sistema de reconhecimento e mérito.

O processo de ensino/aprendizagem da cultura organizacional é realizado, segundo o autor, por intermédio de dois principais processos relacionais: redução da dor e da ansiedade, originada da instabilidade causada pelo ingresso em um grupo novo, que gera incertezas acerca da produtividade e da eficácia profissional do sujeito, e por meio do reforço/recompensa, no qual o membro do grupo tende a repetir comportamentos aprovados e a rejeitar condutas que não geram resultados esperados. Em geral, de rápido resultado em termos de feedback, as respostas produzidas permitem adaptação do empregado e consolidação da cultura organizacional.

### **Considerações Finais**

O presente estudo objetivou apresentar uma revisão teórica acerca dos principais conceitos de cultura organizacional. Estabeleceu-se um paralelo entre as principais abordagens acerca da temática, buscando entender o fenômeno cultural organizacional sob diferentes prismas. Observa-se que a absorção da cultura pelos membros de um grupo pode acontecer de um jeito formal e praticado intensamente pelos departamentos de recursos humanos por meio de rituais e cerimônias, como forma de acelerar a adaptação do colaborador, utilizando para tanto os diferentes canais organizacionais disponíveis. Contudo, abordagens psicodinâmicas dão conta de que para além dos recursos disponíveis de informação para conhecimento da cultura, outros elementos estão em jogo e, de forma inconsciente, "capturam" o trabalhador seduzindo-o e minimizando seus desconfortos impulsivos que inviabilizariam seu convívio social caso não fossem inibidos. Por fim, verificou-se que a abordagem mais atual e utilizada em pesquisas é sustentada por Schein que se consolidou como grande pesquisador na área. Ela dá conta da cultura organizacional como uma estratégia grupal de lidar com as adversidades, por meio de uma construção sócio-histórica por meio da qual viabiliza a solução de problemas e consolida uma visão de mundo peculiar.

Para estudos subsequentes vinculados a essa temática, sugere-se que possam ser investigadas questões orientadas por uma agenda de pesquisa que

privilegie as práticas culturais no departamento de recursos humanos buscando entender como a cultura pode se modificar a partir de práticas voltadas para pessoas.

### Referências

Braudrillard, J De la séduction. L'horizon sacré des apparences. Paris, Galilée, 1979.

Bourdieu, Pierre. Contrafogos 2: por um movimento social europeu. Tradução, André Telles. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

Brandão, R. C. (Org.), Repensando a pesquisa participante. São Paulo: Brasiliense, 1984.

Boterf, Le Guy. Pesquisa participante: propostas e reflexões metodológicas. (1984). Em Brandão, R. C. (Org.), Repensando a pesquisa participante. (pp. 51 - 81). São Paulo: Brasiliense.

Cicourel, Aaron. Teoria e método em pesquisa de campo. (1975). Em Guimarães, A. Z. Desvendando máscaras sociais. (pp. 87 - 121). Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora.

Chiavenato, Idalberto. Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 1992.

Chiavenato, Idalberto. Gestão de pessoas; o novo papel dos recurso humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

Fleury, M. T. L. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

Freitas, M. E. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

Freitas, M. E. Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma? Rio de Janeiro: FGV, 2000.

Freud, S. Totem e Tabu. Em Freud, S. Obras Psicológicas Completas. Rio de Janeiro: Imago, 1993. Volume XIII

Gil, Antônio Carlos. Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

Laraia, R.B. Cultura: Um conceito antropológico. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.



Luz, Ricardo Silveira. Clima organizacional. Rio de Janeiro: Quality Mark, 1996.

Kusnetzoff, Juan Carlos. Introdução à psicopatologia psicanalítica. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

Machado, R. A história epistemológica de Georges Canguilhem. Em Ciência e Saber: a trajetória da arqueologia de Foucault. (pp. 17 - 54). Rio de Janeiro: Grall, 1981

Malinowski, Bronislaw. Objetivo, método e alcance desta pesquisa. Em Guimarães, A. Z. Desvendando máscaras sociais. (pp. 39 - 61). Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1975.

Marx, Karl. Para a crítica da economia política; Salários, preço e lucro; O rendimento e suas fontes: a economia vulgar. São Paulo: Abril Cultural, 1982. Série Os Economistas.

Morgan, Gareth. Imagens da organização. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas , 1996.

Motta, F. C. P. Cultura Organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.

Motta, F.C.P. Organização e poder: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

Pichon-Rivière, E. Teoria do Vínculo. Tradução: Eliane Toscano Zamikhowsky. São Paulo: Martins Fontes: 1991.

Sennet, R. A corrosão do caráter: as consequências pessoais do trabalho novo capitalismo. Tradução Marcos Santarrita. Rio de Janeiro: Record, 2001.

Schein, Edgar H. Cultura organizacional e liderança. Tradução Ailton Bomfim Brandão. São Paulo: Atlas, 2017.

Schein, Edgar H. Uma nova concepção de cultura organizacional. Sloan Management Review, 1984, vol.25, n. 2

Srour, Robert Henry. Poder, cultura e organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Robbins, Stephen Paul. Comportamento organizacional. Tradução Reynaldo Marcondes. São Paulo: Prentice Hall, 2014.