



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL**

**SOCIAL SYSTEMS AND ORGANIZATIONAL CULTURE**

**SISTEMAS SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

Maria Isabel dos Santos Rodrigues António<sup>1</sup>, João Maria Funzi Chimpolo<sup>2</sup>

e4104215

<https://doi.org/10.47820/recima21.v4i10.4215>

PUBLICADO: 10/2023

**RESUMO**

A ideia de sistema se generalizou na sociologia, e foi a concepção de sistema social aberto de Parsons, que enfatiza a troca de elementos (energia, pessoas, informação) entre os sistemas, em Luhmann encontramos uma mudança radical de perspectiva que considera, a exemplo dos organismos vivos, que os "sistemas sociais operam fechados sobre sua própria base operativa, diferenciando-se de todo o resto e, portanto, criando seu próprio limite de operação. Luhmann, considera que o elemento básico de reprodução no sistema social é o processo de comunicação. Relativamente a cultura organizacional em um grupo corporativo ou estrutura de negócios de holding, o grupo inclui duas ou mais empresas diversificadas sob um único poder de controlo, governança e liderança. Gerenciar empresas diversificadas sob a mesma liderança têm uma vantagem económica, mas a falta de liderança forte e cultura organizacional eficaz faz com que empresas diversificadas falhem.

**PALAVRAS- CHAVE:** Sistemas sociais. Cultura Organizacional. Sociedade. Organizações.

**ABSTRACT**

*The idea of system became widespread in sociology, and was Parsons' conception of an open social system, which emphasizes the exchange of elements (energy, people, information) between systems. In Luhmann we find a radical change of perspective that considers, for example of living organisms, that "social systems operate closed on their own operational base, differentiating themselves from everything else and, therefore, creating their own operating limit. Luhmann considers that the basic element of reproduction in the social system is the communication process. Regarding organizational culture in a corporate group or holding business structure, the group includes two or more diversified companies under a single power of control, governance and leadership. Managing diverse companies under the same leadership has an economic advantage, but a lack of strong leadership and effective organizational culture causes diverse companies to fail.*

**KEYWORDS:** Social systems. Organizational culture. Society. Organizations.

**RESUMEN**

*La idea de sistema se generalizó en la sociología, y fue la concepción de Parsons del sistema social abierto, que enfatiza el intercambio de elementos (energía, personas, información) entre sistemas, en Luhmann encontramos un cambio radical de perspectiva que considera, al igual que los organismos vivos, que "los sistemas sociales operan cerrados sobre su propia base operativa, diferenciándose de todo lo demás y, por lo tanto, creando su propio límite de operación. Luhmann considera que el elemento básico de la reproducción en el sistema social es el proceso de comunicación. En relación con la cultura organizacional en un grupo corporativo o estructura empresarial holding, el grupo incluye dos o más empresas diversificadas bajo un único poder de control, gobierno y liderazgo. Gestionar empresas diversas bajo el mismo liderazgo tiene una ventaja económica, pero la falta de un liderazgo fuerte y una cultura organizativa eficaz hace que las empresas diversas fracasen.*

**PALABRAS CLAVE:** Sistemas sociales. Cultura Organizacional. Sociedad. Organizaciones.

<sup>1</sup> Licenciada em Gestão dos Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Angola, estudante de Mestrado em Gestão dos Recursos Humanos pela Universidade Lusíada de Angola.

<sup>2</sup> Doutorado em Administração de Empresas, pela Atlantic International University Honolulu, Havai.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

### INTRODUÇÃO

A ideia de sistema se generalizou na sociologia, e foi a concepção de sistema social aberto de Parsons, que enfatiza a troca de elementos (energia, pessoas, informação) entre os sistemas, em Luhmann encontramos uma mudança radical de perspectiva que considera, a exemplo dos organismos vivos, que os “sistemas sociais operam fechados sobre sua própria base operativa, diferenciando-se de todo o resto e, portanto, criando seu próprio limite de operação. Ao mesmo tempo, o fechamento é a condição da abertura do sistema ao ambiente: o sistema só é capaz de estar atento e responder à causalidade externa por meio das operações que ele próprio desenvolveu.

Luhmann considera que o elemento básico de reprodução no sistema social é o processo de comunicação.

A estrutura empresarial de um grupo empresarial ou holding tem uma importante estratégia de crescimento empresarial no mundo sido, desde a década de 1960. Um grupo corporativo é um conjunto de empresas legalmente independentes que operam como uma única entidade econômica.

