

10

CULTURA ORGANIZACIONAL

-- Grandes temas em debate --

Banca Examinadora

Prof. Orientador .....

Prof. ....

Prof. ....

Para Zefinha, Márcia, Paulo e Cláudio



FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

MARIA ESTER DE FREITAS

CULTURA ORGANIZACIONAL: Grandes temas em debate

Dissertação apresentada ao Curso  
de Pós Graduação da FGV/EAESP  
Área de Concentração: Organização,  
Recursos Humanos e Planejamento,  
como requisito para obtenção de  
título de mestre em Administração.  
Orientador: Carlos Osmar Bertero

SÃO PAULO  
1989

*N*

*R*

Escola de Administração de Empresas de São Paulo	
Data	Nº da Chamada
16/11/90	65.01::008
N.º Volume	Registrado por
856/90	Hi

*Dis 2*  
*2.2*

## ÍNDICE

APRESENTAÇÃO	x
INTRODUÇÃO:	01
- O discurso forte dos anos 80	02
- No rastro do interesse pela Cultura Organizacional	07
CAPÍTULO 1 - A QUESTÃO CONCEITUAL	18
1.1 - A base conceitual	19
1.2 - Alguns conceitos	23
CAPÍTULO 2 - ALGUNS ELEMENTOS DA CULTURA	32
2.1 - Valores	34
2.2 - Crenças e Pressupostos	43
2.3 - Ritos, Rituais e cerimônias	46
2.4 - Estórias e Mitos	52
2.5 - Tabus	57
2.6 - Heróis	59
2.7 - Normas	62
2.8 - Comunicação	64
CAPÍTULO 3 - FORMAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA	69
3.1 - Desenvolvimento e Manutenção da Cultura	70
3.2 - Identificação da Cultura	81

CAPÍTULO 4 - ALGUMAS TIPOLOGIAS CULTURAIS	87
4.1 - Charles Handy/Roger Harrison	91
4.2 - Deal & Kennedy	96
4.3 - Sethia & Von Glinow	102
4.4 - Donnelly	107
CAPÍTULO 5 - CULTURA ÚNICA E MÚLTIPLAS CULTURAS	110
5.1 - A cultura tem caráter único ?	111
5.2 - Múltiplas culturas numa organização ?	119
5.3 - A questão da contracultura	127
CAPÍTULO 6 - INFLUÊNCIAS INTERNAS	138
6.1 - Os fundadores	139
6.2 - O papel da Administração de Recursos Humanos	147
6.3 - O Planejamento Estratégico	152
CAPÍTULO 7 - IMPACTO DA CULTURA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	163
CAPÍTULO 8 - MUDANÇA CULTURAL	176
CAPÍTULO 9 - CONTEXTO NACIONAL E ORGANIZAÇÕES TRANSNACIONAIS	187
CONCLUSÕES	196
BIBLIOGRAFIA	202

```

+-----+
# FREITAS, Maria Ester de.  Cultura Organizacional -  #
#  Grandes Temas em Debate.  São Paulo, EAESP/FGV, 1989. #
#  213 pp. (Dissertação de Mestrado apresentada ao #
#  Curso de Pós Graduação da EAESP/FGV, Área de #
#  Concentração: Organização, Recursos Humanos e #
#  Planejamento). #
# #
#  Resumo: . Reconstitui a bibliografia norte - #
#  americana, a partir de 1979, situando os tópicos #
#  que receberam maior destaque por parte de acadêmicos #
#  e consultores organizacionais. Agrupa sobre um mesmo #
#  título várias opiniões, indicando os diversos #
#  aspectos investigados em pesquisas empíricas. #
#  Detalha conceitos e cita exemplos de aplicação da #
#  cultura organizacional. Levanta algumas interrogações #
#  a respeito dos conteúdos ideológicos implícitos e #
#  questiona a neutralidade dos estudos citados. #
# #
#  Palavras-Chave: cultura organizacional - análise #
#  organizacional - simbolismo - ideologia - valores - #
#  crenças - rituais - mudança cultural - diagnóstico - #
#  fundadores - contexto nacional e transnacionais. #
# #
+-----+

```



## AGRADECIMENTOS

Este trabalho é fruto da contribuição, do apoio, do estímulo e do carinho de diversas pessoas, entre as quais gostaria de destacar:

- Os funcionários da Biblioteca Karl A. Boedecker, da EAESP/FGV, pela dedicação e disponibilidade amiga;

- Os "tios" Aurélio e Osvaldo, bedéis do 8o. andar, por tornarem a "sala de espera" um momento simpático e relaxante;

- Prof. Bertero, pela orientação competente e liberdade de visão, marcas do nosso convívio;

- Prof. Fernando Motta, presença muito forte na minha passagem na EAESP, cujo apoio, paciência, sugestões e dedicação são as maiores responsáveis pelo meu despertar num questionamento mais profundo do mundo organizacional;

- Profs. Tragtenberg, Ramón e Esdras, pelas sugestões valiosas;

- Os amigos que fiz na GV, que compartilharam dessas "inquietações", fosse em sala de aula, fosse nas rodadas de cerveja; companheiros que fizeram dessa travessia um momento crescente e alegre;

- Cláudio Rosa, em quem encontrei estímulo, provocação e bom humor na vida diária, bem como um espírito aberto a discutir, debater, sugerir e criticar (às vezes, impiedosamente) as idéias que surgiram durante o desenrolar deste trabalho;

- À família que São Paulo me permitiu encontrar: Anahíde, Carlão, Gibinha, Tarcila, Toninho e Zé Carlos;

- Rubênio, pela "terapia de apoio" em New York e a paciência em ensinar-me a vasculhar as bibliotecas da NYU e Columbia, sem o que teria sido impossível coletar a matéria-prima para este trabalho;

- Zefinha, cuja paciência impaciente é uma declaração do corajoso amor incondicional de mãe;

- Márcia, Aluizio, Freitas, Fran e Paulo, pela torcida amiga;

- Aos colegas das Universidades Federais de Ouro Preto e Uberlândia, pelo carinho com que me receberam e pelo estímulo para dedicar-me à esta atividade; e,

- Ao CNPq e CAPES, pelo apoio financeiro.

"(...)uma pedra recebe de uma causa externa, que a propulsa, uma certa quantidade de movimento, com o qual deverá necessariamente continuar a mover-se após ter terminado o impacto provocado pela causa externa. Esta continuação do movimento da pedra é forçosa, não porque deve ser definida pelo impacto de uma causa externa. O que aqui é dito sobre a pedra deve ser entendido para cada coisa individual, por compósita e adaptada a vários fins que julgemos que possa ser; isto é, cada coisa recebe necessariamente de uma causa externa a determinação para existir e para actuar segundo uma maneira definida e determinada. A seguir, imagine por favor que a pedra, enquanto continua seu movimento, pensa e sabe que se esforça o mais possível para continuar em movimento. Certamente que esta pedra, na medida em que está consciente do seu próprio esforço, e não é indiferente, acreditará que é completamente livre e que a única razão por que continua em movimento é a sua própria vontade. Assim é a liberdade humana, que todos os homens se gabam de possuir, e que consiste somente no facto de os homens terem consciência dos seus desejos e ignorarem as causas que os determinam."

Spinoza

## APRESENTAÇÃO

Supomos que toda dissertação, toda tese, tenha uma história. Esta história é construída a partir das mil definições do objeto, das mudanças de perspectiva, das indecisões, dos cenários novos, da coisa mais recente que se leu sobre o assunto, das inseguranças sobre tudo que não foi lido, da "paranóia" sobre a qualidade do escrito, das vontades de rasgar tudo e recomeçar, dos ataques de inspiração e da falta dela. Enfim, uma diversidade de estados de espírito que, por si só, merece uma tese.

No meio deste quadro, onde a arrogância e a humildade excessivas se alternam com frequência, as palavras de Humberto Eco nos soam como uma mistura de consolo, compreensão e desafio, principalmente quando ele nos sugere considerar a monografia/tese uma obra-prima, mas somente pelo fato de ser ela a primeira.

Este trabalho pretende ser o nosso primeiro sobre o tema Cultura Organizacional. Em vista desta definição, optamos por realizar neste momento o que a EAESP/FGV classifica como "CATEGORIA A - DISSERTAÇÃO DE ANÁLISE TEÓRICA" do Tipo I - "Simples organização coerente de idéias, originadas de bibliografia de alto nível, em torno de um assunto específico".

Ainda que considerado com certo preconceito e ausência de prestígio acadêmico, este tipo de trabalho foi por nós definido considerando uma série de razões: a) trata-se de uma discussão recente e pouco conhecida; b) as pesquisas e estudos realizados sobre o assunto encontram-se espalhadas em diversas fontes,



notadamente em artigos de revistas estrangeiras; c) grande parte das publicações ainda não está disponível nas bibliotecas e livrarias brasileiras; d) a diversidade de perspectivas apresentada pelos estudiosos dificulta uma breve revisão bibliográfica; e, e) o fato de termos conseguido reunir um material relativamente amplo sobre o assunto, se considerarmos as limitações do mercado editorial brasileiro e a dificuldade de importações.

Em vista destes motivos, e, também por acreditarmos que uma análise crítica a respeito de um dado assunto pressupõe um entendimento anterior do mesmo em suas várias facetas, bem como o estabelecimento de um referencial básico que permita situar o debate com clareza, é que escolhemos fazer deste trabalho uma espécie de resenha ou compilação, agrupando várias opiniões sobre um mesmo título.

