



USO DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E GESTÃO DE PESSOAS

Franz Seiji Akiyama Feneberg

Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (franz.seiji@usp.br)

Fernando César Almada Santos

Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo (almada@sc.usp.br)

Resumo

O objetivo deste artigo é analisar o uso da cultura organizacional no contexto da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Nos últimos 10 anos foram encontrados sete artigos, em base de dados renomadas, que exploraram essa relação de forma aprofundada. São apresentados de forma sintética os objetivos, construtos, métodos de pesquisa e resultados dos sete artigos encontrados. A seguir são tratados os principais construtos teóricos de cultura organizacional já existentes, que são confrontados com os construtos teóricos encontrados nos sete artigos da pesquisa bibliográfica. Com base nesta confrontação atinge-se o principal resultado deste artigo, ou seja, reflexões sobre a proposição de construto teórico para uso da cultura organizacional no contexto da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Acredita-se que estas reflexões possam contribuir muito na realização de pesquisas que envolvam a relação entre culturas organizacional e nacional, gestão de pessoas, administração de recursos humanos, estratégias empresariais e organizacionais e organização do trabalho.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Administração de Recursos Humanos. Gestão de Pessoas. Estratégia. Construto Teórico.



Abstract

The objective of this article is to analyze the use of organizational culture in the context of human resources and people management. In the last 10 years, seven articles were found, in renowned databases, that explored this relationship in depth. The objectives, constructs, research methods, and results of the seven articles found are briefly presented. Next, the main theoretical constructs of organizational culture that already exist are treated, which are confronted with the theoretical constructs found in the seven articles of the literature survey. Based on this confrontation, the main result of this article is reached, that is, reflections on the proposition of a theoretical construct for the use of organizational culture in the context of human resources and people management. It is believed that these reflections can contribute greatly to the realization of research involving the relationship between organizational and national cultures, people management, human resource management, business and organizational strategies, and work organization.

Keywords: Organizational Culture, Human Resource Management. People Management. Strategy. Theoretical Construct.

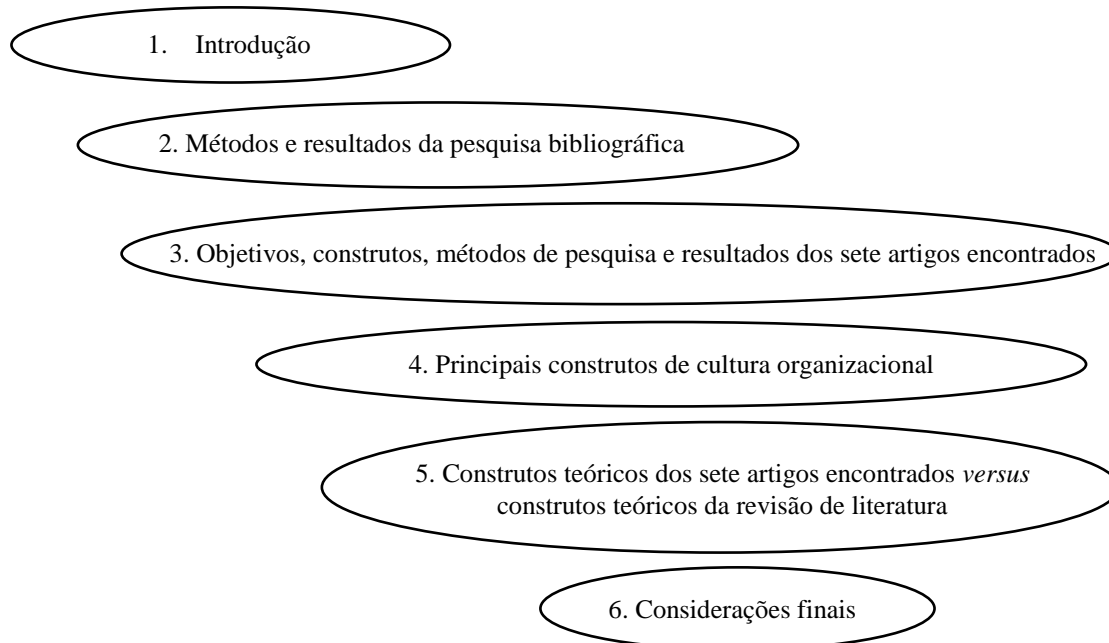
1. INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é tema de grande interesse na comunidade brasileira de Engenharia de Produção e pertencente à área de Organização do Trabalho da Engenharia de Produção (ABEPRO, 2017), dado que, de acordo com por Schein (1985), a cultura é valorizada por promover a integração interna tanto das pessoas e das áreas de organizações, como para uni-las para enfrentar os desafios externos.

Dado que cultura organizacional está fortemente ligada à área de gestão pessoas, o objetivo deste artigo é analisar o uso da cultura organizacional no contexto da área de recursos humanos e gestão de pessoas.

A estrutura deste artigo está apresentada na Figura 1.

FIGURA 1 – Estrutura deste artigo.



Fonte: Autoria própria.

2. MÉTODOS E RESULTADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

O método de pesquisa utilizada neste trabalho é a revisão de literatura, baseada em pesquisa bibliográfica nas seguintes bases de dados como *Web of Science*, Periódicos CAPES no período de 2012 a 2022. Foram buscados artigos de periódicos científicos que contivessem em seus títulos e resumos as seguintes palavras:

- Gestão de pessoas ou *People management*; ou
- Administração ou gestão de Recursos humanos ou *human resource management*; e
- Cultura organizacional ou *organizational culture*.

Os artigos encontrados pelos autores e cujos conteúdos estivesse fortemente ligados à temática deste artigo estão apresentados no Quadro 1.



QUADRO 1 – Artigos utilizados na revisão

Artigo	Base de dados
1. <i>Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco</i> (ALJAYI et al., 2016).	Web of Science
2. <i>The Impact of human resource management practices on innovative ability of employees moderated by organizational culture</i> (AMAN et al., 2018).	Web of Science
3. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas (CAMPOS; STEFANO; ANDRADE, 2015).	Periódicos CAPES
4. Influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão de recursos humanos: um estudo de caso (CASTRO; SILVA, 2012).	Periódicos CAPES
5. <i>Aligning organizational culture and strategic human resource management</i> (HARRISON; BAZZY, 2017).	Web of Science
6. Efeitos da cultura na gestão de pessoas em uma empresa familiar (LIMA; POZO; GUIMARÃES, 2018).	Periódicos CAPES
7. A Influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo comparativo de casos em duas empresas de médio porte (SOARES; SILVA; CASTRO, 2012).	Periódicos CAPES

Fonte: Autoria própria.

