

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO  
MUDANÇAS, CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES  
PROF. DR. LUIZ A. STEVANATO

# POR QUE A CULTURA CORPORATIVA É RELEVANTE?

(WHY CORPORATE CULTURE MATTER?)

*Tradizido e adaptado pelo Prof. Dr. Luiz A. Stevanato a partir de: SCHEIN, Edgar H.  
The Corporate Culture Survival Guid – Sense and Nonsense About Culture Change.  
S. Francisco, Jossey-Bass, 1999.*



SÃO PAULO  
2015

## Por que o tema da Cultura Organizacional é relevante?

---

Cultura é um tema muito importante. Ela importa porque decisões tomadas sem a consciência das forças culturais que operam podem ter consequências imprevistas e indesejáveis. Neste livro serão relatados casos sobre consequências de influências culturais que algumas vezes foram consideradas desejáveis e outras não. (Em muitos casos onde serão relatadas consequências indesejáveis serão utilizados nomes fictícios). A questão é que tais eventos indesejáveis ocorreram, eles poderiam ter sido previstos e, em alguns casos, poderiam ter sido evitados se a cultura tivesse sido levada a sério antes de qualquer coisa. O argumento em favor de se levar o tema cultura organizacional a sério é que se pode **antecipar consequências de suas influências** e assim fazer escolhas de acordo com os resultados desejados.

## Algumas lições culturais

---

Há anos quando a ATARI ocupava uma posição de destaque no desenvolvimento de jogos para computador a companhia contratou um novo CEO proveniente da área de marketing. Sua bagagem cultural levava-o a acreditar que a maneira de conduzir uma companhia implicava em adotar bons incentivos individuais e um sistema de carreiras compatível com essa visão. Imaginem o seu desapontamento quando ele descobriu que a empresa era um grupo de engenheiros e programadores frouxamente organizados cujo trabalho parecia de tal forma desorganizado que nem mesmo era possível indicar quem deveria ser recompensado pelo o quê. Bem, o CEO estava certo de que sabia como colocar ordem naquela bagunça. Ele Instituiu responsabilidades pessoais claramente definidas e adotou um sistema de recompensa competitivo, simbolizado pela identificação do “engenheiro do mês” – apenas para descobrir que após as mudanças o grupo tornou-se desmotivado e alguns dos melhores engenheiros deixaram a companhia.

Este bem intencionado CEO não havia compreendido que a essência do processo criativo da **ATARI** para se desenhar bons jogos estava no clima de colaboração não estruturado que permitia aos projetistas incentivar a criatividade uns dos outros. Um jogo de sucesso era produto de um grupo, não de um indivíduo. Os engenheiros compartilhavam o pressuposto que somente através da interação informal e extensiva uma idéia chegaria a sua maturidade. Tudo se dava de tal forma que ninguém conseguia lembrar quem havia contribuído com o que. O sistema de recompensa individualizado adotado pelo novo CEO dava muito crédito ao “engenheiro do mês” escolhido pelo ele e o clima competitivo que se instalou reduziu a criatividade e perturbou o clima de descontração.

A **APPLE** é outro bom exemplo, embora penso que sua história ainda não seja totalmente conhecida. Ainda assim, é provável que a posição do CEO da companhia John Sculley tenha sido assombrada por questões semelhantes. Ele tentou sem resultado ganhar o respeito da

cultura técnica que havia sido difundida pelo sucesso da Apple. Muitos de seus esforços em transformar a Apple numa empresa melhor sofreram severas resistências culturais. Por isso é provável que não tenha sido por acaso que a Apple chamou de volta para um de seus fundadores, Steve Jobs, para retomar o cargo e o seu curso.

