



## **Organização e cultura organizacional: tentativas epistemológicas<sup>1</sup>**

**Profª Helaine Abreu Rosa**

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

### **RESUMO**

**Este trabalho tem como objetivo analisar as conceituações de organização e cultura organizacional. Sobre os conceitos de organização, faz-se também uma distinção entre organização e instituição, e os diversos enfoques de autores especializados e suas concepções dentro de um modelo/teoria que os referendam. A cultura organizacional é baseada nos estudos de sua origem, conceitos, elementos que a compõem, como ocorre a mudança de cultura, e também a cultura organizacional em outros países.**

**Palavras-Chaves: Organização, Instituição e Cultura organizacional.**

### **ORGANIZAÇÕES**

**Conceituação** - É preciso justificar a discussão das definições, como tentativa em compreender as organizações estudadas. Faz-se mister trazer à luz, então, alguns enfoques de autores estudiosos do tema.

Drucker (1997), por exemplo, embasa o conceito de organização no *conhecimento*. Conhecimento, que sempre havia sido um bem privado, após a Revolução Industrial, transformou-se em bem público. Essa transformação ocorreu principalmente depois da Segunda Guerra Mundial, onde o *conhecimento* foi aplicado ao próprio conhecimento. É o que ele denomina de *Revolução Gerencial*. Portanto, o “Capitalismo e a Revolução Industrial”, devido à sua velocidade e ao seu alcance, criaram uma civilização mundial.

Para Drucker (1997) a queda do modelo marxista, por volta de 1950, ocasionou a revolução da produtividade: “a produtividade das novas classes da sociedade pós-capitalista, *somente* poderá ser aumentada pela aplicação do conhecimento ao trabalho.

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Máquinas ou capital não poderão fazê-lo. Estes dois fatores, se aplicados sozinhos, têm maior probabilidade de impedir do que de criar produtividade” (Drucker,1997:19).

A Revolução Gerencial caracteriza-se pela aplicação de ferramentas, processos e produtos e o conhecimento hoje é direcionado ao trabalho humano. Conhecimento se prova em ação, conhecimento é informação eficaz, focalizada em resultados. Esses resultados são vistos *fora* da pessoa – na sociedade e na economia, ou no avanço do próprio conhecimento.

“A passagem de conhecimento para conhecimento deu ao conhecimento o poder para criar uma nova sociedade. Mas esta sociedade precisa ser estruturada com base em conhecimentos especializados e em pessoas especialistas” afirma Drucker (1997:25).

Portanto, para esse autor o *conhecimento é a base* onde a organização deveria ser especializada e as funções definidas pela tarefa para tornar conhecimento em conhecimento produtivo. A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos, e quanto mais especializados forem, mais eficazes serão.

Para Etzioni (1989) a base da organização é ser uma *unidade social*, onde os objetivos organizacionais têm várias funções, entre elas: “fonte de legitimidade que justifica suas atividades; padrões para avaliar sua eficiência e rendimento; unidade de medida, para verificar sua produtividade (...). A razão de ser então da organização é servir a esses objetivos” (1989:07).

Destaca que existem muitas organizações que, simultaneamente e legitimamente, têm dois ou mais objetivos, isto é, possuem “finalidades múltiplas” (Etzioni, 1989:30).

Esse autor deixa claro que a organização deve ser vista como uma unidade social que procura atingir objetivos específicos, sendo estruturada para tal. Sob uma perspectiva estruturalista, as organizações são intencionalmente construídas e reconstruídas.

Bartoli (1991) centraliza seu conceito de organização na *ação de organizar* (distribuição formal de responsabilidades – organograma) e *conjunto organizado* que representa a empresa em sua totalidade.

Existem alguns fatores que são inerentes a todas as organizações:



“1 – finalidade existente e conhecida por todos os membros do grupo; 2 – distribuição de regras e tarefas a serem realizadas; 3 – divisão da autoridade e poder formal; 4 – duração indeterminada (missão permanente) ou claramente explicitada em função de um determinado objetivo; 5 – sistema de comunicação e coordenação; 6 – critérios de avaliação e controle dos resultados” (Bartoli, 1991:18).