3. OBJETIVOS, CONSTRUTOS, MÉTODOS DE PESQUISA E RESULTADOS DOS SETE ARTIGOS ENCONTRADOS

No artigo 1, “Práticas de gestão de recursos humanos de empresas multinacionais e impacto da cultura organizacional na lealdade dos funcionários: Estudo de caso de empresa multinacional japonesa no Marrocos” “mostra-se que o sistema japonês de administração de recursos humanos tem a lealdade dos empregados como sua “espinha dorsal” e como ponto forte na aplicação em empresa marroquina, dado que esse valor é muito alinhado à cultura marroquina. Essa pesquisa qualitativa utiliza um estudo de caso



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

exploratório de uma empresa multinacional japonesa, com subsidiária no Marrocos. As descobertas da literatura existente são consistentes com esse estudo, que identifica a presença de lealdade entre os funcionários marroquinos que são apoiados tanto pelas práticas japonesas de administração de recursos humanos da empresa estudada, como pelas práticas de apoio da sociedade marroquina” (ALJAYI et al., 2016, p.204).

No artigo 2, “O Impacto das práticas de gestão de recursos humanos na capacidade de inovação dos funcionários moderada pela cultura organizacional” examina-se a relação entre as práticas de recursos humanos e a inovação em o setor bancário da cidade Vehari, do Paquistão, e os efeitos moderados da cultura organizacional sobre esse relacionamento. Foram usados questionários estruturados para coletar dados dos respondentes. De modo geral, 276 questionários foram distribuídos e receberam de volta 151 (taxa de resposta de 54%). A variável independente tem seis práticas de recursos humanos: estratégia de recompensa, recrutamento estratégico, avaliação de desempenho, treinamentos orientados à carreira, treinamentos orientados ao desempenho e gestão de carreira. A variável dependente é a inovação nos bancos e o moderador variável é a cultura organizacional. Somente a avaliação de desempenho foi um preditor significativo da inovação. Esse estudo encontrou um suporte parcial da estratégia de recompensa e da estratégia de recrutamento para inovação. Os treinamentos orientados ao desempenho, os treinamentos orientados à carreira e a administração de carreira foram preditores insignificantes de inovação. A cultura organizacional moderava essa relação negativamente” (AMAN et al., 2018, p. 426).

No artigo 3, analisa-se “se a cultura das empresas de outros estados, que se instalaram no interior do Estado do Paraná, influenciou nas políticas e práticas de gestão de pessoas. O estudo amparou-se pelo método qualitativo, utilizando-se como amostra duas empresas de setores distintos. Os resultados demonstram que as empresas analisadas possuem traços dos quatro tipos de cultura: cultura clã ou grupal ou de equipes, hierarquia, mercado ou racional, *adhocracia* ou inovadora. As empresas buscam unir e trabalhar sob todas as esferas quer seja trabalho em equipe, obediência de regras, inovação, e busca por resultados. No quesito políticas e práticas de gestão de pessoas as empresas costumam



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

utilizar as mesmas políticas e práticas que utilizam nas suas matrizes, porém com alguns ajustes. Percebe-se uma tendência forte de as empresas padronizarem as práticas de recrutamento, seleção e treinamento e desenvolvimento, utilizadas no estado de origem e adotar estas na filial instalada no Estado do Paraná” (CAMPOS; STEFANO; ANDRADE, 2015, p. 65).

No artigo 4, “analisa-se a influência da relação entre cultura organizacional e orientação estratégica sobre o papel desempenhado pela área de recursos humanos no contexto de uma organização de médio porte. De maneira mais específica, o foco está na análise dos aspectos que determinam a existência ou ausência de complementaridades entre a cultura organizacional e a orientação estratégica da empresa e nas implicações desse alinhamento sobre a área de recursos humanos. Adotando-se uma perspectiva de pesquisa qualitativa com base no método do estudo de caso, foram coletados e analisados os dados em uma empresa de médio porte do setor de alimentação. Os resultados apontam, em um primeiro momento, a existência de uma relação de influência da orientação estratégica sobre a cultura, isto é, sobre os pressupostos e padrões de comportamento. Além disso, emergiram da análise do caso estudado evidências de que a intensidade das dinâmicas que norteiam as relações entre a cultura organizacional e a orientação estratégica não se mostrou suficiente para alterar a inclinação assumida pela área de recursos humanos, a qual se revelou marcadamente sustentada por uma abordagem tradicional em detrimento de uma postura mais estratégica” (CASTRO; SILVA, 2012, p. 1).

No artigo 5, afirma-se que, “como a gestão estratégica de recursos humanos continua a crescer como uma questão importante para as organizações, é imperativo examinar todos os fatores que contribuem para o sucesso e o fracasso dos recursos humanos e da implementação da estratégia da organização, o objetivo deste artigo é demonstrar que a cultura organizacional deve ser um fator integral quando se considera a gestão estratégica de recursos humanos. Apresenta-se um modelo para a articulação entre a estratégia empresarial e a cultura organizacional e a gestão estratégica de recursos humanos, assim como propostas para orientar futuras pesquisas. Os autores apresentam um construto propondo cultura organizacional como moderador da relação entre a estratégia de uma



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

organização e a gestão estratégica de recursos humanos. Além do construto teórico, são apresentadas propostas testáveis para determinar como o desempenho firme e a eficácia podem depender da ligação entre a estratégia e a utilização de recursos humanos como vantagem competitiva. Este artigo é válido porque atualmente há uma falta de pesquisa a respeito da conceituação da cultura organizacional como moderador entre a estratégia de uma organização e a gestão estratégica de recursos humanos. Discute-se tanto a importância do alinhamento de recursos humanos tanto como fonte de vantagem competitiva quanto como influência na estratégia de uma organização. Apresentam-se proposições testáveis e futuras orientações de pesquisa. Os autores também argumentam que podem ocorrer desalinhamentos que podem ser prejudiciais para a organização” (HARRISON; BAZZY, 2017, p. 1260).