Se os profissionais de marketing tendem a não ter muitas afinidades com as culturas técnicas, como foi possível para alguém como Lou Gerstner ir para **IBM** e obter sucesso em conduzi-la a lucratividade e saúde econômica? Aqui também a história ainda não é totalmente conhecida, porém tomando uma perspectiva cultural, um fato chave acerca da IBM revela-se importante. Tom Watson<sup>1</sup>, o “fundador” da companhia, antes de criar a IBM foi um vendedor que estava insatisfeito em trabalhar para o autocrático John Paterson, dono da National Cash Register. Watson então decidiu criar sua própria companhia de máquinas para negócios – vale ressaltar que ele era um vendedor, assim ele levou muito de seus valores e pressupostos da cultura de marketing e vendas para a IBM (Dyer, 1986). Quando a IBM estava passando por dificuldades, há anos, muitos insiders argumentavam que isto era uma decorrência do fracasso de ações do marketing. Por essa razão, contratar um bom CEO com experiência em marketing seria a maneira correta da empresa retomar o seu caminho. Embora o lado técnico da IBM tenha assumido um papel proeminente ao longo do tempo, as áreas de marketing e vendas sempre foram dominantes, assim o perfil de Gerstner combinava perfeitamente.

A história da **DEC** - Digital Equipment Corporation permite entender como os aspectos da cultura são importantes para a sobrevivência de uma empresa. A mesma cultura que fez da DEC uma grande companhia em um prazo muito curto de tempo tornou-se disfuncional, na medida em que seu tamanho, as condições de mercado e a tecnologia mudavam. As dificuldades da cultura da DEC em se adaptar ao ambiente constituíram a raiz dos problemas econômicos que conduziram a DEC a uma grave crise e que culminou com a sua aquisição COMPAQ. Ainda que a empresa fosse bastante consciente de sua cultura ela foi incapaz de mudá-la com seus recursos internos.

Um outro tipo de história. Na década de 1950, a **Procter&Gamble** decidiu que desejava ser uma produtora de baixo custo. Um visionário gerente de produção delegou a um grupo de assessores a tarefa de conceber como se poderia organizar uma fábrica que ao mesmo tempo aumentasse a produtividade e a satisfação dos empregados. Com a ajuda de consultores de desenvolvimento organizacional (DO) como Douglas McGregor e Richard Beckhard eles

---

<sup>1</sup> Thomas John Watson, Sr. – 17 de Fevereiro de 1874 – 19 de Junho de 1956. Juntou-se à CTR (Computing Tabulating Recording Corporation) em 1914 que veio a se chamar IBM em 1924.

desenvolveram um conceito de uma fábrica que dependia muito mais do envolvimento dos trabalhadores, do sistema de recompensas e que enfatizava múltiplas habilidades mais do que a posição hierárquica ou do número de pessoas supervisionadas. A essência da idéia era ter uma fábrica que visse a si mesma como um negócio com clientes e fornecedores interligados e que conduzisse as transações internas com responsabilidade.

O grupo de assessores percebeu então que não havia possibilidade de “vender” tal conceito para o sindicato, nem para os gestores de um tipo mais tradicional. Eles tinham de iniciar uma fábrica totalmente nova, contratar seu próprio superintendente e ensiná-lo o novo conceito de uma fábrica autogerida. Assim, a fábrica “Augusta” nasceu e rapidamente tornou-se um sucesso. Para difundir esse sucesso o grupo de assessores decidiu que gerentes com potencial de fábricas novas e de fábricas sindicalizadas mais antigas teriam de passar por um programa de capacitação de modo a assegurar que eles realmente compreendessem o novo sistema.

Ao longo de vários anos novas fábricas foram construídas e iniciaram a operação, em cada uma com um gerente que havia sido capacitado na fábrica “Augusta”. As novas operações funcionaram bem, porém as fábricas mais antigas e sindicalizadas permaneciam problemáticas. Alguns gerentes mais experientes da fábrica Augusta foram então deslocados para essas fábricas sindicalizadas para dar início ao processo de “mudança de cultura” – embora não tenha sido este o vocabulário utilizado naquela época. Cada fábrica tinha também um gerente de desenvolvimento organizacional (DO) que se reportava diretamente ao superintendente da fábrica e que havia sido recrutado dentre os empregados para ser treinado nas técnicas de DO.