Portanto, a “ação de organizar” constitui um conjunto de *elementos estruturais* composto por regras, procedimentos e dispositivos de coordenação e distribuição de tarefas e responsabilidades e a organização é um “conjunto organizado” em si mesmo – o que corresponde a qualquer grupo de homens constituído conscientemente visando determinado objetivo, mas que precisam de uma estrutura que os mantenha, com um conjunto de elementos e de interações relativamente estáveis do sistema.

Bernardes (1993) segue o pensamento de Bartoli quando afirma que as organizações são manifestações concretas de instituições e uma associação de pessoas com papéis e tarefas específicas.

A distinção que Bernardes faz de instituição e organização é a seguinte: “a **instituição** caracteriza-se por ter : 1 – uma *função* que é a de atender a certa necessidade social básica; 2 – uma *estrutura* formada por pessoas que possuem um conjunto de crenças, valores e comportamentos comuns; 3 – relações de acordo com normas e procedimentos (1993:14).

E destaca que: “**organização** é uma associação de pessoas caracterizadas por: 1 – ter a *função* de produzir bens, prestar serviços à sociedade e atender necessidades de seus próprios participantes; 2 – possuir uma *estrutura* formada por pessoas que se relacionam colaborando e dividindo o trabalho para transformar insumos em bens e serviços; 3 – ser perene no tempo” (1993:17).

Podemos dizer então que na visão de Bernardes, a instituição é um fenômeno social abstrato e geral, enquanto a organização é a sua manifestação concreta e particular.

**Hall (1984) parte do pressuposto que as organizações são diferentes das organizações sociais, uma vez que aquelas estão no campo empresarial e estas na sociedade e afirma que “a organização social é um conjunto mais amplo de relacionamentos e processos dos quais as organizações são uma parte” (1984:21).**

1 Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



Os objetivos das organizações são múltiplos e as organizações devem se entendidas como “entidades políticas” e “entidades altamente complexas” (Hall, 1984:23).

**Assim, na concepção de Hall a organização:**

“é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativa, escalas de autoridade, sistemas de comunicações e sistemas de coordenação de afiliação: essa coletividade existe numa base relativamente contínua em um ambiente e se engaja em atividades que estão relacionadas, usualmente, com um conjunto de objetivos” (Hall,1984:23).

Para Restrepo e Angulo (1992) a organização é a expressão particular, concreta de um sistema de ação histórica e de relações de classe, num conjunto societal. E assim colocam: “entendemos por *instituição* as formas juridicamente estruturadas para a tomada de decisões legítimas. Chamamos *organizações* unidades coletivas de ação que utilizam categorias específicas de recursos, cumprem uma função legítima e se orientem por um modelo de autoridade própria” (Restrepo e Angulo,1992:31).

Apresentam também quatro aspectos que configuram as organizações: “dimensões”, “elementos”, “continuidade de inovação” e “crise do sistema” (1992:32-37). Os níveis de cada uma dessas dimensões se podem definir a partir das relações que estabelecem os membros e dos valores introjetados em cada organização, que são: “participação”, “reivindicação”, “iniciativa” e “integração” (1992:40-48).

Restrepo e Angulo enfatizam que as organizações são “unidades particulares formadas para atingir fins específicos, dirigidos por um poder que estabelece uma forma de autoridade que determina o *status* e o papel dos membros da organização” (1992:29). Assim, as organizações fazem parte de um conjunto societal e interagem com o meio ambiente, as organizações estão inseridas na Teoria dos Sistemas Abertos.

Srouf (1998), quando analisa o que são organizações, também faz uma diferenciação entre instituição e organização. Para ele, numa primeira acepção, “**instituição** aplica-se a organizações ou a agrupamentos sociais dotados de certa *estabilidade estrutural*” (1998:107). Numa segunda acepção, além da estabilidade



estrutural, acrescenta uma nova exigência, “o rótulo aplica-se somente àquelas unidades sociais que adquirem significado especial, valorizados por elas mesmas (ex: Igreja Católica, Universidade de São Paulo – USP, Forças Armadas, etc.) – são as organizações que obtiveram *respeitabilidade social*” (1992:107). Numa terceira acepção, instituição remete a um *complexo consagrado de normas*, com valores arraigados e de longa duração. Define então instituição como “conjunto de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social” (1992:108).

Quanto às **organizações**, Srour diz que “podem ser definidas como coletividade especializada na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos de “economia de esforço” em que ações cooperativas se dão de forma ordenada” (Srour,1992:107). As organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo e formam unidades sociais portadoras de necessidades e interesses próprios.