No artigo 6, afirma-se que “a cultura organizacional é patrimônio intangível das empresas, e necessita ser administrada, com ênfase no monitoramento de sua influência nos processos gerenciais, especialmente na administração das pessoas. O estudo se propôs a identificar os efeitos da cultura organizacional na gestão dos recursos humanos de uma empresa familiar. Através da utilização do método quantitativo de pesquisa, aliado a técnica de triangulação: coleta e interpretação de dados primários, secundários e observações de campo, foi possível observar o grau de dissonância cognitiva existente entre os sucessores do fundador, a qual se mostrou bastante elevada. Já utilizando o método qualitativo, no intuito de identificar os efeitos gerados pelos elementos culturais à gestão de pessoas, concluiu-se que eles são vários, destacando-se a desmotivação dos colaboradores, clima tenso e conturbado no ambiente de trabalho, alta rotatividade de funcionários, individualismo profissional e baixo desempenho dos colaboradores” (LIMA; POZO; GUIMARÃES, 2018, p. 206).

No artigo 7, “analisa-se a influência do ambiente externo e da cultura organizacional no papel desempenhado pela área de recursos humanos. A partir da revisão crítica da literatura sobre os construtos ambiente, cultura organizacional e papel da área de recursos humanos e utilizando-se do estudo de casos comparativos de natureza qualitativa, foi empreendida a análise das influências e dos efeitos do ambiente e da cultura sobre a área



de recursos humanos e, posteriormente, da resposta da área em relação às pressões dessas variáveis. Os resultados apontam uma significativa influência dos componentes ambientais sobre o delineamento do conjunto de crenças, valores e comportamentos presentes nas unidades empíricas investigadas. Além disso, as evidências empíricas denotam o ambiente externo como uma variável independente que interfere diretamente nas práticas desenvolvidas pela área de RH e, a cultura organizacional como uma variável interveniente que media a relação entre o ambiente e a área de recursos humanos. Por fim, outro resultado indica que a área de recursos assume contornos mais estratégicos à medida que o papel de agente de mudança é conhecido, uma vez que contribui para promover uma atuação de maneira a facilitar o processo de adaptação da empresa às novas pressões do ambiente” (SOARES; SILVA; CASTRO, 2012, p. 441).

4. PRINCIPAIS CONSTRUTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Santos (2018) analisou o uso do conceito de Cultura Organizacional nas publicações científicas da Engenharia de Produção mais reconhecidas pela comunidade acadêmica mundial dessa área de conhecimento. Buscaram-se artigos na *Web of Science* sem restrição de data de início até 2015.

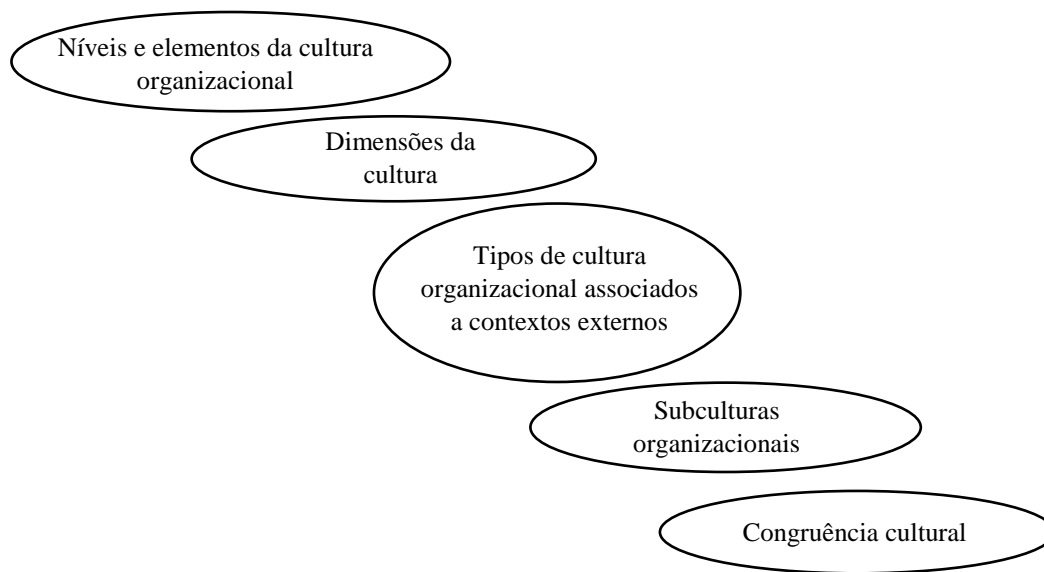
No contexto dos 46 artigos encontrados foram identificadas 10 abordagens principais de Cultura Organizacional (SCHEIN, 1985; SCHWARTZ, 1999; HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010; HOUSE et al., 2004; QUINN; ROHRBAUGH, 1983; DENISON; SPREITZER, 1991; OUCHI; PRICE, 1978; CAMERON; QUINN, 2006; SCHEIN, 1996; O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991), que foram sintetizadas na Figura 2.

A relevância da cultura para as organizações reside em seu forte relacionamento à sua integração interna e ao tratamento de seus problemas de adaptação externa, fatores esses que permitem sucesso às organizações. Como afirmado por Schein (1985, p.9):

a cultura de um grupo pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados e que foram aprendidos por um grupo ao resolverem

seus problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, podem ser ensinados aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

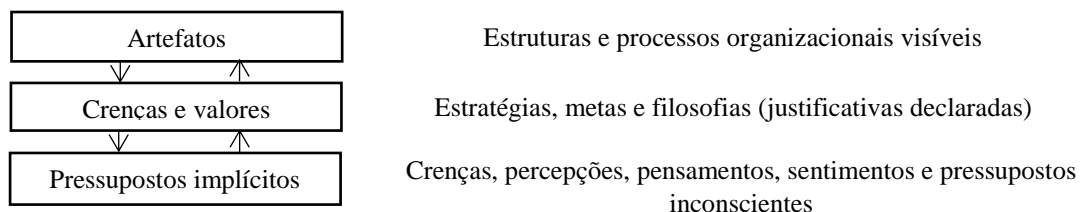
FIGURA 2 – Cinco principais abordagens de cultura encontradas na Engenharia de Produção.