Até o sindicato começar a confiar na nova administração não houve possibilidade sequer de discutir o novo sistema de produção que permitiria rotação de trabalho e a multiquificação – noções que na época violavam algumas das vacas mais sagradas do sindicalismo. Em uma das fábricas sindicalizadas foram necessários mais de 5 anos para que o sindicato decidisse abrir discussão com a administração sobre um novo tipo de contrato. Após mais alguns anos de negociação o sindicato veio a aceitar o novo sistema e só então percebeu que ele era benéfico para todos.

Há anos participei de uma celebração que assinalava **a conversão da última fábrica** sindicalizada da **P&G** para o novo sistema. O evento ocorreu **15 anos após o lançamento** da fábrica Augusta, porém uma mudança cultural real havia acontecido na divisão de manufatura (poucos anos mais tarde uma história similar mostrou como Jack Welch mudou a cultura da **GE** e nela ficou claro que mudanças reais desse tipo demandaram esforços intensivos ao longo de muitos anos).

“**Acme seguradora**” (nome fictício) ilustra as conseqüências da mudança de tecnologia sem a análise das restrições culturais. Uma grande seguradora decidiu que para aumentar a sua

competitividade seria necessário evoluir rapidamente para um sistema de trabalho eletrônico (Roth, 1993), com todas as principais transações sendo feitas através de uma rede de computadores que deveria ser instalada rapidamente. Para realizar tal mudança foi contratada uma experiente gerente de TI que tinha uma história de comprovado sucesso em implantar novas tecnologias. Foi definida a difícil meta de converter todo o pessoal administrativo ao novo sistema no prazo de 1 ano. Módulos de treinamento foram criados para ensinar os funcionários a utilizar o sistema de modo eficiente. Porém, a gerente de TI não estava consciente de que a companhia havia lançado ao mesmo tempo intensivos esforços de aumento de produtividade. Ou seja, os funcionários tinham de realizar o seu trabalho normal, atingir as metas ambiciosas e, além disso, participar dos treinamentos programados pela área de TI. O resultado foi que os módulos de treinamento aconteciam após o término do expediente, o que era feito sem muito empenho. Pior ainda, nada disso havia sido discutido com a gerente de TI, porque os funcionários temiam uma reprimenda dos executivos. Ao final de 1 ano a gerente de TI anunciou que o novo sistema havia sido implantado com sucesso. Porém, o que ela não sabia era que os empregados haviam sido treinados de modo insuficiente e, em razão disso, a execução dos processos pelo sistema informatizado demandava muito mais tempo do que sua execução manual. A produtividade na verdade havia diminuído. A incapacidade de reconhecer algumas realidades mais profundas da própria cultura levou esta organização a desperdiçar enormes quantidades de dinheiro e esforços em troca de ganhos irrisórios.

Pude observar um cenário semelhante em um **grande banco** que havia instalado – no início da década de 1990 - um sistema informatizado de registros de transações com o objetivo de reduzir o fluxo de papéis. Os funcionários passaram a ter os dados dos clientes na tela de seus computadores. Porém, sempre que um cliente entrava em contato com alguma solicitação não havia um histórico suficiente de registros disponível no monitor no qual o funcionário pudesse confiar. Assim, os funcionários mantinham pastas de arquivo de “backup” que eles consultavam sempre que necessário. Sempre que a gerente de TI surgia no ambiente as pastas “desapareciam” e os funcionários fingiam utilizar somente os computadores. Este caso não demonstra a incapacidade da tecnologia, mas antes as dificuldades de se compreender aspectos culturais – na verdade subculturais - que operavam no grupo de atendentes.