“As relações que estruturam as organizações são *relações coletivas* que abrangem e conectam atividades (...) formam assim um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais. Por serem fenômenos sociológicos, as organizações são singularidades históricas e se inscrevem num plano institucional” (Srour,1992:109).

Para Srour (1998) toda organização constitui um micro-cosmo social onde o caráter precípua das organizações pode ser definido “a partir de três dimensões analíticas: *econômicas, políticas e sociais* – que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam” (p.121). Essas três dimensões, além da dominância, servem para demarcar espaços internos e variados, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica.

“Em termos econômicos, as relações de **haver** (ou de produção) articulam uma espécie de *praça* em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de **poder** articulam uma espécie de *arena* em que se defrontam diferentes forças sociais. E, em termos simbólicos, as relações de **saber** articulam uma espécie



de *palco* em que se elaboram e difundem representações imaginárias (discursos e mensagens)” (Srouf,1998:122-123).

**Resumindo, para Srouf (1998) as organizações são sistemas abertos e campos de forças, competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo, onde processam insumos e geram produtos, administram pressões e apoios, dependem da credibilidade que vão construindo, exigindo delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade.**

Assim, as organizações estão inseridas na Teoria dos Sistemas Abertos e se não souberem interagir com o ambiente podem desaparecer, pois “as organizações navegam em mar tempestuoso e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser tendem a definhar e até soçobrar” (Srouf,1998:126).

**Se fizermos um quadro comparativo e simplificado entre os autores apresentados temos as diferentes visões sobre organização:**

Quadro 1 - Organização

<b>Autor</b>	<b>Palavras-chave</b>
<i>Drucker</i>	Conhecimento
Etzioni	Unidade social
Bartoli	Conjunto organizado
Bernardes	Manifestações concretas e particulares
Hall	Entidades políticas complexas
Restrepo e Angulo	Unidades coletivas de ação
Srouf	Coletividade especializada

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Como vimos acima, os conceitos de organização são vários e se fundamentam em modelos e teorias.

**Porém, uma particularidades das organizações merece uma análise específica, que é a cultura organizacional.**



## CULTURA ORGANIZACIONAL

**Origem** - A definição de cultura não é unânime e geralmente suscita diversas interpretações, considerando as variáveis de tempo e espaço.

Etimologicamente a palavra cultura provém do latim de *cultura*, portanto não sofrendo tradução para o português e é usada, como para os antigos romanos, para designar o ato ou efeito de cultivar. Deprendemos então que a cultura precisa ser ‘cultivada’, mantida e que como tudo que é cultivado nasce, cresce e declina. Portanto, acredita-se que a cultura organizacional necessita ser também cultivada pelos membros da organização.

A maioria dos autores pesquisados sobre cultura organizacional baseia o conceito de cultura e a reporta para o âmbito das organizações para exprimir os *padrões de comportamento*, das *crenças*, dos *valores espirituais e materiais*, que são repassados em grupo e para um grupo de *características* de uma sociedade (cultura organizacional interagindo com o meio-ambiente) e de uma organização.

Freitas (1991), na bibliografia brasileira, tem sido a estudiosa mais referenciada pelos autores nacionais.

Destaca que a base conceitual de cultura organizacional se firma nas correntes da antropologia, como: antropologia cognitiva (está nos conhecimentos compartilhados); antropologia simbólica (está nos significados compartilhados); e antropologia estrutural (encontra-se nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes) (Freitas, 1991).

A sociologia também tem contribuído para melhor compreender as causas e as conseqüências da cultura e da cultura organizacional. Esta aproximação com a sociologia se dá principalmente quando são aplicados instrumentos e técnicas desta ciência social, como ressalta Rivera: “os sociólogos aplicam entrevistas sistemáticas, questionários e outros métodos quantitativos de levantamento de dados que permitem obter tipologias claras dos atributos culturais, os quais podem ser utilizados para analisar a cultura de diferentes organizações” (1994:38).

A contribuição da psicologia social, com ênfase na criação e manipulação de símbolos oferece um ambiente natural para analisar a cultura organizacional. Por exemplo, “algumas pesquisas sugerem que as pessoas tendem a fazer juízos baseados





em um evento isolado, mais que em múltiplas observações que esse evento pode ter”, afirma Rivera (1994:39).