Fonte: Santos (2018, p. 8).

No primeiro construto teórico de cultura organizacional, níveis e elementos da cultura organizacional partem do concreto e caminham para o abstrato (FIGURA 3).

Figura 3 – Níveis Elementos da Cultura Organizacional.

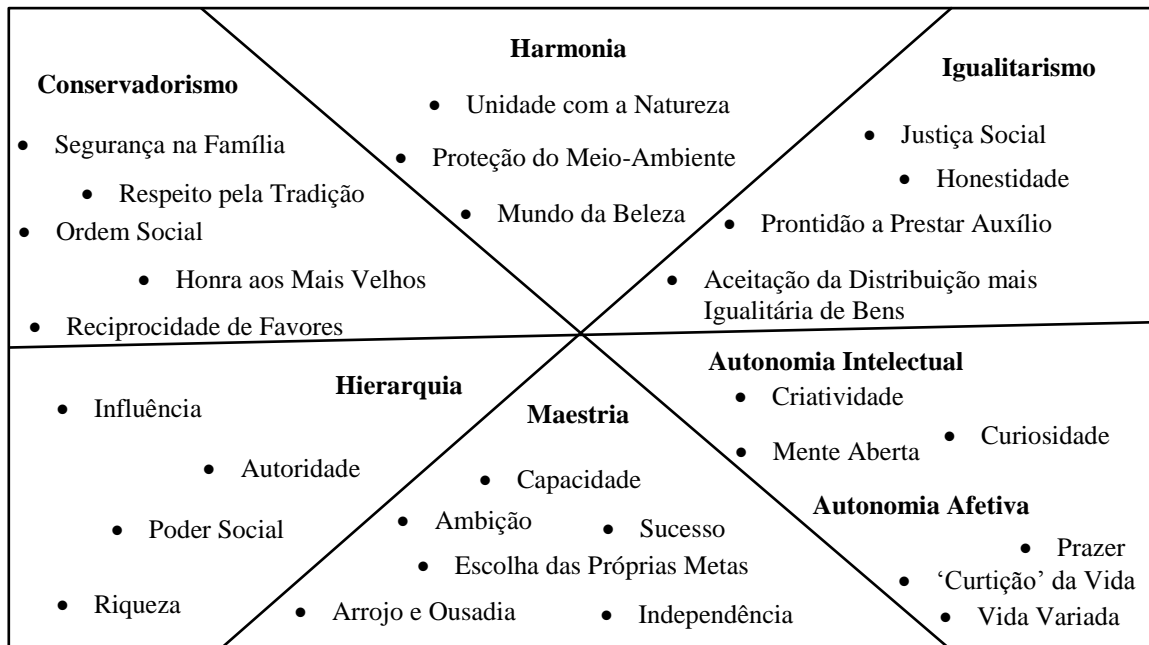


Fonte: Adaptada de Schein (1985, p.14).

O segundo construto teórico e cultura organizacional refere-se às dimensões da cultura que são compostas por valores organizacionais. Schwartz (1999, p.24-25) define valores como “as concepções do que é desejável que guiam a maneira como os atores sociais

selecionam ações, avaliam pessoas e eventos, e explicam suas ações e avaliações”.
(FIGURA 4).

Figura 4 – Dimensões da cultura de Schwartz.



Fonte: Adaptada de Schwartz (1999, p.29).

As três dimensões da cultura propostas por Schwartz (1999, p.29) são: conservadorismo *versus* autonomia intelectual e afetiva; hierarquia *versus* igualitarismo; e maestria *versus* harmonia.

Hofstede (2001), por sua vez, propõe seis dimensões culturais. A relevância da cultura se ratifica pelo fato de cultura ser entendida como o modo de pensar das organizações, do inglês *software of the mind*. Os eixos desse modo de pensar são as seguintes 6 dimensões culturais (HOFSTEDE, 2001; HOFSTEDE; HOFSTEDE; MINKOV, 2010):

- Alta *versus* baixa distância do poder indica a extensão em que uma sociedade e grupos sociais aceitam o fato de que o poder nas instituições seja distribuído desigualmente;

- Alta *versus* baixa aversão à incerteza indica a extensão em que a sociedade e grupos sociais se sente ameaçada por situações incertas e ambíguas e tenta evitá-las;
- Individualismo *versus* coletivismo retrata a relação entre aspectos individuais e coletivos que prevalecem em dada sociedade, refletindo o modo de viver das pessoas em conjunto;
- Masculinidade *versus* feminilidade, do lado da masculinidade representa uma predominância na sociedade pelos valores acentuados historicamente aos homens como assertividade, aquisição de dinheiro e bens, agressividade, ambição e desejo de poder. A feminilidade, por sua vez, é uma preferência para a cooperação, consenso, modéstia, cuidar dos mais frágeis e qualidade de vida nos grupos sociais;
- Orientação de curto *versus* longo prazo possui dimensão temporal. O pensamento orientado para curto prazo é imediatista, espera gratificações, consumo, gastos e pensamento analítico. Contrariamente, o pensamento de longo prazo é voltado para o futuro, indiferente a gratificações, demonstrando perseverança, poupança e investimentos e pensamento sintético; e
- Indulgência *versus* restrição representa respectivamente ora a tendência de permitir livre gratificação, de buscar a felicidade e desejos humanos relacionados ao ‘curtir a vida’ e ter diversão, enfim, a realização pessoal. De outro lado, a restrição reflete uma convicção de que a gratificação da pessoas pelos grupos sociais precisa ser controlada, limitada e regulada por normas sociais restritivas.