### **Aspectos culturais nas fusões, aquisições e joint ventures**

---

Nas histórias que foram relatadas a cultura aparece como uma questão interna da organização e relativamente invisível. Porém, quando uma organização madura que já tenha desenvolvido a sua própria cultura adquire outra em uma tentativa de fusão ou qualquer outro tipo de parceria, as questões culturais surgem como um empecilho real e visível. Contudo, surpreendentemente pouca atenção é dada às questões culturais antes da nova organização ser criada. Na medida em que a nova organização resultante da fusão começa operar é comum

ouvir-se o discurso retórico de que “*nós iremos ficar com o melhor das duas culturas*”. Porém, um exame mais cuidadoso das evidências aponta para uma direção completamente diferente.

Parece que em todos os casos em que se procura mesclar culturas diferentes existem três padrões possíveis de resultados: separação, dominação ou combinação.

### **Culturas separadas**

A primeira possibilidade é a de que as culturas das duas empresas permaneçam separadas como acontece em conglomerados que permitem que companhias subsidiárias mantenham suas identidades próprias.

Em certa ocasião fui procurado por uma **agência governamental sueca** para conduzir um workshop para executivos seniores de empresas estatais suecas para que eles pudessem decidir se deviam ou não lançar esforços para criar uma “cultura comum” através das várias indústrias. Após longas discussões entre participantes de diferentes setores da economia e que incluía construção de navios, mineração, engarrafadoras de água entre outras, ficou claro que uma cultura comum não era apenas uma idéia ruim, mas provavelmente algo impossível de ser implementado. Os participantes concordaram que os executivos seniores de cada indústria deveriam ser percebidos como “propriedades” do conglomerado e que deveriam estar disponíveis para serem alocados em qualquer indústria onde fossem necessários. Contudo, mesmo neste ponto ficou decidido pelos participantes que seria perigoso remover um executivo de uma companhia na qual ele havia obtido sucesso.

Outro **caso sueco envolvendo uma companhia fechada** que estava comprando várias outras companhias fechadas em toda a Europa. Contudo, a compradora deixava as adquiridas operarem isoladamente – escondendo do público o verdadeiro proprietário. A crença era de que os consumidores necessitavam manter sua confiança em companhias locais com as quais sempre haviam negociado. Nestes casos as culturas precisariam estar alinhadas no sentido de não operarem segundo propostas conflitantes umas com as outras.

Já em parceiras ou **joint ventures** o problema seria mais difícil de resolver, uma vez que os parceiros da organização criada tendem a ter culturas diferentes. Em um estudo de parceiras 50-50% com empresas de países diferentes Salk (1992) constatou que **existem poucas evidências de que uma combinação cultural resulte da operação conjunta**.

Em uma **joint venture de uma empresa alemã e outra norte-americana**, cada grupo não abria mão de fazer as coisas à sua maneira. Isto persistiu durante muitos anos, até que *uma crise trabalhista local* forçou os parceiros a trabalharem juntos e a construir algumas novas maneiras de trabalhar que, na verdade, derivava elementos da expertise de cada um dos parceiros.

Já em uma **joint venture italiano-canadense** os dois grupos trabalharam juntos por quase uma década sem nenhum tipo de integração de suas culturas. Cada grupo falava mal da maneira de operar do outro. Na medida em que as condições econômicas eram favoráveis não havia incentivos para qualquer esforço real de integração.

Trabalhei com a Ciba-Geigy no final da década de 1970 quando já havia passado 20 anos da fusão da Ciba com a Geigy. Ainda assim, muitos gerentes permaneciam completamente identificados com a companhia da qual tinham se originado. Eles se sentiam livres para criticar a nova companhia por não ter aproveitado algumas das suas melhores “práticas”.