Enquanto uma resenha, esta dissertação atenderá a dois objetivos: 1. servir de alicerce para um futuro trabalho crítico, dispensando um mapeamento amplo, e, 2. contribuir com aqueles que hoje têm interesse no assunto, dando-lhes uma visão geral sobre as teorias, os pontos onde o debate tem se concentrado, a multiplicidade de enfoques e alguns exemplos de aplicação.



## INTRODUÇÃO

## O discurso forte dos anos 80

A afirmação "as idéias surgem quando o seu tempo chega"(01), merece atenção, pelo menos, com respeito a alguns aspectos: a) o conhecimento acumulado, que propicia o desencadeamento de conexões mentais e permite se chegar a uma determinada conclusão ou elaboração de um quadro; b) a absorção ou não de determinadas idéias num dado momento histórico; c) os interesses envolvidos na disseminação dessas idéias; e, d) a aplicabilidade deste particular conhecimento, numa era em que a instrumentalização do conhecimento é de grande relevância.

Observamos que algumas idéias parecem chegar "antes" do seu tempo e, assim, são rejeitadas, desacreditadas, e até mesmo ridicularizadas num dado momento, para anos após serem aplaudidas e ressaltadas como grandes contribuições ao progresso da Humanidade.

Está se tornando cada vez mais frequente o questionamento sobre a neutralidade da Ciência, em particular as Ciências Sociais. É cada vez mais difícil de se assumir que as teorias surgidas, em especial neste último campo de conhecimento, não tenham um viés a partir da própria definição do objeto de estudo pelo pesquisador. Maior ardor tem sido colocado no debate em torno da parcialidade das Teorias das Organizações e Administração, nas quais se percebe, com clareza, a perspectiva das classes dominantes e o zelo com que estas teorias naturalizam seus pontos

I parte - ① que é cultura organizacional  
de vista.

Nessas teorias, a ideologia assume um caráter neutro, quando não omissa. Os valores e pressupostos assumidos são representativos de um dado segmento da sociedade, no entanto são tratados como se representassem todos os demais. A existência do antagonismo, inerente a uma sociedade de classes, é ignorada ou se passa como um dado da realidade universal e ahistórica. Esse antagonismo é assumido como irrelevante, não-visto, não-dito, quase completamente silenciado. No entanto, o silêncio que o escamoteia, não anula a sua existência. O seu não-reconhecimento formal não o apaga; ele continua presente à margem do debate teórico que se desenrola, onde se denuncia apenas por existir.

Algumas épocas são marcadas por determinadas ênfases num certo campo de estudo. Na década de 80, a Teoria das Organizações tem levantado um discurso forte sobre Cultura Organizacional. Podemos identificar outros discursos fortes em outras épocas: a questão da Estratégia, na década de 70; a Estrutura Organizacional como foco nos anos 60; a Administração por Objetivos, nos anos 50; e assim por diante.

Nenhum dos discursos acima foi exclusivo ou inteiramente novo, ao contrário, é em função dos demais debates correntes que um deles se destaca. Um outro aspecto é a tendência de um discurso forte englobar parte dos demais e, assim, parecer como mais abrangente, mais rico e revestido de caráter inovador.

O parâmetro que nos norteia nessa classificação de "discurso forte" é relacionado com a publicação acadêmica e a movimentação dos pesquisadores da área, ou seja, quantidade de livros,

artigos, palestras, conferências, cursos especiais, etc, em torno de um dado assunto. Certamente que o "discurso forte" precisa passar pelo filtro da indústria editorial para se consolidar e romper espaços, aumentar áreas de influência, ganhar novas arenas de debates, número de porta-vozes e "experts", que atuarão como agentes multiplicadores.

Escolhemos, então, o "discurso forte" sobre Cultura Organizacional e - por uma questão de acesso, além da quantidade de material produzido - a literatura norte-americana como nossa principal fonte.

No Brasil, o tema Cultura Organizacional é, ainda, tratado de maneira bastante periférica. O material disponível nas bibliotecas restringe-se a poucas publicações estrangeiras. Publicações específicas sobre o assunto, a nível de profundidade, não são do nosso conhecimento (02).

Nas nossas escolas de Administração existe uma tendência a se queimar etapas e incluir os temas que estão sendo desenvolvidos em países mais avançados, temas esses nem sempre compatíveis com a nossa realidade mais próxima. No entanto, essa mistura é justificável à medida em que ela espelha uma outra faceta do <sup>No</sup> capitalismo brasileiro, que é <sup>há</sup> a convivência do tradicional com o moderno, englobando empresas que poder-se-ia dizer em estágio pré-taylorista e grandes empresas transnacionais, que operam com recursos extremamente sofisticados.

Conquanto existam questões que são comuns a ambos os segmentos, as produções mais recentes da Teoria das Organizações, como "Network Analysis" e Cultura Organizacional, são mais



reconhecíveis e aplicáveis no segundo segmento, por incluírem uma sutileza e requinte de controle que escapam às empresas tradicionais.

Assim, um estudo sobre Cultura Organizacional - a voga da Administração nos anos 80 - nos parece não uma curiosidade acadêmica gratuita, senão como uma investigação sobre teorias, fundadas na prática de organizações que estão à nossa volta e que fazem parte do cenário brasileiro. Contudo, não é pretensão deste trabalho abordar a relação entre cultura organizacional e empresas brasileiras enquanto objeto delimitado de estudo.

Como dissemos antes, nossa literatura básica será a produzida nos Estados Unidos em função da facilidade de acesso e considerando também o seu papel de grande produtor acadêmico na área organizacional. Este trabalho será concentrado nos estudos a partir de 1979, fazendo apenas referências a estudos anteriores. De acordo com levantamento que fizemos, a maior incidência de pesquisas começa a ocorrer a partir de 1983, quando as revistas "Administrative Science Quarterly"(03) e "Organizational Dynamics"(04) dedicaram edições especiais sobre o assunto.

Faremos, então, uma reconstituição da literatura norte-americana, que entendemos ser uma visão tradicional na Teoria das Organizações, caracterizando-se por uma abordagem descritiva e funcionalista. Foram escolhidos os tópicos em torno dos quais os grandes debates têm se concentrado, incluindo os pontos polêmicos e divergentes sobre o assunto.

Pretendíamos, inicialmente, incluir neste trabalho os autores que analisam a cultura organizacional a partir de uma



visão crítica. No entanto, considerando uma série de limitações de momento, vimo-nos diante de uma encruzilhada: ou colocávamos as duas visões de uma maneira mais sintetizada ou apresentávamos uma delas mais detalhadamente. Por entendermos que a visão tradicional constitui o alvo da visão crítica, optamos pelo detalhamento daquela.

Particularmente, vemos a Cultura Organizacional <sup>consiste em</sup> como um poderoso mecanismo que visa conformar condutas, homogeneizar maneiras de pensar e viver a organização, introjetar uma imagem positiva da mesma onde todos são iguais, escamoteando as diferenças e anulando a reflexão. Ainda que a nossa proposta não seja a de realizar um trabalho de análise crítica, esperamos que o mapeamento detalhado do tema permita a percepção <sup>Há um</sup> do forte instrumento disciplinar nela embutido, dispensando o controle externo, uma vez que o controle está interiorizado.

Esses pressupostos certamente permearão todo o trabalho, ainda que a idéia principal seja a de oferecer uma panorâmica sobre o tema, os grandes debates e de que forma vem se dando a sua aplicação.

## No castro do interesse pela cultura organizacional

Curiosamente a discussão sobre Cultura Organizacional vem ocorrendo não apenas nos limites da academia, como também tem ganho muitas páginas na imprensa popular.

A "Business Week" abriu um caminho com o artigo publicado em seu número de outubro/80, que tem merecido muitas citações na literatura corrente. Outros diversos artigos foram escritos por revistas e jornais de grande circulação (05). Assim também uma série de livros começaram a surgir no mercado e em pouquíssimo tempo ganhavam o status de "best sellers" (06).

É comum hoje encontrarmos nas livrarias publicações que contam a história de uma dada companhia, suas estratégias, idéias centrais, como venceram crises, batalhas com os concorrentes, a visão futurística de seus executivos, etc. Quando, em 1963, Watson Jr. publicou "A business and its beliefs - the ideas that helped built IBM" (07) talvez não tenha imaginado ser seguido, duas décadas após, pela McDonald's e Pepsi Co. (08).

Em 1983, a Administrative Science Quarterly e a Organizational Dynamics (09), revistas conceituadas no mundo acadêmico ligado à Teoria das Organizações, dedicaram números especiais ao assunto. Ambas usaram a mesma estratégia, ou seja, convidaram pesquisadores, de diversas tendências, a apresentarem "papers" sobre o tema, permitindo uma riqueza em termos de abordagens. Em 1984, a Universidade de Pittsburg - Graduate School of Business, promoveu durante 4 dias um programa sobre Cultura Organizacional, que reuniu diversos pesquisadores da

área. Os melhores "papers" foram publicados num livro chamado "Gaining control of the corporate culture" - 12 dos 20 artigos constantes resultaram de um concurso-(10). Têm-se notícias que no encontro anual promovido pela Academy of Management, em Dallas/Texas - agosto/83, houve um simpósio intitulado "Many in one: organizations as multicultural entities". Em abril de 1984, a Faculty of Commerce and Business Administration, da University of British Columbia - Vancouver/Canadá, promoveu a "Conference on Organizational Culture and the meaning of life in the workplace", da qual resultou 22 "papers" publicados no livro Organizational Culture (11).