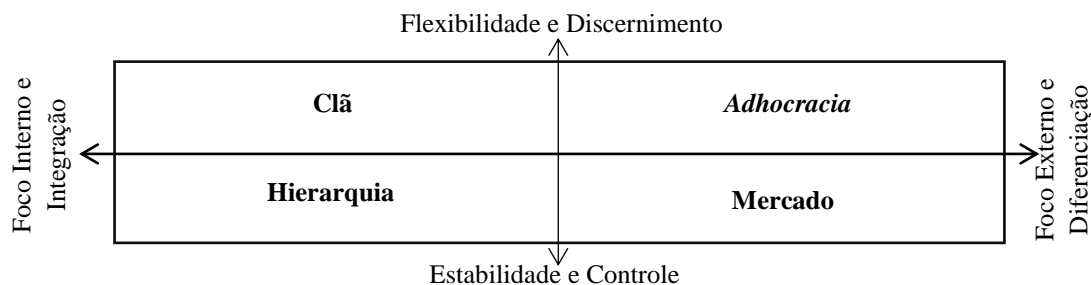
Cabe observar que as diferentes dimensões culturais são sempre compostas por valores organizacionais. É importante ressaltar que um inventário de valores organizacionais é proposto por Tamayo, Mendes e Paz (2000).

O terceiro construto teórico de cultura são os tipos culturais (QUINN; ROHRBAUGH, 1983; CAMERON; QUINN, 2006). São dois os eixos dos quatro quadrantes que

representam tipos culturais. O primeiro eixo está associado ao quanto uma organização tem que ser flexível. O segundo eixo está relacionado à ligação com o ambiente externo da organização, por exemplo, o ambiente competitivo de empresas capitalistas que demanda a elaboração de estratégias competitivas.

Entre outros, Cameron e Quinn (2006) propõem quatro tipos de cultura: hierarquia, mercado, *adhocracia* e clã (FIGURA 4), que são diferenciados usando seis dimensões-chaves: características dominantes da organização; liderança organizacional; gestão dos empregados; ‘cola organizacional’, equivalente à congruência cultural a ser tratada em sequência; ênfase estratégica; e critérios de sucesso. Apresentam-se a seguir os tipos de cultura com foco nas características dominantes da organização.

Figura 4 – Tipos de cultura organizacional.



Fonte: Adaptada de Cameron e Quinn (2006, p.35).

Cultura da hierarquia associa-se à “organização (que) é um local muito controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem de importante”. Cultura de mercado decorre da situação em que a “organização é muito orientada a resultados de negócios. A principal preocupação é conseguir terminar o trabalho para os clientes. As pessoas são muito competitivas e orientadas pela obtenção de resultados”. Cultura de clã relaciona-se com “a organização (que) é um local muito pessoal. Ela é como uma família estendida em que as pessoas interagem bastante”. Cultura da *adhocracia* está ligada ao fato de que a “organização é um local muito dinâmico e empreendedor. Pessoas estão sempre tomando iniciativas para realizar ações de risco” (CAMERON; QUINN, 2006, p.26).



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

O quarto construto teórico é abordagem de subculturas organizacionais (SCHEIN, 1996; HOFSTEDE, 1998) decorre do fato que agentes organizacionais possuem diferentes níveis hierárquicos, diferentes seções, diferentes unidades organizacionais e diferentes modos de operar. Subculturas, para Schein (1996, p.13-15), são as de operadores, engenheiros e executivos e, Hofstede (1998, p.7-8), são as profissional, administrativa e de interface com os clientes.

Inicialmente sintetiza-se o *modus operandi* da subcultura dos operadores (SCHEIN, 1996, p.13):

- Dado que a ação de qualquer organização é, em última instância, a ação de pessoas, o sucesso da empresa depende do conhecimento, da habilidade, da capacidade de aprendizagem e do comprometimento das pessoas;
- O conhecimento e a habilidade são ‘locais’ e baseados na tecnologia essencial da organização;
- Não importa o quanto ‘engenheirado’ seja o processo de produção ou quão cuidadosamente regras e rotinas foram especificadas, operadores devem ter sempre a capacidade de aprender a lidar com surpresas. Operadores, assim, aprendem a subverter o que lhes é imposto como verdade com o objetivo de atingir o sucesso e melhorar a produtividade; e
- A maioria das operações envolvem interdependências entre os elementos separados do processo. Assim, os operadores devem ser capazes de trabalhar como uma equipe colaborativa em que comunicação, abertura, confiança mútua, e comprometimento são altamente valorizados.

Em complemento, apresentam-se os pressupostos da subcultura dos engenheiros (SCHEIN, 1996, p.14):

- Engenheiros são ‘proativamente’ otimistas de que eles podem reger a natureza;
- Engenheiros são estimulados por ‘quebra-cabeças’ e problemas e são perfeccionistas pragmáticos que preferem soluções livres de pessoas;



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

- O mundo ideal é um com máquinas elegantes e processos trabalhando em perfeita precisão e harmonia sem intervenção humana;
- Engenheiros são orientados pela segurança e projetam com cuidado excessivo com a segurança; e
- Engenheiros preferem o pensamento linear, baseado simplesmente na relação entre causa e efeito e o pensamento quantitativo.

As principais características da subcultura dos executivos (SCHEIN, 1996, p.15) são:

- Executivos focam em sobrevivência e crescimento para assegurar retorno financeiro;
- A sobrevivência financeira é buscada em mercados altamente competitivos e hostis;
- O executivo-chefe está isolado e sozinho, ainda que pareça onisciente e com total controle;
- Executivos não podem obter dados confiáveis dos subordinados, dessa forma, eles devem confiar no seu próprio julgamento;
- A organização muito grande tem que ser conduzida com regras, rotinas, sistemas e rituais;
- O valor inerente dos relacionamentos é perdido, assim que o executivo progride na hierarquia;
- O mundo ideal é aquele em que a organização opera como uma ‘máquina bem lubrificada’, precisando somente de manutenção e de reparo ocasional;
- Pessoas são um mal necessário, não um valor intrínseco; e
- A organização ‘lubrificada’ não precisa de pessoas, somente de atividades e serviços que podem ser contratados.

Hofstede (1998, p.7-8), em construto similar de subculturas, identificou três subculturas distintas: profissional, administrativa e de interface com os clientes, que podem ser associadas respectivamente às subculturas dos executivos, engenheiros e operadores (SCHEIN, 1996). Na subcultura de interface com os clientes apresenta-se algo novo: a subcultura dos clientes, que talvez possa ser considerada como uma quarta subcultura.

Isto estimula uma reflexão ampla sobre subculturas das várias instituições externas, como *shareholders* e *stakeholders*.