Relativamente a cultura organizacional em um grupo corporativo ou estrutura de negócios de holding, o grupo inclui duas ou mais empresas diversificadas sob um único poder de controle, governança e liderança. Gerenciar empresas diversificadas sob a mesma liderança têm uma vantagem econômica, mas a falta de liderança forte e cultura organizacional eficaz faz com que empresas diversificadas falhem. Os gerentes nos grupos organizacionais podem sofrer a perda de controle quando a diversificação aumenta dentro do grupo. Quando uma organização se torna mais diversificada, os gerentes têm mais desafios para gerenciar e controlar os recursos.

Toda organização é formada por diversos componentes, suas pessoas, seus produtos, suas linhas de produção, seus processos, sua comunicação etc.. A forma como esses elementos interagem compõe sua identidade. Da mesma forma, uma cultura tóxica pode prejudicar e impactar negativamente a organização.

### 1. SISTEMAS SOCIAIS

Sistemas sociais são definidos por Luhmann de maneira aparentemente paradoxal ou tautológica: um sistema define-se pela diferença sistema/ambiente. A definição sugere um paradoxo que se dissipa, no entanto, quando a diferença é compreendida no contexto da lógica das formas de George Spencer Brown (Koenig, 1988, citado por Lallement, 2004).

George Spencer Brown foi um obscuro aluno de Bertrand Russell que apenas ganhou notoriedade em função de Luhmann. Uma forma é sempre uma marcação de dois lados: o lado marcado e o lado externo, não marcado da forma “*unmarked space*”. O sistema, como forma de dois lados, define-se então como a forma sistema/ambiente. A única função da lógica das formas na teoria de sistemas é bloquear a hipótese de um sujeito capaz de reflectir sobre si mesmo; um observador que, em sua autorreflexão, adquira o conhecimento pleno de si mesmo (enquanto sujeito) e do objeto (a sociedade como um todo) (idem).



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
 Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

Por isso, cada sistema é um observador que observa a si mesmo e a seu ambiente com auxílio de uma forma que demarca dois lados; por isso o sistema se define como diferença sistema/ambiente. O essencial aqui é que a operação de observação pressupõe, logicamente, um ponto cego. Ao traçar uma linha separando-se do ambiente, o sistema pode observar-se a si mesmo e ao ambiente, mas não pode destacar-se de si mesmo e refletir, nos moldes do sujeito transcendental, a unidade entre sistema e ambiente. Sistemas, portanto, não são modelos analíticos, simplificações ou abstrações da realidade, ao mesmo tempo em que não são um conjunto de instituições, papéis sociais ou pessoas: sistemas são formas de dois lados que empregam a distinção sistema/ambiente para se constituírem como unidades comunicativas auto-observáveis (*idem*).

Através da diferenciação do sistema, multiplica-se o sistema em si mesmo, por assim dizer, pelas diferenças sempre novas entre sistemas e ambientes no sistema. O processo de diferenciação não pressupõe qualquer coordenação pelo sistema como um todo, como o esquema do todo e suas partes sugerira. Não há um sistema total; a sociedade não é uma projeção da consciência individual. Luhmann recorre, portanto, à excêntrica lógica das formas de um autor até então ignorado pela comunidade acadêmica internacional com dois objetivos: de um lado, trata-se de fugir ao modelo epistemológico estruturado pelo par sujeito/objeto, que fez com que a tradição sociológica (de Weber a Parsons, passando por Durkheim e Simmel) partisse do indivíduo para compreender a sociedade (Bachur, 2020).

Concomitantemente, o sistema produz-se a si próprio com o emprego da forma sistema/ambiente para o desempenho de uma função específica, que é relevante para a sociedade como um todo. Essa replicação da diferença sistema/ ambiente para o desempenho de funções específicas implica uma compreensão fractal da sociedade: a economia, para regular a escassez de dinheiro, propriedade e crédito, emprega a diferença economia/sociedade e, com isso, constrói, de seu ponto de vista, a sociedade como um todo (*idem*).

O sistema político, para preservar a capacidade de tomar decisões colectivamente vinculantes, usa a forma política/ sociedade e, da mesma maneira, constrói uma sociedade do ponto de vista da política. Todos os sistemas funcionais da sociedade operam dessa maneira. Por isso, como já se disse, não há totalidade. A economia, a política, o direito, a ciência etc. filtram os *inputs* emanados do ambiente, escolhendo aquilo que deve ser considerado informação para a reprodução de suas operações (o excesso descartado é ruído produzido pelo ambiente). Para tanto, cada sistema dispõe de uma codificação binária interna: informação não codificada é ruído. Mais uma vez, a linguagem cibernética tem como objectivo evitar um conceito subjectivista de cognição. Os exemplos são aqui importantes para tornar claro a forma pela qual o sistema autopoietico reduz a complexidade do ambiente aumentando sua complexidade interna. Aquela é complexidade amorfa, intratável; essa, ao contrário, é complexidade estruturada que permite a reprodução de operações sistêmicas, as quais tomam como ponto de partida operações sistêmicas prévias que, por sua vez, partiram de operações sistêmicas prévias e assim indefinidamente. É por isso que a teoria de



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

sistemas não permite a interferência de um sistema em outro: somente o próprio sistema pode selecionar aquilo que vale como ponto de partida para suas operações (Buckley, 1967).