E a economia vê a cultura organizacional como uma ferramenta que pode ser usada para aumentar os lucros e o êxito financeiro.

Sob a ótica da administração, a cultura organizacional vem sendo considerada ora como uma necessidade, ora como modismo.

A cultura organizacional, como vimos, pode ser analisada sob vários enfoques, mas vamos nos ater à ótica da administração.

**Conceitos** - Além dos vários conceitos de cultura organizacional, apresentados por Freitas (1991), a de Schein (2001) é a que parece ser a mais rica e conseqüentemente a mais abrangente quando afirma que:

“A cultura organizacional é o *modelo de pressupostos básicos*, que determinado grupo tem *inventado, descoberto* ou *desenvolvido* no processo de *aprendizagem* para lidar com os problemas de *adaptação externa* e *adaptação interna*. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são *ensinados* aos demais membros como a *maneira correta* para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (Schein, 2001:07).

*Para Schein pressupostos básicos são: respostas aprendidas originadas em valores esposados, que leva a um comportamento, e se ele resolve um problema passa a ser um valor e gradualmente transformado em um pressuposto subjacente e internalizado como verdade inquestionável.*

Fleury e Fischer (1990) apresentam o conceito de cultura organizacional relacionando à identidade da organização ao afirmarem que: “a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (1990:22).

Rivera (1994) enfatiza que a cultura representa o que pode e o que não pode ser feito dentro da organização ao afirmar que: “cultura organizacional é um conjunto de





valores implícitos que ajudam as pessoas na organização a entender quais as ações são consideradas aceitáveis e quais são consideradas inaceitáveis” (1994:38).

A cultura organizacional, na visão de Srour, “não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização” (1998:168). É muito interessante quando Srour compara a organização a um lugar de representação imaginária sob três dimensões, onde “a dimensão política traça o espaço da *arena* em que articulam as relações de poder e a dimensão econômica demarca o espaço da *praça* em que se articulam as relações de haver, a dimensão simbólica representa o espaço do *palco* em que se articulam as relações de saber” (1998:168). Depreende-se então que a cultura organizacional engloba as relações de poder, de haver e de saber.

Srour (1998) afirma também que como todo o universo simbólico, as culturas organizacionais são recortadas por quatro esferas analíticas ou “campos de saber”:

“o *saber ideológico* faz alusão à realidade e ao mesmo tempo à ilusão (como o discurso social comum, o discurso ideológico, o discurso filosófico, o discurso teológico); o *saber científico* é um conjunto de conhecimentos sobre a realidade natural, social e psicológica (evidências explicativas, demonstráveis, *know how*); o *saber artístico* são as expressões estéticas, fruto da inspiração e da imaginação e suas finalidades são a contemplação, o devaneio e a ilusão (como as manifestações culturais de caráter lúdico – os lazeres, os esportes e o entretenimento); o *saber técnico* é o conjunto de processos que procuram adequar meios e fins e forma um corpo de regras operatórias ou de procedimentos (saber fazer as coisas)” (1998:169-173).

Como para Srour (1998) a cultura é aprendida, transmitida e partilhada e resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada internamente na organização, há a *endoculturação*, visto que os agentes sociais adquirem códigos coletivos ou os internalizam, tornam-se produtos do meio sociocultural, submetem-se a um processo de integração ou de adaptação social – tudo aquilo que lhes foi inculcado é reconhecido como natural e normal.

A cultura organizacional não é resultado exclusivo da estrutura formal da organização, mas também de uma rede informal, sendo definida por Torquato como “o



somatório dos *inputs* técnicos, administrativos, políticos, estratégicos, táticos, misturados às cargas psicossociais, que justapõem fatores humanos individuais, relacionamentos grupais, intergrupais e informais” (1991:03).

Sidinéia Freitas (1997) respaldada seu pensamento de cultura organizacional como fenômeno de comunicação, ou seja, a cultura organizacional não existe sem a comunicação e vice-versa, e apóia-se em Pecanowsky e O’Donnel-Trujillo para referendar que “o comportamento comunicativo em qualquer organização investigada define a cultura organizacional que se transmite nas imagens das pessoas, objetos, nas *linguagens utilizadas*, enfim na cultura que é comunicação e na comunicação que é cultura” (apud Freitas, 1997:42). Assim, o relacionamento da organização em âmbito externo reflete o tratamento da comunicação em âmbito interno.