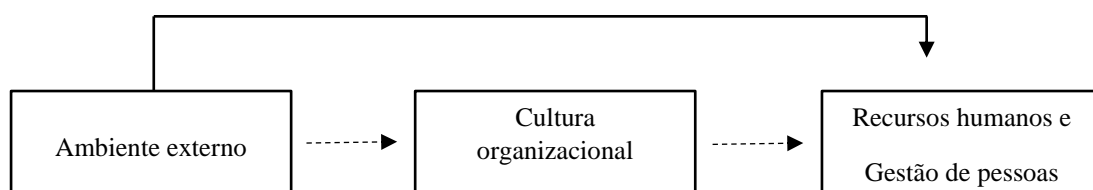
Schein (1996) observa que é muito difícil tratar as incongruências entre subculturas o que leva à criação do quinto constructo teórico de cultura organizacional, que trata a congruência cultural. O relacionamento entre as preferências individuais e a cultura organizacional precisa ser avaliado por meio uma ampla gama de valores. Por isso, O'Reilly, Chatman e Caldwell (1991, p.494) analisam o ajuste entre o perfil de valores da organização e o perfil das preferências dos indivíduos e de grupos (O'REILLY; CHATMAN; CALDWELL, 1991, p.494).

4. CONSTRUTOS TEÓRICOS DOS SETE ARTIGOS ENCONTRADOS VERSUS CONSTRUTOS TEÓRICOS DA REVISÃO DE LITERATURA

A seguir são tratadas as relações entre construtos teóricos dos sete artigos encontrados na pesquisa bibliográfica e os construtos teóricos da revisão de literatura com o propósito de melhor entender o uso da cultura organizacional no contexto da área de recursos humanos e gestão de pessoas.

A Figura 5 foi a que melhor permitiu visualizar as relações entre a cultura organizacional e a área de recursos humanos. Essas relações ocorrem a fim de se enfrentar os desafios do ambiente externo e conseguir a integração interna por meio da área de recursos humanos, ou seja, os dois objetivos da cultura organizacional por Schein (1985).

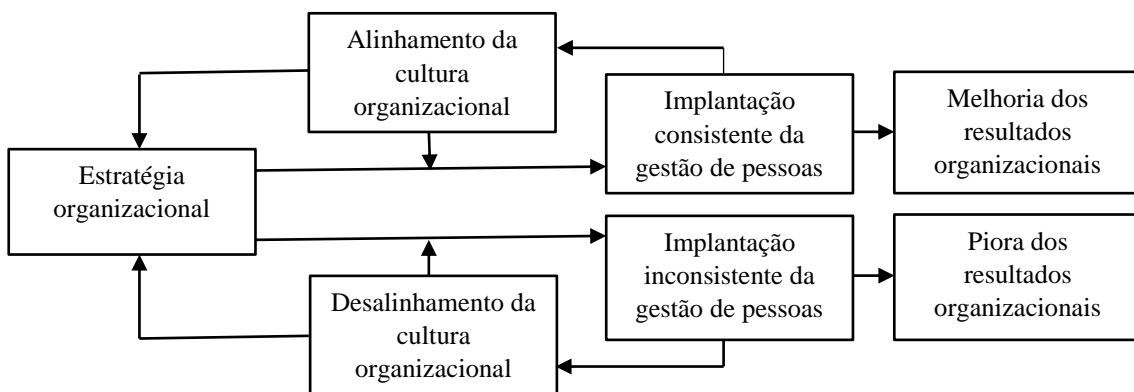
Figura 5 – Relações de influência entre o ambiente externo, a cultura organizacional e os papéis da área de recursos humanos.



Fonte: Adaptado de Soares, Silva e Castro (2012, p. 457).

Harrison e Bazy (2017) mostra que o enfrentamento dos desafios do ambiente externo ocorre por meio da estratégia organizacional ou competitiva. A cultura organizacional deve se alinhar com as estratégias de negócios da organização a fim de implementar uma gestão de pessoas consistente, denominada por eles de administração estratégica de recursos humanos. E, por fim, isso possibilitará o fortalecimento dos resultados da organização (FIGURA 6).

Figura 6 – Alinhamento ou desalinhamento da cultura organizacional no contexto da ligação entre estratégia competitiva e a administração estratégica de recursos humanos.



Fonte: Adaptado de Harrison e Bazy (2017, p. 1264).

Além disso, Harrison e Bazy (2017, p. 1206) consideram que “a cultura organizacional modera o relacionamento entre a estratégia organizacional e a implantação da administração estratégica de recursos humanos” e mostram “como o desalinhamento pode levar à piora de resultados”.

Harrison e Bazy (2017, p. 1206) mostram como o alinhamento entre estratégia, cultura organizacional pode ser realizado para os quatro tipos de estratégia competitiva (QUADRO 2).

Quadro 2 – Valores da cultura organizacional moderando a ligação entre a estratégia competitiva e a administração estratégica de recursos humanos.

Estratégia competitiva	Valores da cultura organizacional (apoiadores da estratégia competitiva)	Foco administração estratégica de recursos humanos
Liderança de baixo custo	Seguir as regras Segurança no emprego Eficiência e produtividade	Orientação administrativa de custos Recrutamento interno Treinamento interno
Diferenciação	Ser flexível Assumir riscos Inovação	Orientação criativa Recrutamento externo Menos treinamento
Serviço diferenciado aos clientes	Experiências dos clientes Qualidade Reputação da empresa	Orientação para qualidade do serviço Treinamento extensivo Recompensas pelo serviço
Inovação	Comportamentos empreendedores Trabalhadores do conhecimento	Orientação para aprendizagem Orientação para criatividade Recompensas pela tomada de ações de risco

Fonte: Adaptado de Harrison e Bazzy (2017, p. 1265).

Relações similares às apresentadas no Quadro 2 foram elaboradas por Castro e Silva (2012) na Figura 7, mas agora com os quatro tipos culturais apresentados na Figura 4.

Figura 7 – Relações entre Tipos de Cultura Organizacional, Orientação Estratégica (OE) e Papéis da área de Recursos Humanos (PRH).