Apesar de ser na década de 80 onde se encontra uma verdadeira massificação do assunto, ele foi tratado anteriormente por diversos autores, porém de forma secundária. Exceção feita ao livro da IBM, cujo tratamento foi central, encontramos uma outra publicação que merece idêntico destaque: em 1951, Elliot Jaques, do Instituto Tavistock, publicou o livro "the changing culture of a factory"(12). Curiosamente são poucos os estudiosos que fazem menção a este último trabalho.

As referências anteriores a 1980 podem ser vistas em Chester Barnard (13), quando comenta que a grande tarefa do executivo é administrar significados; McGregor (14) trata de como os pressupostos sobre a natureza humana influenciam a vida organizacional; Likert (15) descreve 4 tipos culturais e a maneira como o grupo exerce pressão para que os seus membros se conformem às regras; Selznick (16) trabalha a incorporação de valores na estrutura organizacional, através do estabelecimento de missão, programa de atividade, recrutamento seletivo e processo de

socialização; Burt Clark (17) desenvolve o conceito de saga organizacional como a compreensão coletiva de um dado grupo constituído formalmente, sendo que estas sagas podem ser criadas de cima para baixo; Roger Harrison (18) trata do carácter da organização e descreve uma tipologia sobre 4 ideologias organizacionais, a qual é desenvolvida posteriormente por Charles Handy (19) usando o termo "cultura" ao invés de "ideologia". Outras referências explícitas podem ser encontradas em Etzioni (20), Crozier (21), Katz & Kahn (22), Blake & Mouton (23), entre outros.

A listagem acima não pretende ser completa, senão oferecer algumas indicações sobre a presença de elementos e idéias do processo cultural na literatura anterior à grande explosão de interesse ocorrida a partir de 1980.

Por que o grande interesse em debater a questão cultural nas organizações veio ocorrer nesta década, quando ele já estava presente na produção acadêmica anterior? Por que hoje este assunto é considerado central, até fundamental, na análise organizacional? É interessante notar que já na primeira metade deste século, o Sr. Watson (pai) pregava as crenças e valores da IBM; que 1913, a J.C. Penny Co. formulou o seu "credo", o qual enfatiza que uma vitória rápida é menos importante que a construção de uma lealdade a longo prazo; o "credo" da Johnson & Johnson data de 1940, etc.

Indagações sobre o porquê do interesse súbito por cultura organizacional não são comuns na bibliografia consultada. Apenas um ou outro autor demonstra curiosidade sobre este ponto, para o



qual algumas hipóteses são formuladas.

*O súbito interesse pelo assunto talvez seja*

A explicação mais comum é relacionada com o recente declínio da produtividade norte-americana e o ganho de competitividade dos japoneses. O milagre japonês tem inspirado vários livros e muitas organizações têm contratado serviços de consultoria para aplicar as técnicas que fazem o sucesso das empresas japonesas. Este tipo de transposição <sup>tem sido</sup> levantada a questão das diferenças culturais entre as duas sociedades, onde a cultura japonesa aparece como mais homogênea, valores bem cultivados enfocando a obediência, trabalho em grupo, o compartilhar, etc. Este tipo de explicações tem sido dado por muitos autores (24).

Deal & Kennedy (25) dizem que as mudanças constantes, característica marcante do tempo atual, geram uma incerteza grande a respeito dos valores. Esta incerteza <sup>que</sup> abala a confiança tanto na liderança como no comprometimento das pessoas, o que por sua vez torna necessário enfatizar valores e construir a dimensão simbólica nas organizações.

Hofstede (26) comenta que, ao nível popular, a causa direta tem sido realmente a crise que tem atingido os negócios dos EUA e o inegável sucesso dos japoneses e outros países asiáticos, batendo os norte-americanos no seu próprio jogo, porém com regras diferentes. Ao nível do interesse da Teoria das Organizações admite que é chegado o tempo de uma abordagem holística, enfocando os pontos forte e fracos das organizações, vistas como uma instituição humana no seu conjunto. Este deslocamento <sup>não o foco</sup> de sub-sistemas para uma visão do todo foi estimulado pelo inegável fato que muitas organizações sobreviveram as crises de 74 e 78 e, que, a análise a partir de sub-sistemas não poderia explicar as



causas, senão que esta dependia de medida das forças das organizações como um todo. Hofstede comenta a influência da Sociologia Organizacional e o suporte que tem sido dado ao enfoque cultural, revivendo o interesse em significados emocionais e subjetivos. A ênfase no lado subjetivo das organizações e da sociedade tem levado à adoção de métodos de pesquisa qualitativa, cujas correntes mais visíveis são: o simbolismo organizacional e os estudos comparados de organizações "across societies". Segundo ele, ambas as correntes foram originadas na Europa, onde o relativismo cultural aparece mais que nos Estados Unidos, e se está acostumado a cruzar fronteiras nacionais e linguísticas.

Truddy Heller (27) levanta uma hipótese diferente, argumentando que existe uma perda de autoridade na sociedade atual. Esta perda é verificada tanto no nível macro, evidenciada pela falta de confiança do público nas instituições e nos líderes institucionais, bem como uma perda de lealdade e comprometimento dos membros das organizações. No nível micro é percebido um declínio no desejo de ser mandado e mandar. Apoiando-se em Ackoff (28), Heller chama a atenção para uma mudança nos padrões de autoridade ao longo do tempo, associados à imagens da autoridade, destacando:

a) durante a Revolução Industrial a ligação entre poder/autoridade do proprietário da corporação era como se fosse uma relação com Deus. O dono criava a organização e os empregados deveriam segui-los;

b) depois da 1ª. Guerra Mundial, a organização é assumida

como um organismo, no qual a cúpula é a cabeça ou cérebro, enfatizando a racionalidade;

c) no pós-2a. Guerra, a organização é vista como um sistema aberto, onde os administradores são apenas "malabaristas" dos acionistas.

De acordo com a autora, uma das possíveis razões para a perda de autoridade deve-se à mudança na definição que as pessoas fazem de si próprias, onde ocorreu um deslocamento dos "status" socialmente aceitos e estabelecidos para definições que transcendem a situação social específica. Algo como uma mudança de foco do tipo "Eu sou uma funcionária da Xerox" para "Eu sou uma pessoa ansiosa". Assim, essa alteração de modelos de autoridade, quando projetada no futuro, apresentaria uma tendência não-inovadora, mas um retorno ao passado, em busca de liderança carismática, uma outra forma de autoritarismo. Desta forma, a perspectiva cultural nas organizações pode contribuir na resposta aos esforços de reconstruir o passado e na busca de integrar configurações culturais.

O argumento apresentado por Heller deixa espaço para algumas perguntas: 1. na perda gradativa de autoridade, não seria a cultura organizacional uma tentativa de substituição da autoridade externa do chefe para a autoridade interiorizada, onde o funcionário exerce sua auto-repressão e vigilância? 2. o papel desempenhado no passado pelo "God boss" não estaria sendo transferido, sutilmente, para a "Organização-deus"? 3. O carisma não estaria sendo colocado na aura de que a organização se reveste, marcada pela sua imagem positiva, digna de lealdade e amor? 4. Na medida em que a cultura organizacional pode acenar

com a construção de uma transcendência da organização sobre os indivíduos, não está ela exercendo um autoritarismo "supremo" sobre estes? 5. Até que ponto os padrões de autoridade citados acima, diferem em essência, ou seja, não é apenas uma questão de "sutilezas"?

Temos ainda a opinião de Mats Alvesson (29), que embora assumindo que a popularidade da pesquisa em cultura organizacional deve-se, em parte, ao sucesso japonês, admite que os problemas puramente econômicos não explicam o porquê do grande interesse pelos temas culturais e simbolismo nas organizações. Diz ele que é razoável supor que o conteúdo da Teoria das Organizações é decidido por determinantes não-científicos do tipo de condições sociais características num dado momento, e, da identificação dos pesquisadores com as ideologias dominantes na sociedade. Assim, a relativa importância de determinantes não-científicos varia, dependendo da época, da situação social, das condições políticas e institucionais da pesquisa, bem como do tipo de pesquisa em questão. Apoiado no pressuposto de que a Teoria das Organizações tem sido influenciada ideologicamente pela perspectiva gerencial, sugere que as pesquisas realizadas nesta área são, em grande parte, respostas a problemas práticos identificados pela gerência.

Argumenta que o desenvolvimento econômico, num grau acelerado nos últimos 10, 20 anos, tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão culturais. Tal desenvolvimento acelerado tem tido como conseqüências a tecnoburocratização da vida social e destruição dos padrões culturais tradicionais. A

tendência para a rápida destruição dos padrões culturais, integrados anteriormente, inclui uma série de tendências: redução do significado da religião e da moral determinada pela religião; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando atitudes através da autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos culturais específicos das classes; o declínio da ética do trabalho tradicional, da institucionalização de uma maneira de vida consumista e hedonística.

Para Alvesson, estas tendências têm resultado numa fragmentação e heterogeneidade dos padrões culturais atuais, onde a integração social começa a aparecer como problemática, o que evidencia a necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e/ou dos fundamentos em que elas estão baseadas. A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas da desintegração da sociedade, uma solução atrativa, enfatizando idéias comuns, as formas de pensar, os valores, os padrões e maneiras de trabalhar. Desta forma, temos que a cultura organizacional fornece a resposta à preocupação com a integração social, reproduzindo uma particular ordem, através do consenso e da solidariedade entre os membros da organização; a legitimação da ordem existente e as medidas contra as tendências de desintegração e conflitos.

A explicação dada por Alvesson nos parece, ao mesmo tempo, mais abrangente e mais específica. Ele situa o interesse pelo assunto no seu contexto social, ou seja, devolvendo para o âmbito dos processos sociais os formatos desenvolvidos nas organizações. Também identifica problemas específicos, aos quais a cultura organizacional pode responder. No entanto à medida em



que trata a questão de uma forma dialética, retira o aspecto instrumental que poderia estar sub-entendido.