Quando um sistema seleciona um evento do ambiente e precisa lhe atribuir um sentido, essa operação usa necessariamente um dos lados do esquematismo binário (Buckley, 1967, citado por Júnior; Resenha, 2013).

### 1.1. A comunicação como elemento principal dos sistemas sociais

Os sistemas sociais são conhecidos como sistemas comunicativos. Apenas a comunicação é uma operação puramente social porque pressupõe o envolvimento de vários sistemas psíquicos sem que se possa atribuí-la exclusivamente a um ou outro destes sistemas: não pode haver comunicação individual. No entanto, não é o ser humano quem comunica, mas o sistema social, daí a ideia de uma comunicação e de uma sociedade sem seres humanos (Júnior; Resenha, 2013).

O conceito luhmanniano de comunicação representa um salto epistemológico ao eliminar vários obstáculos que têm impedido uma melhor descrição dos sistemas sociais. Nessa perspectiva teórica, a comunicação é tida como uma operação mais precisa do que a ação, elemento central para a análise sociológica desde Max Weber. Por outro lado, se à comunicação é atribuído o papel de reprodução do sistema social, o sentido é a forma dos sistemas sociais, traçando uma linha fronteira entre sentido/não sentido, entre compreendido/não compreendido. O sentido produz o limite entre sistema e entorno, reduzindo a complexidade de ambos (idem).

O que faz sentido para o sistema social é parte de seus elementos; tudo o mais compõe o seu entorno. A complexidade e a diferenciação social são dois outros aspectos centrais na abordagem teórica de Luhmann.

Segundo Luhmann (1997), citado por Bertagnolli (2009, p. 21) a sociedade é considerada um sistema, como um conjunto de elementos interligados que operam em coletivo. O autor defende que o ambiente não é sustentável por si próprio, senão por meio de um sistema, isto é, o ambiente está relacionado a um sistema. Acrescenta-se ainda, que nunca existirá um sistema sem ambiente, pois o sistema sempre será ineitável, e sempre dependerá do seu ambiente. O autor salienta ainda que, o ambiente engloba todas as operações, mas o sistema limita-se em algumas delas, porém, um sistema é considerado social quando as suas operações envolvem a comunicação.

No pensamento Luhmann, (1997), citado por Bertagnolli (2009, p.21) “o homem encontra-se fora da sociedade, e dentro do ambiente social”. Para o autor, o homem é um ser indispensável no processo de comunicação. Entretanto, Luhmann, observou três (3) tipos de sistemas sociais, a saber: (1) Interação; (2) Organizações; e (3) Sociedade.

A interação depende da presença física de dois ou mais interlocutores. Segundo Baraldi (1996), citado por Bertagnolli (2009, p. 21), “a interação é um sistema de comunicação com duração limitada e curta, que fica à deriva da necessidade da presença física e portanto, com poucas garantias de duração”.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

De acordo com Corsi (1996), citado por Bertagnolli (2009, p. 21), “a organização é um tipo de sistema social que pressupõe um intervalo de tempo suficiente grande para ser possível estabelecer uma estrutura que seja durável mesmo quando as interações terminem”.

Nenhum ser humano consegue viver sozinho na sociedade, ninguém consegue alcançar os seus objectivos sem o auxílio dos outros. Os sistemas sociais são importantes para nos auxiliar a perceber como as sociedades se organizam, permitem-nos estar enquadrados sobre o funcionamento da sociedade. Ao compreendermos a forma como a sociedade está organizada, estaremos conscientes das normas estabelecidas, bem como as sanções para aqueles que adoptam comportamentos desviantes.

### 1.2. Características dos sistemas sociais

Uma característica dos sistemas é a redução de complexidade, dada sua função de sempre reduzir possibilidades a partir da selecção daquilo que terá sentido para o sistema quando incorporado aos processos internos. Quando atingem um elevado nível de complexidade, os sistemas produzem autonomias relativas, diferenciam-se, com o objectivo de reduzir essa complexidade (Ferrari, 1983).