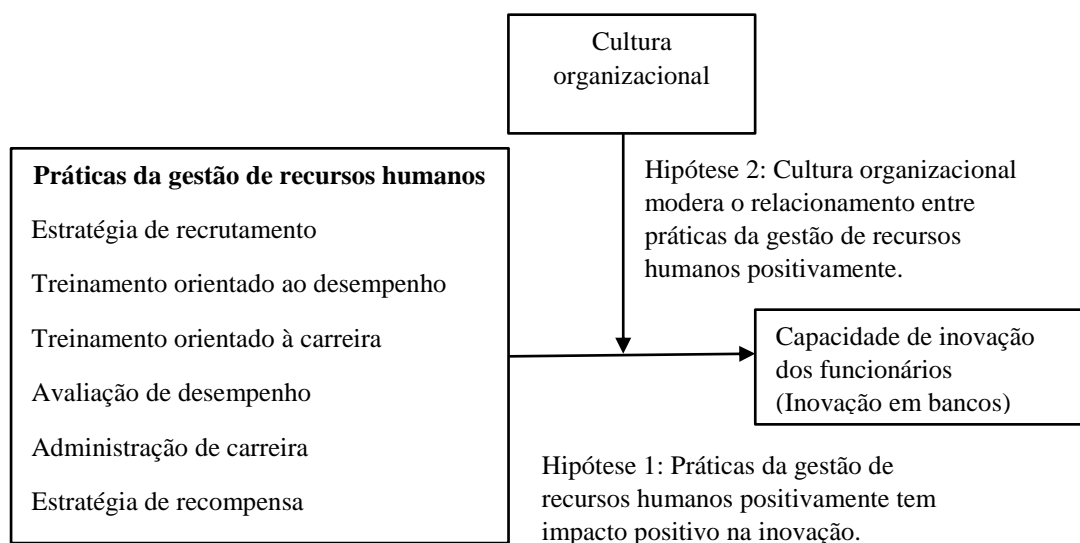
Fonte: Adaptada de Castro e Silva (2012, p. 12) e Soares, Silva e Castro (2012, p. 448).

No que se refere à orientação estratégica, há quatro tipos: (i) defensivo; (ii) prospector; (iii) analítico; e, (iv) reativo (MILES; SNOW, 2003 apud CASTRO; SILVA, 2012, p.6).

Quanto aos papéis da área de recursos humanos, há quatro tipos: “(i) parceiro estratégico; (ii) especialista administrativo; (iii) defensor dos funcionários; e (iv) agente da mudança. [...] “O papel da área de recursos humanos como parceiro estratégico remete a uma ênfase no ajuste das práticas e estratégias de gestão do trabalho à estratégia global da empresa”. [...] O papel de especialista administrativo caracteriza-se por atuação tradicional cujo objetivo principal é criar uma infraestrutura organizacional. [...] defensores dos funcionários assumem que é essencial propiciar as condições para vincular as contribuições do indivíduo ao cumprimento dos objetivos empresariais. [...] Um profissional de recursos humanos como um agente da mudança pressupõe uma contribuição para a criação de valor na organização gerindo os processos de transformação e mudança. [...]” (ULRICH, 1998 apud CASTRO; SILVA, 2012, p.9)

Aman et al. (2018) focam as relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e a capacidade de inovação dos funcionários, moderada pela cultura organizacional.

Figura 8 – Relações entre as práticas de gestão de recursos humanos e a capacidade de inovação dos funcionários, moderada pela cultura organizacional.



Fonte: Adaptada de Aman et al. (2018, p. 432).



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

O construto de cultura organizacional usado por Aman et al. (2018) foi a abordagem de valores opostos de Michigan, porém ela não foi referenciada. Talvez essa abordagem seja similar a abordagem de valores opostos de Cameron e Quinn (2006; Figura 4), ou seja, um construto de tipos culturais.

Como mencionado anteriormente, “somente a avaliação de desempenho foi um preditor significativo da inovação. Esse estudo encontrou um suporte parcial da estratégia de recompensa e da estratégia de recrutamento para inovação. Os treinamentos orientados ao desempenho, os treinamentos orientados à carreira e a administração de carreira foram preditores insignificantes de inovação. A cultura organizacional moderava essa relação negativamente” (AMAN et al., 2018, p. 426). Essa relação negativa entre cultura e inovação talvez tenha sido detectada porque os bancos tiveram cultura predominantemente hierárquica.

Aljayi et al. (2016) realizaram pesquisa qualitativa mostrando que a lealdade dos funcionários presentes nos valores da cultura nacional de Marrocos apoiou as práticas da administração de recursos humanos de subsidiária de empresa multinacional japonesa que opera no Marrocos, que são apoiadas no valor da lealdade dos funcionários.

Lima, Pozo e Guimarães (2018), como Aljayi et al. (2016), também não apresentam contribuições significativas para se pensar uma abordagem mais ampla sobre o uso da cultura organizacional no contexto da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Usam essencialmente os tipos culturais de Cameron e Quinn (2006), relacionando-os as seguintes práticas de recursos humanos: recrutamento interno e externo, seleção e contratação, treinamento e desenvolvimento, ascensão na carreira, premiação e promoções e avaliação de desempenho e remuneração. Considera-se que duas empresas de outros estados que se instalaram no Paraná possuem traços dos quatro tipos culturais e houve tendência forte em usar mesmas políticas e práticas de gestão de pessoas de suas matrizes.



5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os autores deste artigo buscaram muito propor um construto teórico o mais abrangente possível relativo ao uso da cultura organizacional no contexto da área de recursos humanos e gestão de pessoas. Porém, eles decidiram a apresentar reflexões sobre a elaboração deste construto, dada a alta complexidade desta temática de pesquisa.

Como o papel da cultura organizacional é moderar o relacionamento entre os ambientes interno e externo das organizações, recomenda-se que essa moderação seja feita de forma abrangente em termos dos vários construtos teóricos, a saber, níveis e elementos da cultura, dimensões culturais, tipos culturais, subculturas e congruência entre subculturas. É relevante escolher os construtos teóricos de cultura em função do foco de pesquisa e da unidade de análise prática dos estudos futuros. Esses estudos deveriam ser avaliados em termos de quão apropriada foi essa escolha. Cada estudo é somente a análise de uma situação muito particular no contexto de uma realidade muito mais abrangente.

Considera-se, entretanto, primordial sempre utilizar o construto de dimensões culturais e respectivos valores de porque ele representa o modo de pensar de todas as coletividades no mundo, seja no nível micro, meso ou macro de pesquisa Hofstede (1995).