#### NOTAS:

- (01) Vide explicação de Geert Hofstede sobre o interesse pelo tema cultural. The usefulness of "organizational culture" concept. Journal of Management Studies, 23:3, may 1986.
- (02) Ainda que privilegiando outros objetos de estudo, contamos com a contribuição dos trabalhos de Lilitana Segnini, A liturgia do poder-estudo sobre o Bradesco, S.Paulo, tese de doutorado apresentada à PUC/SP em 1986, e de Maria Tereza Leme Fleury, O simbólico nas relações de trabalho-um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal, S.Paulo, tese de livre-docência apresentada à USP/FEA em 1986, que abordam diversos aspectos culturais em organizações brasileiras.
- (03) Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, set/83.
- (04) Organizational Dynamics, vol.12, out/83.
- (05) Vide Fortune - jun/82, out/83, mai/84; Business Week - out/80, dez/82, mai/84, out/86; The New York Times de 07.01.83.
- (06) Vide OUCHI, William. Teoria Z-como as empresas podem enfrentar o desafio japonês. SP, Fundo Educativo Brasileiro, 1982; DEAL & KENNEDY. Corporate Culture: the rites and rituals of the corporate life. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982; PETERS & WATERMAN Jr. In search of Excellence. New York, Harper & Row, 1982 (traduzido para o português como Vencendo a crise, SP, Harper & Row, 1983); PASCALE & ATHOS. The art of Japanese management. New York, Simon & Schuster, 1981; KANTER, Rosabeth. The change masters, NY, Simon & Schuster, 1983.
- (07) WATSON JR., Thomas. A business and its beliefs-the ideas that helped built IBM, New York, Columbia University Press/McGraw Hill, 1983.
- (08) Vide LOVE, John F. A verdadeira história do sucesso da McDonald's, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1988 e ENRICO, Roger/KORNBLUTH, Jesse. E o outro vacilou-como a Pepsi venceu a guerra das colas, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1987.
- (09) Vide números especiais: Administrative Science Quarterly, vol.23, n.3, set/83 e Organizational Dynamics, vol.1, out/83.
- (10) KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

- (11) FROST et alii. Organizational Culture, California, Sage, 1985.
- (12) JAUQUES, Elliot. The changing culture of a factory, Londres, Tavistock, 1951.
- (13) BARNARD, Chester. The functions of the executive, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- (14) MCGREGOR, Douglas. The human side of enterprise, New York, McGraw Hill, 1960.
- (15) LIKERT, R. Novos padrões de administração, SP, Pioneira, 2a. ed., 1974.
- (16) SELZNIC, Philip. Leadership in Administration, New York, Harper & Row, 1957.
- (17) CLARK, Burt. The organizational saga in higher education. Administrative Science Quarterly. vol. 17, 1972.
- (18) HARRISON, Roger. Understanding your organization's character. Harvard Business Review, mai/jun, 1972.
- (19) HANDY, Charles. Understanding Organizations, Harmondsworth (England), Penguin Book, 1976.
- (20) ETZIONI, Amitai. A comparative analysis of complex organization (ed. revista), New York, Free Press, 1975.
- (21) CROZIER, Michael. The bureaucratic phenomenon. Chicago, University of Chicago Press, 1964. \*
- (22) KATZ, D. e KAHN, R. The social psychology of organizations, New York, John Wiley & Sons, 1966.
- (23) BLAKE e MOUNTON. A estrutura de uma empresa dinâmica através do desenvolvimento gerencial do tipo GRID, SP, Edgard Blucher, 1972.
- (24) Vide, entre outros, os argumentos de DEAL & KENNEDY, op. cit., de PETERS & WATERMAN, op. cit., GORDEN, William, Organizational imperatives and cultural modifiers, Business Horizons, 27, mai/jun 1984; e, KANTER, Rosabeth, op. cit.
- (25) DEAL, T. e KENNEDY, A. op. cit.
- (26) HOFSTEDE, Geert. The usefulness of "organizational culture" concept. Journal of Management Studies, vol. 23, n. 3, mai 1986.
- (27) HELLER, Truddy. Changing authority patterns: a cultural perspective. Academy of Management Review, vol. 10, n. 3, 1985.
- (28) ACKOFF, R. L. Creating the corporate future, New York, John

Wiley, 1981.

- (29) ALVESSON, Mats. Organization theory and technocratic consciousness-rationality, ideology and quality of work. New York, Walter de Gruyter, 1987.

## CAPÍTULO 1 - A QUESTÃO CONCEITUAL



### 1.1 - A BASE CONCEITUAL

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural. Na própria Antropologia Cultural existem diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão. Um exemplo dessa diversidade é encontrado a partir do conceito de "cultura", cujo fundamento para a Antropologia Cognitiva está nos conhecimentos compartilhados; para a Antropologia Simbólica está nos significados compartilhados, enquanto para a Antropologia Estrutural ele se encontra nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Dentro da bibliografia consultada, é Linda Smircich (30) quem melhor coloca a questão da grande variedade de tratamentos ao assunto. As diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é "organização", "cultura" e "natureza humana". Com base na combinação <sup>que os pesquisadores têm sobre o que é</sup> desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura algo que a organização tem.

Essas duas maneiras de ver a cultura possibilitando a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas de pesquisa cultural, sendo:

- 1.administração comparativa ("across societies").
- 2.cultura corporativa
- 3.cognição organizacional
- 4.simbolismo organizacional
- 5.processos inconscientes e organização

Cada uma dessas áreas conceitua a "cultura" de forma distinta, conforme veremos no próximo item, porém convém esclarecer que as duas primeiras áreas assumem a cultura como uma variável e as restantes assumem a idéia de metáfora.

Em termos de paradigmas, a correspondência para cada uma das cinco áreas é a seguinte:

- 1.funcionalismo (Malinowski)
- 2.funcionalismo estrutural (Radcliffe-Brown)
- 3.etnociência/perspectiva cognitiva (Goodenough)
- 4.perspectiva simbólica (Geertz)
- 5.estruturalismo (Levi-Strauss)

Smircich reconhece a ausência da orientação marxista ou do estruturalismo radical, mas admite que os paradigmas acima são os representativos das pesquisas correntes. Em suas palavras "These themes are representative of current research trends in the organization and management literature and exemplify the continued interest of organization theorists in the problem of order. Themes that would flow from a Marxist or radical structuralist orientation are not shown here. They are much less well developed within organization and management theory because their fundamental problematic concerns questions of dominance and radical change"(31)

Outra é a posição defendida por Vijay Sathe, para quem a

influência da Antropologia Cultural pode ser creditada a duas correntes principais: "Adaptationists view culture as what is directly observable about members of a community - that is, their patterns of behavior, speech, and use of material objects. Members of the ideational school, on the other hand, define culture as what is shared in community member's mind - that is, the beliefs, values, and ideas people hold in common"(32).

A própria ausência de consenso quanto à contribuição da Antropologia Cultural, de onde muitas categorias conceituais foram tomadas de empréstimo, dificulta um tratamento mais homogêneo à classificação e correspondências das linhas de pesquisas existentes na análise cultural das organizações. Portanto, para efeitos de seleção dos tópicos que serão abordados neste trabalho, identificamos duas grandes correntes na bibliografia norte-americana consultada: uma que se preocupa em investigar a natureza e nuances do fenômeno cultural em si nas organizações, e outra que está interessada na aplicação deste novo conhecimento, seja em projetos de consultoria, na adequação de estratégias de programas de Recursos Humanos, na melhoria de performance, etc

Constatamos que ambas as correntes assumem a perspectiva da alta administração, o que nos permite uma visão razoavelmente homogênea, independentemente de suas diversas tendências. Pelo contrário, o debate é muito mais complementar que antagônico. Percebemos, também, que inexistem questionamentos ou justificativas sobre a escolha dessa perspectiva, ela é simplesmente naturalizada.

NOTAS:

- (30) Vide SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, 1983.
- (31) Vide SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, 1983, p.342 (nota 1).
- (32) Vide SATHE, Vijay. How to decipher and change corporate culture. In: KILMANN et alii, op.cit, p.234.



## 1.2 - ALGUNS CONCEITOS

Voltamos a Smircich (33) e os conteúdos das cinco áreas por ela identificadas, verificando o tratamento que a questão cultural recebe de cada uma delas:

- a) na administração comparativa o foco está no contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização, os quais fazem uma espécie de transposição deste contexto amplo para o universo organizacional, e, organizam suas atividades com base no que para ele foi transposto.
- b) na cultura corporativa, a cultura é vista como uma variável interna. As organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como sub-produtos também produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias. As pesquisas realizadas com esta concepção são geralmente baseadas na estrutura da Teoria dos Sistemas. É nesta corrente que tem se concentrado o maior volume de pesquisas, especialmente aqueles relacionados com os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais.

Conforme mencionamos anteriormente, estas duas correntes A Administração comparativa E a Cultura Corporativa apresentam pontos comuns, visto que ambas assumem o paradigma funcionalista e, com ele, alguns pressupostos: - o mundo social se apresenta e se expressa em termos de relacionamentos gerais

e, contingentes; - ambas vêem a organização como um organismo (na 1a. visão, a cultura é parte do ambiente; na 2a. ela é resultado de "human enactment"); - organização e cultura são abordadas através do estudo de modelos de relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais; - em ambas, o interesse subjacente é a busca de previsibilidade, de controle organizacional.