Nessa direcção, o ponto de partida para o entendimento da dinâmica formadora dos sistemas sociais é o processo de diferenciação funcional, o que implica dizer que a partir de si mesmo, um sistema se diferencia produzindo subsistemas parciais, os quais, a partir do sistema original, são agora entorno. Aqui reside um ponto fundamental da teoria de Luhmann: ao tempo em que os subsistemas sociais constituem entornos uns para os outros, a estrutura de relações entre eles define a própria forma como a sociedade organiza suas comunicações (Edgar Morin, 2001, citado por Júnior; Resenha, 2013).

E o aumento da complexidade sistêmica é o elemento que promove a diferenciação da sociedade. Com isso, tem-se agora não a relação sistema-entorno, mas a relação sistema-sistema. Conforme os autores, o desafio consiste em confrontar teoricamente um conceito que trate de articular autorreferencialidade sistêmica com relacionamento entre sistemas (idem).

O sistema psíquico – que na tradição corresponde ao indivíduo, ao sujeito – é entorno do sistema social e vice-versa. Nesse sentido, o conhecimento que o sistema psíquico consegue apreender acerca do sistema social sempre será um autoconhecimento, uma autodescrição, posto que a sociedade como um sistema autopoiético formado por comunicações que se estabelecem recursivamente é um sistema que se autodescreve (idem).

A estrutura empresarial de um grupo empresarial ou holding tem sido desde a década de 1960 uma importante estratégia de crescimento empresarial no mundo. Um grupo corporativo é um conjunto de empresas legalmente independentes que operam como uma única entidade econômica.

Em um grupo corporativo ou estrutura de negócios de *holding*, o grupo inclui duas ou mais empresas diversificadas sob um único poder de controlo, governança e liderança. Gerenciar



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

empresas diversificadas sob a mesma liderança têm uma vantagem econômica, mas a falta de liderança forte e cultura organizacional eficaz faz com que empresas diversificadas falhem.

Os gerentes no grupo organizacional podem sofrer a perda de controlo quando a diversificação aumenta dentro do grupo. Quando uma organização se torna mais diversificada, os gerentes têm mais desafios para gerenciar e controlar os recursos.

Toda organização é formada por diversos componentes, suas pessoas, seus produtos, suas linhas de produção, seus processos, sua comunicação etc.. A forma como esses elementos interagem compõe sua identidade. A esse DNA, dá-se o nome de cultura organizacional. A cultura de uma empresa é determinante para seus negócios. Uma boa cultura e um bom clima organizacional incentivam os colaboradores, criando um ambiente produtivo e próspero.

Da mesma forma, uma cultura tóxica pode prejudicar e impactar negativamente a organização. Portanto, o objectivo desta temática é esclarecer o conceito de cultura organizacional e seus elementos. Vamos mostrar ainda a importância que ela exerce sobre os negócios da organização, impactando directamente seus resultados.

Luhmann defende a existência de uma única sociedade que pode ser abordada e analisada, partindo da sua organização e funcionalidade. Para o autor, a sociedade compreende todas as comunicações produzidas e engloba todas as organizações e interacções, bem como os sistemas funcionais, que reflectem os subsistemas, nomeadamente a política, ciência, economia, a arte, e outras áreas.

### 1.3. Tipos de sistemas sociais

Os sistemas sociais podem ser classificados de várias maneiras, dependendo dos critérios utilizados para a categorização, dentre as quais, destacamos as seguintes:

#### 1. Sistemas Sociais por Estrutura Socioeconômica:

- Capitalismo: sistema baseado na propriedade privada dos meios de produção e busca do lucro individual.
- Socialismo: sistema baseado na propriedade coletiva dos meios de produção e na busca pela igualdade econômica.

#### 2. Sistemas Sociais por Forma de Governo:

- Democracia: sistema em que o poder político é exercido pelo povo, geralmente por meio de eleições e participação popular.
- Monarquia: sistema em que o poder é exercido por um monarca hereditário, podendo ser constitucional ou absoluta.
- Ditadura: sistema em que o poder é centralizado em um indivíduo ou grupo, sem espaço para participação popular significativa.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

### 3. Sistemas Sociais por Ideologia:

- Liberalismo: sistema baseado nos princípios de liberdade individual, igualdade perante a lei e livre mercado.
- Conservadorismo: sistema que valoriza a tradição, ordem social e estabilidade.
- Comunismo: sistema baseado na ideia de uma sociedade sem classes, em que os meios de produção são controlados coletivamente.