### **Cultura dominante**

A segunda possibilidade é aquela de uma cultura dominar a outra. Em alguns casos isto é explicitado como quando uma companhia adquire outra. Quando a INTEL comprou uma fábrica de semicondutores da DEC a nova administração anunciou que a fábrica deveria operar segundo o método da INTEL e assim foi feito. Quando a HP adquiriu a APOLLO ela obrigou compulsoriamente os funcionários da APOLLO a adotar o “HP way”.

Deixe-me ilustrar utilizando o caso HP – APOLLO. Certa ocasião trabalhei com um grupo de gerentes da divisão de computadores da HP em Palo Alto e na época foi dito que o “HP way” demandava que as pessoas fossem gentis umas com as outras e que se alcançasse o consenso em reuniões. Foi relatado que se você resistisse muito vigorosamente aos esforços pelo consenso o chefe poderia chamar-lhe de lado para dizer-lhe que você não estava agindo como “um membro da equipe”. Meses mais tarde eu estava sentado próximo a uma jovem que havia trabalhado para a APOLLO e eu lhe perguntei se ela estava gostando de trabalhar na HP. Ela disse que estava OK, porém se disse preocupada porque não podia ser realmente sincera, nem manter um ponto de vista divergente. Então perguntei a ela o que aconteceria se continuasse argumentando em favor de seu ponto de vista e ela disse, literalmente, “o chefe irá me chamar de lado e dizer que você não está agindo como um membro da equipe”.

Por acaso alguém vê menos dominação cultural nas assim chamadas fusões entre iguais? Será que toda fusão é uma aquisição – não importa a retórica acerca de manter o melhor de cada cultura? Em minha experiência **uma cultura é sempre dominante**, porém esta realidade pode não ser visível durante algum tempo, precisamente em razão daquela retórica. Será interessante observar como fusões atuais funcionarão a partir desse ponto de vista: British Petroleum & Amoco, Chrysler & Daimler-Benz, Nynex & Bell Atlantic.

## Culturas Combinadas

A terceira possibilidade é a de que as culturas se combinem ou integrem-se de alguma forma. A combinação ou o “manter o melhor das duas culturas” é usualmente afirmado como sendo o resultado desejado. Porém, o que acontece na prática é geralmente mais complexo e questionável. Um nível de combinação é criar um novo conjunto de valores e vendê-los para as demais unidades culturais. Como veremos em capítulos posteriores isto funciona somente sobre certas condições. Noutro tipo de combinação, a nova organização procura realizar um benchmark de seus vários sistemas e procedimentos, comparando-os internamente e externamente com as “melhores práticas”, no sentido de criar e padronizar novos procedimentos na organização resultante. Frequentemente, ouve-se que a nova organização mantém o sistema contábil de um dos parceiros, a gestão de recursos humanos do outro parceiro e assim por diante.

Para equilibrar o poder e manter a imagem de fusão o chairman vem de uma companhia e o presidente vem da outra ou um sistema de sucessão é anunciado em que, alternativamente, gerentes seniores de cada uma das parceiras são conduzidos a postos chave. Esses movimentos preservam a imagem pública de uma fusão. **Porém não se pode inferir a partir da padronização de sistemas e procedimentos que as culturas de fato tenham se combinado.** De fato, as resistências às mudanças observadas na organização resultante estão quase sempre baseadas no fato de que as questões culturais não foram consideradas de modo algum ao se tomarem as decisões sobre os novos procedimentos.

Um exemplo. Em uma fusão uma das companhias pagava salários elevados, porém resistia em oferecer opção de compra de ações em razão de uma crença profunda de que não se deveria fazer promessas de emprego vitalício, nem esperar lealdade dos funcionários. A outra empresa tinha crescido com a crença de que as pessoas precisavam ser desenvolvidas como um recurso de longo prazo e, assim, havia adaptado um sistema de baixos salários combinado com opções de compra de ações e um sistema de bônus elevado. **Não havia como combinar essas duas filosofias.** Um tinha que vencer sobre o outro. Como o próximo caso irá ilustrar, algumas vezes, uma vitória conduz a resultados desastrosos.