Além desses autores, Sidinéia Freitas também traz à sua análise o pensamento de Maryan Schall (apud Freitas, 1997:44) que afirma que “a organização é um fenômeno de comunicação e se cristaliza por meio da comunicação”. Portanto, a cultura organizacional deve ser tratada como comunicação.

O quadro abaixo apresenta a síntese do pensamento de autores referenciados através de palavras-chave.

#### Quadro 2 – Cultura Organizacional

Autor	Palavras-chave
Freitas	Modelos de pressupostos básicos
Fleury e Fischer	Identidade organizacional
Rivera	Conjunto de valores implícitos
Srour	Relações de poder, de haver e de saber
<i>Torquato</i>	Somatória de <i>inputs</i> técnicos e fatores humanos
Schall	<i>Fenômeno de comunicação</i>

**Fonte:** Elaborado pela autora.

Apesar da aparente diversidade nos conceitos de cultura organizacional, há alguns atributos comuns que emergem, como: 1 – todas as definições se referem a algum conjunto de valores mantidos



por indivíduos em uma organização e que o ajudaria a entendê-la e como atuar nela; 2 – os valores podem ser expressos (escritos) ou definidos implicitamente; 3 – as definições possuem ênfase nos significados simbólicos através dos quais os valores são comunicados. Então, podemos inferir que a cultura organizacional se funde com a comunicação organizacional.

**Elementos** - Quais são os elementos que constituem a cultura organizacional?

Freitas (1991) apresenta e analisa oito elementos, a saber: valores, crenças, ritos, rituais e cerimônias, estórias e mitos, tabus, heróis, normas e comunicação.

Os *valores* são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso, e quanto maior for a durabilidade dos valores mais fortes será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados.

As *crenças* e *pressupostos* são termos usados como sinônimo para exprimir “aquilo que é tido como verdade na organização” (Freitas, 1991:19).

No conceito de Deal & Kennedy (apud Freitas, 1991:21) “os *ritos*, *rituais* e *cerimônias* são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa”, onde qualquer evento pode ser administrado.

As *estórias* são consideradas as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. E os *mitos* se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentados pelos fatos (Freitas, 1991).

Os *tabus* colocam em evidência o aspecto disciplinar, com ênfase no não-permitido.

Os *heróis*, para Deal & Kennedy, personificam os valores e condensam a força da organização. “Os heróis tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de desempenho; e, motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura” (apud Freitas, 1991:31).

As *normas* são denominadas por Robert F. Allen como “todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado



formalmente ou não. Assim a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas” (apud Freitas, 1991:33).

A *comunicação*, analisada por Freitas (1991), é abordada como *processo* inerente às organizações que cria uma cultura, que se dá através de uma rede formal ou informal, o que efetiva a cultura organizacional.

**Mudança de cultura** - A cultura organizacional pode ser modificada em função de fatores externos, interagindo e adaptando-se ao ambiente, ou por fatores internos, como, por exemplo, quando da mudança de líderes, onde novos elementos assumem com uma nova visão do negócio.

Esta adaptação da cultura deve acontecer de uma forma planejada, havendo consenso entre os membros, uma concordância implícita. Como toda mudança, a mudança de cultura pode ser traumática e acarretar conseqüências, especialmente resistências por parte dos públicos internos. Por isso ela precisa ser clara, as informações repassadas aos membros envolvidos, uma vez que “a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos, etc.” (Freitas, 1991:115). Devemos ressaltar que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural, pois este comportamento pode ser contingencial<sup>1</sup>.

Para Freitas a mudança cultural pode ser administrada incluindo-se:

“(…) o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior, fazer dos rituais de transição o elemento-pivô da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida pelos *insiders*, mesmo que tenha contado com a ajuda externa; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição” (Freitas, 1991:117).