### 4. Sistemas Sociais por Relações de Poder:

- Pluralismo: sistema que reconhece e permite a diversidade de interesses e grupos na sociedade.
- Autoritarismo: sistema em que o poder é concentrado nas mãos de um indivíduo ou grupo, sem espaço para oposição ou participação significativa.

## 2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional, como o próprio nome refere, diz respeito aos costumes de uma organização. Isso abrange os mais diversos elementos, como por exemplo, seus valores, sua missão, suas regras, suas técnicas de produção, sua maneira de se comportar, interagir e comunicar com o público interno e externo (Schneider, Brief, e Guzzo, 1996, citados por Meudell e Gadd, 2014). Ainda, é definida como o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos por meio de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhados por todos os membros da organização.

A cultura organizacional refere a identidade de uma organização e, por isso, é responsável pela imagem que a empresa passa para o mundo. Ela é construída ao longo do tempo, e se solidifica com o passar dos anos, permeando todas as práticas e actividades da organização. Assim como acontece na cultura de cada povo, onde tendemos a agir de acordo com nossos costumes e relativizar culturas diferentes a partir do nosso referencial, no mundo corporativo, cada organização tem uma cultura própria e única, que ditará a sua maneira de fazer negócios (Alavi, 2012, citado por Eaton; Kilby, 2015).

Há poucos pesquisadores que definiram e analisaram a cultura na organização. Schein (1985, citado por Lund, 2003), afirmou que a Cultura na Organização pode ser vista como um conjunto de crenças, valores e suposições compartilhadas pelos membros da organização. Além disso, a Cultura na Organização também pode ser vista como uma maneira de pensar e descrever o mundo interno de uma organização. Este mundo interno pode ser diferenciado de outra organização pela personalidade da organização. Vários pesquisadores definiram que a cultura de uma organização socializa as pessoas. A Cultura na Organização precisa estar na mente de todos os membros da organização.

Segundo Hofstede *et al.* (1990, citado por Dension *et al.*, 1991), a Cultura na Organização pode ser definida por seis características:

- a) Holística;



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues Antônio, João Maria Funzi Chimpolo

- b) Historicamente determinado;
- c) Relacionado com antropologia;
- d) Construído socialmente;
- e) Macia;
- f) Difícil de mudar.

Também pode ser dividido em uma parte visível e invisível. As partes visíveis (símbolos, heróis e rituais) de uma cultura são as práticas da organização, enquanto as partes invisíveis são os valores da organização. Somente as partes visíveis de uma organização podem ser alteradas pelo plano de qualquer pessoa. (idem)

### 2.1. Dimensão Cultural

Uma maneira de estudar a cultura na organização é analisando suas dimensões. Essas dimensões estão relacionadas ao ambiente de trabalho em uma organização. Em 1983, Wallach investigou a Cultura na Organização por meio de três dimensões: a dimensão inovadora, a burocrática e a de apoio. A maioria das organizações é uma combinação dessas dimensões mencionadas anteriormente, mas geralmente há uma dimensão que é dominante em uma organização (Koberg; Chusmir, 1987).

Abaixo, cada dimensão é explicada com as características típicas:

1. **Dimensão inovadora:** As normas na dimensão inovadora são desafio e atribuição de riscos. Os funcionários são livres para tentar novas maneiras de trabalhar sem o medo do fracasso (Koberg; Chusmir, 1987).

Para Koberg e Chusmir (1987, citados por Berson *et al.*, 2008), essa cultura é descrita pelos adjetivos de tomada de risco, resultado orientado, criativa, pressurizada, estimulante, desafiadora, empreendedora e dirigida. O resultado mais típico dessa cultura é o crescimento das vendas, através das características mencionadas anteriormente.

2. **Dimensão burocrática:** Esta dimensão enfatiza a eficiência, regras e regulamentos e tem linhas claras de responsabilidade e autoridade. Organizações com uma alta dimensão burocrática destacarão a consistência e a previsibilidade por meio de regras, procedimentos e estruturas. O estudo de Adler e Borys (1996, citados por Berson *et al.*, 2008), mostrou que as características dessa dimensão são formais, especializadas, hierárquicas e inflexíveis. Organizações com uma dimensão burocrática muitas vezes podem causar reações negativas dos funcionários.
3. **Dimensão de apoio:** Koberg e Chusmir (2007, citados por Berson *et al.*, 2008), mostraram que a dimensão de apoio é calorosa, confiante, sociável, amigável e orientada para o relacionamento. A organização tende a ser como uma família para seus funcionários.





## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

Berson *et al.*, (2008), afirmam que os ambientes de trabalho da dimensão de apoio são caracterizados pela confiança, segurança e um ambiente de colaboração encorajador. Os gerentes, que trabalham em tal grupo social, criam um relacionamento aberto com seus funcionários.

Uma organização pode descrever uma Cultura na Organização por meio das dimensões acima mencionadas. Cada tipo de cultura tem características para liderar a organização e como os funcionários se sentem e trabalham. Essas dimensões destacam formas distintas de organizações e são abordadas na maioria das tipologias de cultura (Berson; Oreg; Dvir, 2008).

### 2.2. Classificação da cultura na organização

Esta sessão lidará com os diferentes tipos de Cultura na Organização. Antes de poder definir essas culturas, neste ponto trataremos da estrutura de valores competitivos de Quinn e seus colegas. Essa estrutura é uma abordagem que pode ser usada para os desempenhos organizacionais. Deshpande *et al.* (1993, citado por Laforet, 2014), afirmam que os tipos de cultura deste quadro são tipos modais ou dominantes. É a base para os quatro tipos de Cultura na Organização de Cameron e Freeman (1991).

Os pesquisadores Cameron e Freeman (1991, citado por Lund, 2003), identificaram outro framework com outros nomes para os tipos de cultura acima mencionados. As características desses tipos de cultura são muito semelhantes aos tipos de Quinn e colegas. O quadro de valores concorrentes tinha uma quinta cultura, ou seja, a cultura equilibrada. A estrutura de Cameron e Freeman (1991, citado por Lund, 2003) tem apenas quatro tipos: clã, hierarquia, adhocracia e mercado. Cada cultura é caracterizada pelos atributos dominantes do tipo de cultura, um estilo de liderança, o vínculo e as ênfases estratégicas.

Nesse contexto é óbvio que as características de uma cultura de mercado competem ou estão em contraste direto com as características de uma cultura de clã. Esses contrastes são semelhantes ao contraste da estrutura de valores concorrentes. Abaixo os quatro tipos de cultura de Cameron e Freeman (1991, citado por Lund, 2003) estão relacionados com os tipos de cultura da estrutura de valores competitivos de Quinn e colegas, com base nas características disponíveis de cada cultura.

**Tabela 1-** A conexão entre os tipos de cultura

Tipo de cultura	Cameron e Freeman (1991)	Estrutura de Valores Concorrentes
01	Cultura do Clã	Modelo de relações humanas (Cultura de Grupo)
02	Cultura de Hierarquia	Modelo de Processo Interno (Cultura Hierárquica)
03	Cultura de Adhocracia	Modelo de sistema aberto (Cultura de Desenvolvimento)
04	Cultura de mercado	Modelo de Meta Racional (Cultura Racional)

Fonte: Adaptado (Cameron e Freeman, 1991, citado por Lund, 2003)).



### 2.3. Níveis de cultura organizacional

A cultura na organização pode ser estudada em vários níveis de uma organização. Pode ser estudado, por exemplo, para uma corporação inteira, uma subsidiária nacional, uma divisão específica ou para um grupo de trabalho. Tem que ser justo homogêneo e precisa estar conectado com as características da cultura (Paim, 2009 citado por Alavi; Kayworth, 2012).

A cultura na organização também pode ser explicada em vários níveis de funcionários. Em nível de grupo, há vários pesquisadores que explicaram a Cultura na Organização como as crenças, as atitudes e os valores que são todos iguais para os funcionários da organização. Eles trabalham em direção a um objetivo comum. Em nível individual, é definido como um funcionário dando significado ao que é experimentado no chão de fábrica. Se a cultura é construída sobre interpretações individuais de experiências e é vista como normas compartilhadas na organização, é no nível organizacional. (idem).

### 2.4. O impacto da cultura organizacional

A cultura organizacional reúne hábitos, costumes e comportamento dos colaboradores de uma empresa e, por isso, impacta directamente em sua produtividade. Uma boa cultura organizacional proporciona um ambiente de trabalho motivador, que incentiva seus funcionários a crescerem junto com o empreendimento e a buscarem melhores resultados continuamente (Lund, 2003, citado por Vallen; Thye, 2013).

A identificação do funcionário com os valores e a forma de trabalhar da empresa criam uma atmosfera positiva. Investir na gestão de pessoas e solidificação de uma cultura organizacional é investir no desenvolvimento e sucesso da organização. Se alguns colaboradores não estiverem de acordo com a cultura organizacional da empresa, esses podem ter um comportamento destoante dos objectivos da organização e transmitir uma imagem equivocada para clientes, *stakeholders* e outros funcionários, causando um impacto negativo para os negócios, principalmente em sua imagem (Schneider; Brief; Guzzo, 1996, citados por Wallace, 2010).