Duas empresas do ramo de alta tecnologia fundiram-se após obterem sucesso ao longo de uma década de existência. O fundador da companhia A acreditava no trabalho de equipe, no consenso, na delegação de responsabilidades e na confiança depositada de que os empregados fariam a coisa certa. O fundador da companhia B acreditava que as pessoas deviam ser disciplinadas, o que demandava uma hierarquia funcional clara. Cada companhia desenvolveu uma estrutura gerencial que refletia suas crenças. A companhia B adquiriu a companhia A com a intenção de reter todo o talento técnico acumulado na adquirida.

Sem pensar muito no assunto, o presidente da companhia B impôs seu sistema de gestão baseado na hierarquia, controle e disciplina sobre a nova força de trabalho recém-adquirida.



Tudo isso para, seis meses mais tarde, assistir ao êxodo em massa das pessoas que ele esperava reter. Essa foi uma lição cara do perigo de se ignorar a cultura.

### **Estágios de vida - Iniciantes, meia-idade e velhos dinossauros.**

---

A cultura é relevante de maneiras diferentes de acordo com o estágio de vida de uma organização. Uma **companhia jovem** em fase de crescimento procurará estabilizar e difundir a cultura que esteja sendo percebida como a base de seu sucesso. A cultura é a principal fonte da identidade organizacional e, em razão disso, cria vínculos muito fortes com essa cultura da mesma maneira que os adolescentes vinculam-se de modo estreito as suas identidades ainda em formação. Nas fases iniciais da existência de uma organização esta se encontra ainda sobre influência e controle de seus fundadores de tal forma que o seu meio cultural tende a refletir de maneira mais ou menos acentuada as crenças e valores dos fundadores.

Nos casos em que o sucesso conduz a uma ampla aceitação das crenças e valores dos fundadores pelos membros da organização, um desafio a qualquer elemento cultural equivaleria a questionar os seus fundadores ou proprietários. Tais elementos culturais tendem a se tornar vacas sagradas da organização e, por isso, são muito difíceis de mudar. Dessa forma, pode-se entender que “mudança cultural” significa muito mais o desenvolvimento e o reforço dos elementos culturais centrais, do que propriamente mudá-los segundo conveniências conjunturais.

Uma **organização madura** (midlife) típica pode ser pensada como tendo tido diversas gerações de **gerentes profissionais** designados pelo **board corporativo**, cujos membros são freqüentemente proprietários de ações (stockholders). Muito provavelmente, esse tipo de organização irá se desenvolver em **múltiplas unidades** baseadas em funções, produtos, mercados ou áreas geográficas, de tal forma que tais unidades tenderão a desenvolver suas próprias subculturas. Assim, os desafios culturais de uma organização madura podem ser desdobrados em três questões:

- 1- Como manter os elementos da cultura que continuam se mostrando adaptativos e que estão relacionados ao sucesso organizacional?
- 2- Como integrar, combinar ou ao menos alinhar as diversas subculturas?
- 3- Como identificar e mudar elementos culturais que estejam se mostrando progressivamente disfuncionais em face de mudanças de condições do ambiente externo?

Nesse estágio, existe uma necessidade premente de uma avaliação profunda dos elementos culturais no sentido de manter alguns de seus elementos e tentar mudar outros. Assim, pode-se entender que uma organização madura também requer habilidades e insights para **condu-**

**zir mudanças “gerenciadas” de elementos culturais.** Mudança cultural, portanto, torna-se um tipo de **transformação** em razão da necessidade de **desaprender antigos elementos culturais**.

Na medida em que a **organização “envelhece”** e caso ela não consiga desenvolver, adaptar e mudar elementos de sua cultura, cresce a tendência de se cristalizar uma cultura mal adaptada que poderá se tornar um obstáculo severo aos processos de aprendizagem e mudança.