**Portanto, as pessoas participantes deste processo precisam ser motivadas para novos padrões de comportamento, senão continuarão apegadas aos padrões de valores e crenças anteriores, criando resistências, uma vez que provocam**

---

<sup>1</sup> Que pode acontecer ou não; condicional.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



**sentimentos e sensação de perda e dor. “Comprometer-se com a mudança cultural significa aceitar a nova forma de previsibilidade e controle sobre sua conduta. Por outro lado, o sentimento de dor e a sensação de perda demonstram que esse indivíduo que sofre com a ruptura não é apenas uma vítima, mas também um produtor da cultura mudada” (Freitas, 1991:120).**

**Resumindo, a mudança de cultura organizacional pode acontecer, desde que seja planejada, envolvendo todos os seus membros e criando um comprometimento com a nova postura da organização.**

**Cultura organizacional em outros países** - Quando uma organização se instala em outro país que não o de origem, a cultura organizacional é a mesma? Como é compatibilizada a cultura dessa organização com a dos países em que ela está inserida?

Geert Hofstede (apud Freitas, 1991) desenvolveu uma pesquisa, durante 15 anos, em 53 países, para investigar os diferentes sistemas de valores nacionais e de que forma eles interagem com os sistemas de valores organizacionais. Dessa pesquisa, o autor identificou quatro dimensões de valores, que explicam cerca de 50% das diferenças entre os padrões de valores relacionados com o trabalho, que são: distância do poder; incertezas ambientais, individualismo *versus* coletivismo; e masculino *versus* feminino.<sup>2</sup>

As organizações que se inserem em novos contextos sociais e geográficos podem prever determinados problemas de ordem cultural local, agindo pró-ativamente, redesenhando estruturas de controle, explícitas ou não, novos padrões de procedimentos, de forma a conquistar a aceitação e a lealdade dos grupos internos locais, desde que não prejudiquem a lógica da organização, nem firam as suas prerrogativas.

O que podemos dizer é que existe uma cultura internacional compartilhada por administradores, independente de suas origens nacionais, e que as organizações com “culturas fortes” tendem a definir valores, crenças e pressupostos comuns que orientam suas práticas, independente do local onde estejam operando, respeitando as culturas locais.

---

<sup>2</sup> Sobre esta pesquisa mais detalhada, ver o livro **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impacto**, de Maria Éster de Freitas.

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no NP05 – Núcleo de Pesquisa Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 04 e 05. setembro.2002.



## **BIBLIOGRAFIA**

- BARTOLI, Annie. **Comunicación y organización**. Barcelona : Paidós, 1991.
- BERNARDES, Cyro. **Teoria geral da administração: a análise integrada das organizações**. São Paulo : Atlas, 1993.
- CHANLAT, Alain e BÉDARD, Renée. Palavras: a ferramenta do executivo. In: **O indivíduo na organização : dimensões esquecidas**. São Paulo : Atlas, 1993.
- DRUCKER, Peter. **Administração em tempos de grandes mudanças**. São Paulo : Pioneira, 1995.
- \_\_\_\_\_. **Sociedade pós-capitalista**. 6 ed. São Paulo : Pioneira, 1997.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 8 ed. São Paulo : Pioneira, 1989.
- FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo : Atlas, 1990.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional : formação, tipologias e impactos**. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991.
- FREITAS, Sidinéia. Cultura organizacional e comunicação. In: **Obtendo resultados com relações públicas**. São Paulo : pioneira, 1997.
- HALL, Richard. **Organizações : estruturas e processos**. 3 ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil, 1984.
- LITE, Marisa Del Pozo. **Cultura empresarial y comunicación interna : su influencia en la gestión estratégica**. Madrid : Fragua Editorial, 1997.
- RESTREPO, Mariluz J. e ANGULO, Jaime Rubio. **Intervir en la organización**. Bogotá : Significantes de Papel Ediciones, 1992.
- RIVERA, Carmen Cecilia. Descripción de cultura organizacional. **Dia-logos de la comunicación**. Teórico de la Federación Latinoamericana de Faculdades de Comunicación Social. Cali, Colombia, nº 39, pp. 36-41, jun. 1994.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro : José Olympio, 2001.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação  
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

SCHERMERHORN Jr., John R., HUNT, James G., OSBORN, Richard N.  
**Fundamentos do comportamento organizacional.** 2 ed. Porto Alegre : Bookman,  
1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro :  
Campus, 1998.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, poder, comunicação e imagens** : fundamentos da  
nova empresa. São Paulo : Pioneira, 1991.

WOOD Jr., Thomaz. **Organizações espetaculares.** Rio de Janeiro : Editora FGV, 2001.