A insatisfação com o ambiente de trabalho pode aumentar o turnover, isso não só gera gastos para a empresa, como também desperdiça tempo com a procura de novos funcionários. Tudo isso traz impacto financeiro para a organização (idem).

### 2.5. Classificação da cultura organizacional

Daft (2005) sustenta que existem várias maneiras de classificar a cultura organizacional, dependendo do modelo utilizado. No entanto, o autor destaca algumas delas, a saber:

1. Modelo de *Competing Values Framework* (CVF): Este modelo classifica a cultura organizacional em quatro tipos principais:

- Cultura de Clã: enfatiza a colaboração e o trabalho em equipa, como uma grande família.



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

- Cultura de Adhocracia: valoriza a inovação e a criatividade, com foco em projetos temporários.

- Cultura de Mercado: enfatiza a concorrência e a busca de metas e resultados.

- Cultura de Hierarquia: valoriza a estabilidade, regras e procedimentos bem definidos.

2. Modelo de *Handy's Cultural Typology*: Neste modelo, a cultura organizacional é classificada em quatro tipos:

- Cultura do Poder: foco no poder individual e competição dentro da organização.

- Cultura de Papéis: as pessoas têm funções claramente definidas e seguem regras e processos.

- Cultura de Tarefa: foco na realização de tarefas e metas.

- Cultura de Pessoa: valoriza as pessoas e seu bem-estar, criando um ambiente acolhedor e colaborativo.

3. Modelo de Schein's Organizational Culture Model: Neste modelo, a cultura organizacional é classificada em três níveis:

- Artefactos visíveis: incluem símbolos, rituais, linguagem, estrutura organizacional e sistemas.

- Valores compartilhados: crenças e atitudes que são amplamente aceitas e valorizadas pela organização.

- Pressupostos básicos: crenças e valores enraizados na organização, muitas vezes invisíveis, que moldam o comportamento das pessoas.

### 2.6. Clima Organizacional

Para Wallace (2010, citado por Rubera; Kirca, 2012), o clima na organização é uma característica relativamente duradoura de uma organização que o distingue de outras:

- a) Incorpora percepções coletivas dos membros sobre sua organização em relação a dimensões como autonomia, confiança, coesão, apoio, reconhecimento, inovação e justiça;
- b) É produzido pela interação do membro;
- c) Serve de base para interpretar a situação;
- d) Reflete as normas, valores e atitudes predominantes da cultura das organizações;
- e) Actua como uma fonte de influência para modelar o comportamento.

Não só é importante esclarecer o construto do clima na organização, mas também é importante entender sua utilidade para as indústrias de serviços como uma possível ferramenta na



## RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR ISSN 2675-6218

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

busca de melhorar a eficácia e a qualidade de sua prestação de serviços. A importância do clima para uma organização tem sido destacada por vários teóricos, incluindo Francese (2013), que examinou o efeito do clima na capacidade de resposta dos serviços; Meudell e Gadd (2014) que estudaram clima e cultura em organizações de vida curta; e Vallen (2013), que estava preocupado com o clima organizacional e o desgaste do pessoal de serviço.

É difícil quando o consenso sobre a definição de clima se mostrou ilusório, e há muitas questões conceituais que precisam ser abordadas. O clima organizacional tem muito a oferecer em termos de sua capacidade de explicar o comportamento das pessoas no local de trabalho. Ashforth (2005, citado por Rubera; Kirca, 2012) apresentou a visão de que "o clima tem o potencial de facilitar uma ciência verdadeiramente integrativa do comportamento organizacional". Schneider discutiu mais tarde o clima em termos de: a atmosfera que os funcionários percebem é criada em suas organizações por práticas, procedimentos e recompensas. Os funcionários observam o que acontece com eles (e ao redor deles) e depois tiram conclusões sobre as prioridades da organização. Eles então definem suas próprias prioridades de acordo (Schneider, 1994, citado por Rubera; Kirca, 2012).

Schneider, Brief e Guzzo (1996, citado por Park, 2014) argumentam que a mudança organizacional sustentável é mais garantida quando tanto o clima (o que os membros das organizações experimentam) quanto a cultura (o que os membros das organizações acreditam que a organização valoriza) muda.

Os mesmos autores referem que o papel do clima é crucial em qualquer processo de melhoria organizacional que exija a implementação de uma grande mudança organizacional ou inovação. Isso é necessário por dois motivos:

1. No contexto do desempenho e da gestão da qualidade, o termo clima tem sido usado de forma imprecisa na medida em que os termos cultura e clima foram usados de forma intercambiável;
2. A literatura sobre o próprio clima contém múltiplas definições, fatores, dimensões, métodos de pesquisa e etiologias.