Temos, ainda, as correntes que partilham da visão da cultura como metáfora e, portanto, algo que a organização é. Para os defensores desta posição, a cultura promove uma visão da organização como forma expressiva, manifestação da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas como aspectos expressivos, "ideational" e simbólicos. A busca é orientada pela exploração do fenômeno organizacional como uma experiência subjetiva, na qual se deve investigar os modelos que tornam possível a atividade organizada. Essas correntes são:

c) os pesquisadores que partilham a perspectiva cognitiva buscam determinar quais são as regras e descobrir como os membros de uma determinada cultura vêem e descrevem seu mundo. Sugerem a cultura como um "master contract", que inclui a auto-imagem da organização, bem como as regras constitutivas e reguladoras que organizam as crenças e ações à luz desta auto-imagem;.

d) a perspectiva simbólica, aplicada à análise organizacional, procura investigar o modelo do discurso simbólico, no qual é necessário interpretar, ler ou decifrar a organização. O foco principal está em saber de que forma a experiência se torna significativa.

Inclui:- como os indivíduos interpretam e entendem suas experiências e de que forma essa interpretação é ligada à ação; - o exame dos processos básicos, através dos quais os grupos chegam a compartilhar interpretações para as experiências que permitem a organização das atividades; - como criar e manter um senso de organização e atingir interpretações comuns das situações que coordenam a ação. Nessa perspectiva, a liderança pode melhor ser entendida como a administração de significados e a "modelagem" de interpretações;

- e) nas perspectivas estrutural e psicodinâmica, a ênfase recai<sup>(f)</sup> sobre as expressões dos processos psicológicos inconscientes. Formas de organizações e práticas organizacionais são entendidas como projeção dos processos inconscientes e são analisadas como referência ao "jogo" (interplay) entre processos fora da consciência e suas manifestações conscientes.

Afora os já mencionados, Smircich identifica outros pontos comuns a estas três últimas perspectivas:

- usam a idéia de cultura como um artifício epistemológico para estruturar o estudo das organizações como fenômeno social;

- vendo a cultura como uma metáfora, as três correntes consideram a organização como uma forma particular de expressão humana; e,

- dão ao mundo social um "status" menos concreto, não o assumindo como tendo um objetivo e existência independentes, que se impõe por si mesmo ao ser humano. O mundo social e

organizacional são vistos como existindo apenas como um modelo de relacionamentos simbólicos e com significados sustentados através do processo contínuo de interação humana.

Schein (34) apresenta um dos conceitos mais ricos <sup>sobre o tema</sup> <sup>apresentado por Schein</sup> na literatura consultada. A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos, que um dado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas.

Percebemos em Schein uma preocupação em ir além dos comportamentos observáveis e dos valores que podem ser justificados conscientemente. Ainda que admita a importância desses elementos, ele privilegia a força dos pressupostos subjacentes, que são tipicamente inconscientes e os que realmente determinam como os membros de um grupo percebem, sentem e pensam. O interesse maior do autor é descobrir por que um determinado grupo se comporta de certa maneira, bem como por que certos valores são definidos. O que está por trás dos valores manifestos ou esposados por uma dada cultura? Essas respostas tornam a investigação dos pressupostos um imperativo.

O que seriam estes pressupostos? Como eles são formados? Segundo Schein "such assumptions are themselves learned responses that originated as espoused values. But, as a value leads to a behavior, and as that behavior begins to solve the problem which prompted it in the first place, the value gradually is



transformed into an underlying assumption about how things really are. As the assumption is increasingly taken for granted, it drops out of awareness"(35).

A força dos pressupostos está no fato de que eles são menos debatíveis e confrontáveis que os valores esposados. Estamos lidando com pressupostos quando alguém se recusa a discutir determinada coisa, ou quando uma pessoa considera a outra como "insana" ou "ignorante" por levantar questões sobre determinado assunto. Como exemplos estariam: a noção de que um negócio deve ser lucrativo, o de que escolas devem educar, ou que a medicina deve prolongar a vida. Estes são pressupostos mesmo quando frequentemente são considerados como meros valores.

De acordo com Schein, a cultura se sub-divide em três níveis: 1. Artefatos e Criações: tecnologia, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis. Embora visíveis, esses elementos frequentemente não são decifrados.

2. Valores - conscientes, em alto grau

3. Pressupostos básicos sobre: relacionamento com o ambiente; natureza da realidade, tempo e espaço; natureza da natureza humana; natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são "taken for granted", invisíveis e anteriormente conscientes.

Estes itens serão detalhados quando tratarmos dos elementos constituintes da cultura. A questão da aprendizagem, fundamental no raciocínio de Schein, será comentada quando discutirmos como uma cultura é formada e mantida.

Apresentaremos, a seguir, mais alguns conceitos de cultura organizacional:

\* "um conjunto de produtos concretos através dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Estes produtos incluem: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento" (36). Shrivastava afirma que os produtos culturais são determinados pelos pressupostos compartilhados e que o grau de consenso e homogeneidade em torno desses pressupostos é que determina a força e o caráter único dos produtos e processos culturais.

\* " is the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for a given group at a given time. This system of terms, forms, categories, and images interprets a people's own situation to themselves" (37). Pettigrew tem analisado a organização como um sistema contínuo, que tem passado, presente e futuro. Sua análise sobre cultura leva em conta a importância dos empreendedores na definição dos primeiros estágios da organização e assume que tanto o homem cria a cultura como é criado por ela.

- " cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade" (38). Meryl Louis trata da existência de várias culturas nos locais de trabalho e sugere que se investigue: a) as raízes ou os lugares onde primeiramente os "entendimentos" são compartilhados; e, b) a extensão que a penetração desses

"entendimentos" atinge..

\* "são conclusões que um grupo de pessoas têm a partir de suas experiências e inclui: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos" (39)..

Conceitos mais simples de cultura organizacional também têm sido apresentados:

\* são as regras do jogo. Cultura fornece significado, direção e mobilização - é a energia social que move a corporação à ação (40)..

\* "a maneira como fazemos as coisas por aqui" (41)..

\* fonte de significados (42)..

\* uma moeda social (43)..

\* "o conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social" (44)..

*Como pode-se notar,*

Em larga medida a cultura tem sido descrita a partir dos elementos que a constitui ou dos resultados produzidos em termos de comportamento. Como uma metáfora (assumindo uma das opções sugeridas por Smircich) ela vem sendo descrita através de outras metáforas, como energia social, moeda social, fonte de significados, etc..

Percebemos uma neutralidade que é comum às diversas correntes. Tal aspecto neutro elimina a hipótese da necessidade de se politizar o conceito de cultura organizacional, não apenas no âmbito restrito das organizações, mas também no tipo de sociedade em que ela é gestada. A neutralidade de que os estudos sobre cultura se reveste oculta, ainda, os objetivos que ela se propõe, as funções que ela preenche e a quem ela serve. Podemos

depreender deste ocultamento que, mais uma vez, é assumida a convergência de interesses entre a organização e seus membros, como também que ambos partilham os mesmos objetivos e resultados. Nesse caso, os pressupostos não são explicitados, mas podem ser deduzidos a partir da crítica à perspectiva e ideologia administrativistas, que é naturalizada, ou como diz Schein "taken for granted".

#### NOTAS:

- (33) SMIRCICH, Linda. The concepts of corporate culture. *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, n.3, 1983.
- (34) SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, winter, 1984; e, em *How culture forms, develops and changes*, In: Kilmann et alii, op.cit.
- (35) SCHEIN, Edgard. Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, winter 1984, p.4.
- (36) SHRIVASTAVA, Paul. Integrating strategy formulation with organizational culture. *The Journal of Business Strategy*, vol.5, winter 1985, p.103.
- (37) PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, vol.24, dec.1979, p.574.
- (38) LOUIS, Meryl R. Sourcing workplace cultures: why, when and how. In: KILMANN et alii. op.cit.
- (39) WILKINS, A. & PATTERSON, K. You can't get there from here: what will make culture-change projects fail. In: KILMANN et alii. op.cit.
- (40) KILMANN, Ralph. Five steps for closing culture-gap. In: ----- et alii. op. cit.
- (41) BOWER, Marvin. In: DEAL & KENNEDY, op. cit.
- (42) PETERS, T. & WATERMAN JR. op. cit.



- (43) PASCALE, Richard. The paradox of corporate culture : reconciling ourselves to socialization. California Management Review, vol.27, n.2, 1985.
- (44) AKIN, G. & HOPELAIN, D. Finding the culture of productivity. Organizational Dynamics, vol.14, winter, 1986.

## CAPÍTULO 2 - ALGUNS ELEMENTOS DA CULTURA

## II parte - Os elementos da cultura organizacional

A descrição dos elementos que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e, ainda, as mudanças comportamentais que eles provocam são maneiras de dar ao assunto um tratamento mais concreto ou de mais fácil identificação.

Dissemos antes que a cultura vem sendo conceituada a partir de seus elementos. Esse tipo de conceituação acaba se revelando bastante envolvente, pois nos defrontamos com detalhes interessantes, às vezes divertidos, que nos surpreendem pelo fato de, freqüentemente, passarem despercebidos.

Verificamos que, no todo ou em parte, esses elementos fornecem uma interpretação para os membros da organização, onde a passagem dos significados se dá como uma coisa aceita. A linguagem é funcionalizada, restando apenas a aceitação do que é oferecido como é oferecido. De certa forma, isso sugere um caráter hipnótico, onde as mensagens e comportamentos convenientes são aplaudidos e aderidos, levando à naturalização do conteúdo e ao repasse espontâneo para os demais membros. Tanto a adesão como a reprodução demonstram não a liberdade dos indivíduos em aceitarem ou não determinado conteúdo, mas a eficiência do controle.