Os ambientes interno de gestão de pessoas e externo de estratégia competitiva poderiam ser mais interpretados em termos dessas dimensões e valores culturais, pois isto facilitaria a análise das relações entre o “dentro” e o “fora” das organizações.

Novamente em termos de ambiente interno e externo caberia contemplar seus componentes porque eles são muito mais do que somente administração de recursos e estratégia competitiva. Dentro das organizações há corporações, subsidiárias, divisões, filiais, vários outros departamentos funcionais, como finanças, marketing e pesquisa e desenvolvimento, além das unidades de negócios. Além disso, dentro de cada uma das funções empresariais, há um grande número de subfunções.

Fora das organizações há vários *shareholders* e *stakeholders*, o mundo, o meio ambiente, continentes, nações, órgãos da sociedade civil, organizações não governamentais e



Organização das Nações Unidas. A escolha de unidade de análise prática para cada estudo é extremamente relevante.

Ao se usar o construto teórico de tipos culturais, enfatiza-se, de um lado, o relacionamento com o ambiente externo e, de outro lado, o quanto a organização busca se diferenciar e se tornar flexível. Entretanto, o construto de tipos culturais está também ligado a níveis de maturidade, que têm dimensão temporal, porque as organizações, ao longo do tempo, buscam melhorar seu desempenho por meio do aperfeiçoamento de suas estratégias competitivas, de sua gestão de pessoas e de sua cultura organizacional, entre outros elementos dos ambientes interno e externo. Outrossim, tipos e níveis de maturidade podem envolver outros elementos dos ambientes interno e externo das organizações. O auge do uso de construtos teóricos de tipos e níveis de maturidade de cultura organizacional, gestão de pessoas e estratégias competitivas estaria na sua combinação, tal como realizado por de Castro e Silva (2012, p. 12) e Soares, Silva e Castro (2012, p. 448). Combinações dessa natureza serão muito bem-vindas.

Acredita-se que este artigo tenha sido efetivo em termos de explorar as relações teórico-práticas entre cultura organizacional e recursos humanos e que esta revisão de literatura de casos práticos possibilite a realização de interessantes e importantes futuras pesquisas afins à esta temática.

REFERÊNCIAS

- ABEPRO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Áreas da Engenharia de Produção**. Disponível em <<http://www.abepro.org.br/>>. Acesso em 10 jan. 2007.
- ALJAYI, Y.; FJER, A.; GUENNIQUI, M.; TAMEK, A. Multinational companies' human resource management practices' and their organizational culture impact on employees' loyalty: Case of Japanese multinational company in Morocco. **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, v. 230, p. 204-211, 2016.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

AMAN, Q.; NOREEN, T.; KHAN, I.; ALI, R.; YASIN, A. The Impact of human resource management practices on innovative ability of employees moderated by organizational culture. **International Journal of Organizational Leadership**, v. 7, p. 426-439, 2018.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture**: based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

CAMPOS, E. A. R.; STEFANO, S. R.; ANDRADE, S. M. Cultura organizacional no contexto de políticas e práticas de gestão de pessoas. **Reuna**, v. 20, n. 3, p. 65-82, 2015.

CASTRO, J. M.; SILVA, C. L. O. A Influência da cultura organizacional e da orientação estratégica na gestão de recursos humanos: um estudo de caso. **Revista de Administração da Unimep**, v. 10, n. 1, p. 1-28, 2012.

DENISON, D. R.; SPREITZER, G. M. Organizational culture and organizational development: a competing values approach. **Research in Organizational Change and Development**, v.5, n.1, p.1-21, 1991.

HARRISON, T.; BAZZY, J. D. Aligning organizational culture and strategic human resource management. **Journal of Management Development**, 2017.

HOFSTEDE, G. Multilevel research of human systems: flowers, bouquets and gardens. **Human Systems Management**, v.14, p.207-217, 1995.

HOFSTEDE, G. Identifying organizational subcultures: an empirical approach. **Journal of Management Studies**, v.35, n.1, p.1-12, 1998.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. 2. ed. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G.; HOFSTEDE, G. J.; MINKOV, Michael. **Cultures and organizations**: software of the mind. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 2010.

HOUSE, R. et al. (Ed.). **Culture, leadership, and organizations**: the GLOBE study of 62 societies. Thousand Oaks: Sage, 2004.

LIMA, J. G.; POZO, O. V. C.; GUIMARÃES, G. F. Efeitos da cultura na gestão de pessoas em uma empresa familiar. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 4, n. 3, p. 206-234, 2018.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

VI SAEPRO – 09 e 10 de junho de 2022

O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. **Academy of Management Journal**, v.34, n.3, p. 487-516, 1991.

OUCHI, W. G.; PRICE, R. L. Hierarchies, clans, and theory Z: a new perspective on organization development. **Organizational Dynamics**, v.7, n.2, p.25-44, 1978.

QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29, n.3, p.363-377, 1983.

SANTOS, F. C. A. **Investigação histórica das abordagens da Cultura Organizacional usadas na Engenharia de Produção**. In: MACHADO, M. W. K. (Org.). A Engenharia de Produção na contemporaneidade. Ponta Grossa - PR: Atena, 2018. V. 5, cap.1, p. 1-20. Disponível em: <<https://www.atenaeditora.com.br/wp-content/uploads/2018/12/E-book-A-Engenharia-de-Produ%C3%A7%C3%A3o-na-Contemporaneidade-5-3.pdf>>. Consulta em 17.01.2019.

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHEIN, E. H. Three cultures of management: the key to organizational learning. **Sloan Management Review**, v.38, n.1, p.9-20, 1996.

SCHWARTZ, S. H. A Theory of cultural values and some implications for work. **Applied Psychology**, v.48, n.1, p.23-47, 1999.

SOARES, D. P. S.; SILVA, C. L. O.; CASTRO, J. M. A Influência do ambiente e da cultura organizacional no papel da área de recursos humanos: um estudo comparativo de casos em duas empresas de médio porte. **Alicance**, v. 19, n. 4, p. 440-460, 2012.

TAMAYO, A.; MENDES, A. M.; PAZ, M. G. T. Inventário de valores organizacionais. **Estudos de Psicologia**, v. 5, n. 2, p. 289-315, 2000.