Assim como foi dito, as organizações tendem a se agarrar a aquilo que lhes permitiu ter sucesso no passado. A mesma cultura que criou o sucesso tenderá dificultar a percepção dos membros da organização sobre mudanças do ambiente que demandam novas respostas. A cultura, desta forma, torna-se um obstáculo para a implantação de novas estratégias.

Uma companhia aérea que quase havia falido em razão de seu modelo comercial tornou-se altamente rentável ao se dedicar à indústria de defesa. Quando novas oportunidades de negócios para a aviação comercial surgiram a direção da companhia e os gerentes seniores foram incapazes de contemplar a volta ao negócio comercial em razão das fortes memórias emocionais das dificuldades vividas décadas antes.

**O desafio cultural em uma companhia com mais tempo de existência é como se envolver em grandes transformações**, freqüentemente, sobre grande pressão de tempo para evitar sérios riscos econômicos. O processo de transformação é basicamente o mesmo que ocorre em uma companhia madura saudável, porém as demandas do tempo e a quantidade de mudanças necessárias, comunmente, pedem medidas drásticas (usualmente denominadas reviravoltas). **Desaprender rapidamente e abandonar coisas que são valorizadas é muito difícil para a maioria dos empregados.** Não raro, eles deixem a organização ou são demitidos por resistirem fortemente às mudanças.

Se a tentativa de mudar fracassar, provavelmente a organização entrará em processo falimentar no qual ela precisará iniciar tudo novamente, construir uma nova cultura com uma nova administração ou ser adquirida e ter uma nova cultura imposta.

### **Onde reside a cultura?**

---

A cultura é uma propriedade de todo o grupo. Sempre que um grupo tiver suficiente experiência comum, uma cultura começará se formar. Culturas são encontradas em pequenas equipes, famílias e grupos de trabalho. Culturas também surgem em departamentos, grupos funcionais e outras unidades organizacionais que têm um núcleo ocupacional e uma experiência em comum. Podem-se ainda encontrar culturas nos diferentes níveis hierárquicos. Da mesma forma que se pode encontrar cultura numa organização como um todo, se existir sufici-

ente história compartilhada. Pode ainda ser encontrada em um setor da economia em razão da experiência ocupacional comum dos profissionais. Finalmente, existe cultura nos níveis regionais e nacionais, dada a linguagem comum, a bagagem étnica, a religião e a experiência compartilhada.

Entretanto, um indivíduo tenderá a ser uma entidade multicultural e a apresentar diferentes padrões de comportamento cultural dependendo da situação em que esteja. Porém, se o indivíduo investir a maior parte do tempo em uma ocupação ou organização, provavelmente assumirá muitos dos elementos culturais que outros indivíduos na ocupação ou organização compartilham. **Assim, a chave para compreender se existe ou não uma cultura é procurar experiências e bagagens comuns.** A cultura é relevante uma vez que crenças, valores e comportamentos dos indivíduos, freqüentemente, só podem ser compreendidos no contexto das identidades culturais. Para se explicar o comportamento individual é necessário buscar suas causas além dos traços de personalidade e compreender as filiações grupais, bem como a cultura desses grupos.

### Sintetizando

---

A cultura é importante porque ela é um **conjunto de forças poderosas**, latentes e inconscientes, que determinam o comportamento tanto individual como coletivo, a percepção, os padrões de pensamento e os valores.

**A cultura organizacional em particular é relevante porque seus elementos determinam as estratégias, os objetivos e os modos de operação.** Os valores e padrões de pensamento dos líderes e dos gerentes seniores são, em parte, determinados pela sua própria bagagem cultural e pelas experiências compartilhadas. Se desejarmos tornar as organizações mais eficientes e eficazes, então precisamos compreender o papel que a cultura desempenha na vida organizacional. Porém, o que é cultura organizacional especificamente?

**Nota do tradutor: Para saber a resposta à última questão acima participem das aulas do Prof. Luiz A. Stevanato.**