Escolhemos para um tratamento mais detalhado os elementos que frequentemente são citados na literatura corrente como os mais importantes.

passar para o xerox

## 2.1 - VALORES

Dados bastante reveladores a respeito da importância atribuída aos valores são encontrados numa pesquisa realizada pela empresa William M. Mercer Inc., que envolveu respostas de 305 CEOs (Chief Executive Officers) de corporações norte-americanas (45).

Uma síntese das respostas mais significativas:

a) 97% dos CEOs acreditam que os valores são importantes para o sucesso da organização;

b) 92% acreditam que a importância dos valores não tem sido exagerada;

c) 86% acreditam que os valores têm sido dirigidos pelas companhias;

d) 94% afirmam que os valores são moldados pela cúpula administrativa (93% acreditam que eles fluem principalmente dos CEOs);

e) 98% afirmam que as políticas (principalmente as relacionadas com o sistema de compensação) podem ser desenhadas para manter os valores corporativos;

f) 89% acreditam que eles podem mudar os valores;

g) 84% acreditam que valores consistentes são possíveis mesmo em organizações diversas e complexas;

A pesquisa aponta a existência de uma lacuna entre a administração e os níveis mais baixos da hierarquia, no que se refere ao comprometimento com os valores básicos:



- 95% concordam que a cúpula e administração média se identificam, em alguma extensão, com os valores básicos;

- 70% concordam que o corpo administrativo (administrative/clerical staff) se identificam com os valores;

- 52% acredita que esta identificação exista nos níveis mais baixos, ou seja, aqueles que são pagos por hora.

Os resultados acima revelam claramente que os executivos concordam que os valores são construídos, principalmente, pela cúpula e que estes são amarrados aos objetivos organizacionais. A conveniência de se manter ou não determinados valores pode ser reavaliada e modificada via sistema de compensação. São nos escalões mais altos da hierarquia que se tem níveis de adesão maior. A constatação de um "gap" entre a administração superior e os níveis inferiores em termos de comprometimento com os valores não chega a traduzir um aspecto novo, visto tratar-se de um segmento desprestigiado, com menores salários, sem maiores possibilidades de ascensão, e, que portanto, é menos susceptível a sutilezas, até porque para este segmento existem opções mais baratas de controle.

Mas, o que são valores? Como são definidos? Que funções eles atendem? Por que se mantém ?

Para Deal & Kennedy (46) os valores são as crenças e conceitos básicos num organização. Eles formam o coração da cultura, definem o "sucesso" em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Os valores podem ser explicitados de maneira simples "se voce faz isso, voce também será um sucesso". Os

administradores nas companhias bem sucedidas falam abertamente sobre os valores e não toleram desvios a eles relacionados. Os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.

Assim é que as organizações bem sucedidas têm nos seus valores compartilhados uma fonte de força. Os seus empregados se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles. A tarefa principal dos administradores estaria na modelagem e realce dos valores.

Os autores descrevem algumas influências dos valores no desenho da organização forma. Alguns exemplos (47):

a) "the values and beliefs of an organization indicate what matters are to be attended to most assiduously - for instance, current operations in one company, external relations in a second, longer-term strategy in a third." Esses valores e crenças sugerem que tipo de informação é mais seriamente considerada no processo decisório, da mesma forma que definem que tipo de pessoas são mais respeitadas - engenheiros versus profissionais de marketing versus profissionais de finanças, etc.

b) "values also play a very important role in determining how far one can rise within an organization. If product development is the company's overriding ethic, the best people will want to work in the company's research and development laboratories. If customer service is the important value, the go-

getters won't work to be in finance but in a sales or field service function. The company will tend to reinforce the primacy of that value by promoting a disproportionate share of the people in these jobs".

c) valores e crenças compartilhados também exercem um importante papel em comunicar para o mundo exterior o que ele pode esperar da companhia. Os "slogans", em geral, são portadores de mensagens desta natureza, como pode ser observado: Sears—"qualidade a um bom preço"; McDonald's—"qualidade, serviço, limpeza e produto a bom preço"; Delta Airlines—"the Delta family feeling", etc.

Assumindo a cultura organizacional como "valores compartilhados", Posner, Kouzes e Schmidt (48) realizaram uma pesquisa envolvendo 1500 administradores norte-americanos, representando diversos tipos de indústrias e níveis hierárquicos. Eles estavam interessados em investigar a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. A partir dos resultados dessa pesquisa (49) foi desenvolvido um estudo sobre "se os valores compartilhados fazem diferença". A conclusão do estudo é positiva e as razões para a afirmação estão baseadas nas seguintes relações:

1. "os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de sucesso pessoal". A compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais tem levado diversos administradores a experienciarem significativos sentimentos de sucesso em suas vidas. Entre os exemplos invocados para sustentar essa afirmativa, estariam os casos de John Young, presidente da Hewlett-Packard; Don Seibert, da J.C.Penny Co.; Tom Watson, da

IBM - para quem?" voce deve colocar seu coração nos negócios e os negócios no coração".

2. "Os valores compartilhados estão relacionados com o comprometimento organizacional". Os administradores que sentem seus valores compatíveis com os da organização são mais confiantes de que estarão trabalhando para o mesmo empregador nos próximos cinco anos. "They were, not surprisingly, also more likely to be willing to work long hours for their employer."

3. "Os valores compartilhados estão relacionados com a autoconfiança no entendimento pessoal e valores organizacionais. A percepção desta estreita relação entre os valores pessoais e organizacionais produz um aumento da consciência e entendimento dos valores da organização, o que por sua vez leva a uma maior influência junto aos superiores, colegas e subordinados. É possível que quando os administradores experienciem uma congruência dos seus valores com os da organização, eles tenham mais energia disponível para usar no discernimento (e talvez influência) dos valores de outras pessoas que lhe cercam.

4. "Os valores compartilhados estão relacionados com o comportamento ético". Quanto maior a compatibilidade entre os valores pessoais e organizacionais, maior a tendência em concordar que os valores organizacionais são guiados por altos padrões éticos, ocorrendo o inverso quando esta compatibilidade é fraca. Usando a pergunta "voce recusaria uma promoção se tivesse dúvidas sobre sua habilidade em desempenhar bem o cargo ?", os autores afirmam que nos casos de alta compatibilidade de valores a tendência seria uma resposta positiva, enquanto que no caso de



ser fraca essa compatibilidade, a tendência seria a apresentar graus crescentes de cinismo sobre a ética com que devem tratar seus pares, subordinados e superiores.

5. "os valores compartilhados estão relacionados com sentimentos de 'stress' pessoal e profissional". A medida em que os administradores sentem que seus valores são compatíveis com os da organização, eles tendem a sentir que as pressões em suas vidas no trabalho não afetam substancialmente suas vidas fora dele. A título de exemplo os autores citam dois casos: a) a dedicação dos membros do grupo de desenvolvimento do Macintosh, da Apple, que trabalhavam no projeto "90 horas por semana e adoravam isso"; b) quando perguntados sobre o que lhes proporcionava maior satisfação em suas vidas (lar, carreira, outros interesses), os administradores que experimentavam alta compatibilidade de valores respondiam "carreiras".

6. "valores compartilhados estão relacionados com os objetivos organizacionais". Em geral, os objetivos de uma organização são vistos como mais importantes por aqueles que sentem que existe um alinhamento entre os seus e os valores da companhia. Essa compatibilidade pessoal-organizacional parece aumentar a ligação com os objetivos e metas de suas corporações. Reforça a noção de que os administradores tendem a ver as prioridades e políticas da organização através do prisma de seus próprios valores pessoais. Entre os valores tidos como mais importantes, são citados: objetivos de eficácia, produtividade, reputação, moral e maximização do lucro.

O fundador da Action Instruments, Jim Pinto, costumava dizer que "nós estamos construindo um capitalismo com coração". Segundo

ele, sua empresa tem tentado construir um negócio fundado profundamente em princípios humanísticos e dos empregados é esperado que eles tenham um ativo interesse no sucesso e administração da companhia.

Uma outra evidência do impacto dos valores compartilhados nos objetivos organizacionais é fornecida por O'Reilly e Caldwell (50), num estudo realizado no Silicon Valley. Observou-se existir, nas companhias com fortes culturas, "altos níveis de coesão, credibilidade na administração, orgulho, satisfação, identificação e desejo de trabalho árduo"

7. "os valores compartilhados estão relacionados com os "stakeholders" organizacionais. Geralmente, administradores com alta compatibilidade de valores dão maior importância aos acionistas, proprietários, consumidores, que aqueles que não sentem esta compatibilidade. Da mesma forma, esta importância é também verificada no que se refere aos "stakeholders" internos, ou seja, empregados, colegas, técnicos, etc.

Em síntese, podemos dizer que os valores são definições a respeito do que é importante para a organização atingir o sucesso. Observa-se que em geral as organizações definem alguns poucos valores, os quais são constantemente enfatizados.

Ainda que as organizações tendam a "personalizar" seus valores, podemos verificar que eles guardam algumas características comuns, como:

- importância do consumidor
- padrão de desempenho excelente

- qualidade e inovação

- importância da motivação "intrínseca" dos empregados, etc

O que se pode notar, através dos depoimentos de altos executivos de corporações consideradas culturas fortes, é que uma <sup>vez</sup> definidos seus valores, a organização não deve mudá-los, razão pela qual eles devem conter mensagens que aguentem o teste do tempo. Nesse sentido, os valores definidos devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão, crescimento, aliados à perseguição de uma perfeição técnica - tanto com respeito à qualidade dos produtos e processos, como também ao desempenho humano orientado para a excelência. Incultido esses valores, não identificáveis com modismos, mas com mensagens tradicionais que resistem ao tempo, a organização legitima a busca de seus objetivos e a manutenção da ordem existente. Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados. Diversos sub-produtos são desenvolvidos no processo de cristalização dos valores, tais como as histórias, mitos, rituais, cerimônias, etc.