### REFERÊNCIAS

- ALAVI, M.; KAYWORTH, Tr. Um exame empírico da influência da cultura organizacional nas práticas de gestão do conhecimento. **Revista de Sistemas de Informação Gerencial**, 2012.
- ALEXANDER, J. C. **Neofuncionalismo and after**. New York: Columbia University Press, 1988.
- BACHUR, J. P. A teoria de sistemas sociais de Niklas Luhmann. **Revista da Faculdade de Direito do Sul de Minas**, Pouso Alegre, v. 36, n. 2, 2020.
- BERSON, Y.; OREG, S.; DVIR, T. Valores do CEO, Cultura Organizacional e Resultados Firms. **Revista de Comportamento Organizacional**, 2008.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL  
 Maria Isabel dos Santos Rodrigues Antônio, João Maria Funzi Chimpolo

BERTAGNOLLI, E. M. **Niklas Luhmann e a realidade dos meios de comunicação de massa.** 2009. Monografia (Bacharel em Comunicação Social) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul-Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Porto Alegre, 2009.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas.** Petrópolis: Vozes, 1968.

BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas.** São Paulo: Cultrix, 1967.

DAFT, R. L. **Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

DENSION, D. R.; SPREITZER, G. M. **Cultura na Organização e desenvolvimento organizacional:** uma abordagem de valores competitivos. Pesquisa em Mudança Organizacional e Desenvolvimento. Nova Iorque: Oxford University Press, 1991. vol. 5.

EATON, V.; KILBY, L. **Estilo de liderança, clima social e clima organizacional:** um estudo de uma faculdade sueca da universidade, criatividade e gestão da inovação. Londres: Journal of Marketing Research, 2015.

FERRARI, A. T. **Fundamentos de Sociologia.** São Paulo: McGraw - Hill do Brasil Ltda, 1983.

FRANCESE, C. Avaliando Modelos de Equações Estruturais com Variáveis Não Observáveis e Erro de Medição. **Journal of Marketing Research**, Londres, 2013.

FURTADO, L. G. Comunidades Tradicionais: Sobrevivência e preservação ambiental. *In:* D'INCAO, Maria Ângela; SILVEIRA, Isolda Maciel. (Orgs). **Amazônia e a crise da modernização.** Belém (PA): MPEG, 1994.

JÚNIOR, M. M.; RESENHA, L. C. **A teoria dos sistemas sociais em Niklas Luhmann" de Rodrigues.** Brasília: Universidade de Brasília, 2013

KOBERG, S. W. J.; CHUSMIR, M. L. Integração do clima e liderança: Exame de uma questão negligenciada. **Journal of Applied Psychology**, Nova Iorque, 2007.

LAFORET, S. Um quadro de inovação organizacional e resultados em PME. **International Journal of Entrepreneurial Behavior e Research**, Londres, v. 17, n. 4, 2014.

LALLEMENT, M. **Histórias das idéias Sociológicas.** Petrópolis: Vozes, 2004.

LOOMIS. **A Teoria dos Sistemas Sociais.** [S. l.: s. n.], 1960.

LUND, D. B. Cultura na Organização e satisfação no trabalho. **Jornal de Negócios e Marketing Industrial**, Rio de Janeiro, v. 18, 2003.

MEUDELL, R. T.; GADD, P. R. Reflexões sobre o estudo e relevância do envolvimento organizacional. **Review Human Resource Management**, Washington, 2014.

MORIN, E. **A Religação dos Saberes, o desafio do Século XXI.** Rio de Janeiro: Bertrams Brasil, 2001.

PARSONS, T. **The Social System.** New York: The Free Press, 1951.

PENA-VEGA, A. **O despertar ecológico.** Rio de Janeiro: Gramond, 2003.

RUBERA, G.; KIRCA, A. Empresa de inovação e seus resultados de desempenho: Uma revisão meta-analítica e integração teórica. **Journal of Marketing**, Nova Iorque, 2012.



**RECIMA21 - REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINAR**  
**ISSN 2675-6218**

**SISTEMAS SOCIAIS E CULTURA ORGANIZACIONAL**  
Maria Isabel dos Santos Rodrigues António, João Maria Funzi Chimpolo

VALLEN, J.; THYE, S. **Um modelo de processo dual de envolvimento organizacional**. Trabalho e Ocupações. Minnesota: University of Minnesota, 201