#### NOTAS:

(45) ZIPPO, Mary. CEOs setting compensation and other policies to reinforce corporate culture. *Personnel*, nov/dec. 1983, pp.42/4.

(46) DEAL & KENNEDY, op.cit, p.14

(47) idem. pp. 31 e 32

- (48) POSNER, B.; KOUZES, J. & SCHMIDT, W. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. Human Resource Management, fall 1985, vol.24, n.3, pp.293-309.
- (49) POSNER, B. & SCHMIDT, W. Values and the american manager: an update. California Management Review, 1984, vol.26, pp. 202-216.
- (50) O'REILLEY, C. & CALDWELL, D. The owner of strong corporate culture in Silicon Valley Firms. "paper" apresentado na Universidade de Santa Clara, em 13.02.85.



## 2.2 - CRENÇAS E PRESSUPOSTOS

Os termos acima têm sido usados quase como sinônimos para expressar aquilo que é tido como verdade na organização. Tidos como verdade, estes conceitos são naturalizados e, conseqüentemente, são inquestionáveis.

Peters & Waterman (51) fazem uma espécie de síntese do conteúdo das crenças de empresas consideradas de alto padrão.

Este conteúdo inclui:

- 1. crença na importância de ser o melhor;
- 2. crença na importância dos detalhes na execução;
- 3. crença na importância das pessoas enquanto indivíduos;
- 4. crença na assistência e qualidade superiores;
- 5. crença de que cabe a muitos membros da organização serem inovadores;
- 6. crença na importância da informalidade como meio de estimular comunicação; e,
- 7. crença explícita e um reconhecimento da importância dos lucros e de crescimento econômico.

ex.  
de  
pressuposto

Aos administradores cabe o reforço destas crenças, através de suas ações, de forma que não ocorram discrepâncias entre o discurso e a prática.

Mencionado anteriormente, Schein (52) advoga que os pressupostos, e não os valores, é que são os pontos centrais da cultura. Quando um grupo ou uma organização resolve seus problemas coletivos, este processo inclui alguma visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade, e, se o sucesso na resolução dos problemas ocorre, aquela visão de mundo passa a ser considerada como sendo correta e válida.

A formação deste conjunto de pressupostos atende a uma

necessidade humana de consistência e ordem, desde que um dado grupo tenha tido tempo de vida suficiente para que tal formação ocorra. Na organização, estes pressupostos se formam a respeito do que é um produto bem sucedido, do que são os consumidores e o mercado, que funções realmente são importantes na organização, qual a melhor forma de organização, como as pessoas devem ser motivadas e administradas, etc.

Enquanto conjunto de pressupostos básicos, a cultura, para Schein, é um processo em formação, uma vez que alguma aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas está sempre ocorrendo. No entanto, este processo evolutivo não muda aquelas coisas que foram aprendidas e que se tornaram estáveis na vida do grupo. Daí, que como estes pressupostos fazem com que a cultura organizacional sirva à função secundária de estabilizar muito dos ambientes internos e externos do grupo, e, desde que a estabilidade é buscada pelo grupo como uma defesa contra a ansiedade derivada da incerteza e da confusão, estas partes mais profundas da cultura ou não mudam ou mudam muito lentamente.

Trabalhando também o elemento "pressupostos", Gibb Dyer, Jr. (53) especifica cinco categorias:

1. natureza dos relacionamentos: como são assumidos os relacionamentos entre os membros da organização? são, primeiramente, lineares, entre pares ou individualistas por natureza?

2. natureza humana: os seres humanos são considerados basicamente bons, maus, ou nem um dos dois?

3. natureza da "verdade": a "verdade" é revelada pelas figuras da autoridade externa ou ela é determinada por processo pessoal de investigação e teste?

4. ambiente: o ser humano pode dominar o ambiente ou deve a ele ser submetido? É possível o homem ter um relacionamento harmônico com o ambiente?

5. universalismo/particularismo: devem os membros de uma organização serem avaliados de acordo com os mesmos padrões ou a certos indivíduos deve ser dispensado um tratamento preferencial?

Segundo o autor, a cultura deve ser examinada a partir dos artefatos, perspectivas, valores e pressupostos. No entanto, a chave para a compreensão está em decifrar o conjunto de pressupostos compartilhados por seus membros e descobrir de que maneira estes pressupostos se encaixam num modelo cultural ou paradigma para formar uma "gestalt" ou "ethos" único.

#### NOTAS:

(51) PETERS & WATERMAN. Vencendo a crise, op.cit.p.305

(52) SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review, winter 1984, e How culture forms, develops, and changes, In: KILMANN et alii, op. cit.

(53) DYER JR, Gibb. The cycle of cultural evolution in organizations. In: KILMANN et alii. op. cit.

## 2.3 - RITOS, RITUAIS E CERIMÔNIAS

Argumentando que nenhuma ocorrência na organização é um evento trivial, Deal & Kennedy (51) chamam a atenção para o fato de que no contexto de trabalho qualquer evento pode ser administrado.

Os ritos, rituais e cerimônias são exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa.

Escolhemos alguns exemplos citados no capítulo 4 do livro mencionado, procurando ilustrar diferentes rituais e cerimônias, que atendem aos objetivos de integração, reconhecimento e início de formação.:"

a) A empresa Vector criou o almoço ritualizado, chamado de 'almoço da amizade', realizado semanalmente. É passada uma lista ao longo dos níveis hierárquicos e nove pessoas são convidadas a almoçar com o presidente ou um dos seus vice-presidentes. Segundo o criador deste ritual, o presidente e fundador Lore Harp, é importante para as pessoas conhecê-lo, e ele também gostaria de conhecer melhor como seus colaboradores se sentiam. "It's vital to know how people function in the office during the day. And to assure them that they're not considered 'kitchen help'" (52).

b) usando um antigo símbolo da Marinha americana, uma certa companhia transformou-o em ritual de reconhecimento por esforços bem sucedidos. Trata-se de uma placa chamada "Attaboy". Quando uma pessoa recebe cinco "attaboys", ela é eleita a receber um "Gotcha", tido como a mais elevada homenagem na companhia, assinada pelo chefe de operações norte-americano. A entrega de cada "Attaboy" é acompanhada de uma grande cerimônia, onde todo o trabalho é interrompido enquanto um administrador marcha pelo corredor e toca um sino. É formada uma grande fila, que percorre o gabinete do executivo e dos demais escritórios, interrompendo os que continuam trabalhando e convidando-os a tomar parte na



comemoração. Ao ser anunciado o ganhador do "attaboy" é lido o seguinte texto: "I hereby announce, by the power vested in me, the award of one big Attaboy to ..... in return for his/her exemplary service in .....program"(53). Depois de cumprimentado por todos, o vencedor volta ao seu escritório, onde, muito provavelmente, colocará o seu "troféu" na parede ou na mesa. Comenta-se que existe no processo humor suficiente para torná-lo mais divertido que competitivo, e que os empregados não levam a cerimônia a sério, apesar dela ser muito séria.

c) Um exemplo de trote (hazing rites) é experienciado por um jovem engenheiro, recém-formado e admitido na General Electric. Segundo ele, quando formou-se no MIT, seu primeiro emprego foi na GE, na Venezuela, e isso foi terrível. Ele apresentou-se no primeiro dia de serviço, vestindo seu terno mais novo, anel de graduação no dedo, pasta de executivo de marca famosa, etc. Ele foi cumprimentado por um supervisor idoso que imediatamente lhe entregou uma vassoura e disse-lhe para limpar o chão. Desnecessário dizer da surpresa, pois com todas as credenciais de engenharia, terno novo, ele não podia acreditar que estivesse lhe sendo pedido para esfregar o chão, contudo como era novo no emprego, resolveu obedecer. Segundo ele, esta foi a melhor lição que ele aprendeu em sua vida.

Segundo os autores, a GE faz com que os seus estagiários e recém-chegados aprendam sobre o mundo real, antes de ingressarem nele. O trote acima expressa claramente a mensagem "voce pode saber bastante, mas aqui seu vasto conhecimento precisa ser misturado com o íntimo conhecimento desse lugar".

Seria interessante saber dos autores se o mundo real compreende a GE ou se o mundo real é aquele produzido dentro de suas paredes. A avaliação feita apenas ilustra a forma reducionista usada pelas organizações na produção do seu "mundo real", da mesma forma que o conhecimento é reduzido apenas ao que pode ser instrumentalizado.

Partindo do pressuposto que as realizações na organização merecem reconhecimento, e, que este leva a maiores realizações, Deal e Kennedy vêem nos ritos, rituais e cerimônias um papel

muito importante em tornar expressiva a cultura, à medida em que:

- comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis;

- chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados;

- estabelecem a maneira como as pessoas podem "jogar" e/ou "divertir-se";

- exercem uma influência visível e penetrante;

- apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovações, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores;

- guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação.

- exibem e fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.

No entanto, diferindo das mudanças sociais, os rituais no trabalho não produzem resultados diretos, porém eles são válidos por fornecerem um senso de segurança e identidade comum, bem como assegurar um significado às atividades "mundanas".

Apontada na literatura como uma das cerimônias mais espetaculares, a convenção da Mary Kay Cosmetics, distribui prêmios milionários, como buicks e cadillacs cor-de-rosa, diamantes e casacos de pele para as campeãs de vendas. Durante a solenidade, que tem duração de 13 horas, as líderes de equipes e futuras diretoras promovem uma programação que "educa, motiva, inspira e diverte".

Trabalhando com a questão da mudança cultural, Harrison Trice e Janice Beyer (54) analisam o papel dos ritos e rituais nas organizações, de acordo com os objetivos que preenchem. Os ritos mais comuns são:

} a. Ritos de Passagem: usados para facilitar a mudança de

a) Ritos de passagem: usados para facilitar a mudança de "status", seja no caso de introdução ou retreinamento de pessoal.

Consequências latentes: minimizar mudanças na maneira como as pessoas executam novos papéis sociais e restabelecer o equilíbrio das relações sociais em processo.

b. Ritos de Degradação: usados para dissolver identidades sociais e retirar seu poder, como nos casos de demissão, afastamento de alto executivo, encostar alguém, denunciar falhas/incompetências publicamente, etc.

Consequências latentes: fornecer conhecimento público de problemas existentes e seus detalhes; defender as fronteiras do grupo através da redefinição de seus membros e reafirmar a importância e valor das regras envolvidas.

c. Ritos de <sup>Confirmação</sup> ~~Reflexão~~ celebração pública de resultados positivos, reforço de identidades sociais e seu poder.

Consequências latentes: fornecer reconhecimento público às realizações individuais, bem como motivar esforços similares; enfatizar o valor social da performance das regras sociais, etc.

d. Ritos de <sup>Reprodução</sup> ~~Renovação~~ visa renovar as estruturas sociais e aperfeiçoar seu funcionamento, como: programas de desenvolvimento organizacional, assistência ao empregado, "team building", etc.

Consequências latentes: reafirmar aos membros que algo está sendo feito sobre os problemas; distinguir a natureza dos problemas, focar atenção em alguns problemas e omitir outros; legitimar e reforçar os sistemas de poder e autoridade existentes;

e. Ritos de Redução de Conflitos: usados para restaurar o equilíbrio em relações sociais perturbadas, reduzindo os níveis de conflitos e agressão, como nos casos de barganha coletiva.

seminários p/ reforçar a identidade social e seu poder de coesão



Consequências latentes: desviar a atenção da resolução de problemas compartimentalizando o conflito e seus efeitos de ruptura; restabelecer o equilíbrio das relações.

f. Ritos de Integração: encorajar e reviver sentimentos comuns e manter as pessoas comprometidas com o sistema social. Comumente usado nas festas de natal, rodadas de cerveja, jogos.

Consequências latentes: permitir liberar emoções e afrouxamento temporário das normas; reassegurar e reafirmar, através do controle, a moral das normas.

Considerando que a ênfase dada por Trice e Beyer é na mudança cultural, eles sugerem que as organizações estejam atentas à possibilidade de criação de novos ritos e novos "scripts" a serem recomendados, aceitos, aprendidos e abraçados no processo de ressocialização.

Outros autores, entre eles Wendy Ulrich (55) e Sydney L. Solberg (56) analisam a importância da administração dos recursos humanos como um dos grandes responsáveis pela definição e manejo dos rituais, ritos e cerimônias organizacionais como parte do processo de socialização.

No artigo de Solberg, um destaque especial é dado à cerimônia que reúne a GM e a Union Automotive Workers (UAW), num seminário em Black Lake, para discutir questões relacionadas com o programa de Qualidade de Vida no Trabalho (QWL). Segundo a autora, os participantes ao retornarem às atividades normais, se mostram bastante entusiasmados, como se convertidos a uma religião - eles fazem um trabalho fantástico de multiplicar as histórias, os valores, e o sentido de compartilhar a experiência. Do ponto de vista da mudança cultural, a autora vê em Black Lake



uma demonstração de que a cultura pode ser mudada, alterando comportamentos e atitudes, desenvolvendo uma nova visão de futuro. As histórias cumprem o papel de consolidar o dia-a-dia, no entanto, Black Lake é uma espécie de ponte entre o mundo velho e a visão da ordem mudada. Os conceitos têm sido repassados como se fossem uma bíblia ou uma declaração de direitos.

\*\*\*

#### NOTAS:

(51) DEAL & KENNEDY, op.cit. cap.4

(52) Ibidem, p.61

(53) Ibidem, p.61

(54) Vide TRICE, H. & BEYER, J. Using six organizational rites to change culture. In: KILMANN et alii. op.cit. e também Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy of Management Review, vol.9, n.4, 1984.

(55) Vide ULRICH, W. HRM and culture: History, Ritual, and Myth. Human Resource Management, vol.23, n.2, summer 1984.

(56) Vide SOLBERG, S. Human Resource Management in action: changing culture through ceremony - an example from GM. Human Resource Management, vol.24, n.3, fall 1985.

## 2.4 - ESTÓRIAS E MITOS

Consideraremos como "estórias" as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os "mitos" se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém não sustentados pelos fatos.

Comentando sobre o papel das estórias e do Sistema de Recursos Humanos, Alan Wilkins (57) sugere que uma importante diferença entre as organizações bem sucedidas e as que não são bem sucedidas consiste no fato de que as primeiras têm um claro conjunto de exemplos concretos de ações administrativas passadas, o qual faz com que a filosofia da administração esteja sempre presente entre os seus membros. Nesse sentido, as estórias exercem um papel relevante na divulgação desses exemplos e na consolidação da cultura. São usados como mapas, símbolos ou "scripts".

Wilkins aponta algumas funções das estórias, entre elas:

a) As estórias como mapas, que auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas por determinado grupo. Esses mapas fornecem, principalmente para os funcionários recém-admitidos, uma idéia a respeito dos limites de segurança dentro da organização, o que viria a se constituir num "território social". Além dos manuais de serviços e procedimentos

operacionais, os novos membros aprendem quais são as exceções às regras e quais regras "podem" ser ~~serem~~ violadas sem causar maiores repercussões, enquanto que outras são consideradas "sagradas".

Os administradores, certamente, têm opções na maneira de influenciar e lidar com esses mapas, sendo este o mais poderoso e sutil controle. Isso significa que a cúpula pode dirigir a atenção, comunicar as prioridades e ensinar os princípios de forma a auxiliar os empregados a colocarem o foco no direcionamento e nos valores consagrados pelo contexto. Assim, quando os empregados internalizam o propósito ou os princípios gerais embebidos nos sistemas organizacionais, eles necessitam de menor supervisão.

As histórias, então, operam de forma que os participantes tenham suas ações coordenadas para um objetivo comum, ao mesmo tempo em que elas fornecem sugestões suficientes a respeito da maneira de agir. As histórias são simbólicas e flexíveis, podendo ~~serem~~ reinterpretadas e mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas.

b) As histórias como símbolos: elas dão conta de eventos concretos, os quais podem ser exemplos dos objetivos e princípios compartilhados. Traçando um paralelo com o trabalho de Durkheim a respeito dos clãs, Wilkins argumenta que embora as organizações modernas sejam mais complexas que aqueles, elas também necessitam obter alguma coesão para assegurar que os diversos indivíduos e sub-unidades cooperem para o bem do todo. Daí que as histórias servem para simbolizar uma orientação e os valores que unificam os participantes das várias sub-unidades organizacionais.

" O compartilhar de algumas histórias clássicas parece dar aos administradores e empregados um senso concreto do que é importante na organização e um vocabulário comum que ajuda as pessoas das diferentes partes da companhia a comunicarem mais facilmente uns com os outros" (58)

c) As histórias como "scripts": muito frequentemente as histórias comunicam mais que a orientação da companhia; muitas delas são interpretadas como "scripts" que dizem aos empregados que comportamentos ou atitudes são aceitáveis ou o que eles podem esperar que a organização faça no futuro. Elas podem ensinar que tipos de decisões são aceitáveis em determinadas situações.

Um exemplo usado pelo autor para ilustrar esta função, refere-se a uma certa companhia que, no início dos anos 70, evitou demitir em massa, quando em quase todas as demais na indústria as demissões assumiram grandes proporções. A fim de evitar demitir 10% do seu pessoal, a cúpula sugeriu um corte de 10% nos salários de todos os funcionários e uma quinzena não de 10 dias, mas de 9 dias. Esta experiência ficou conhecida como "nine-day fortnight". Enquanto um "script" ela sugere para os membros da organização que procedimentos podem ser usados em futuras situações similares. Enquanto símbolo, a experiência comunica que esta é "uma companhia com coração".

Em termos de características gerais das histórias, Wilkins menciona:

- elas são concretas, visto que detalham específicas pessoas, específicas ações, além de fornecer descrições a respeito da época e do lugar;
- elas são conhecimento comum entre grupos de pessoas na organização;



- os indivíduos acreditam nas histórias e assim elas se tornam conhecimento comum;
- elas são uma espécie de contrato social na organização, uma vez que são, em geral, relacionadas com uma maneira de agir e de que forma essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

As histórias são tidas como muito poderosas porque são experiências de outras pessoas que podem ser usadas para preencher lacunas em nossa própria experiência; em apresentando detalhes concretos, elas são geralmente bastante persuasivas; são mais fáceis de serem memorizadas mais rápida e longamente que idéias abstratas isoladas. Existem também as histórias negativas que, segundo o autor, tendem a semear incertezas, bem como sugerem o clima organizacional percebido.

Assim como os "valores", as histórias apresentam traços comuns e, em geral, abordam temas relacionadas com a igualdade entre os membros da organização, segurança (enfocando políticas e práticas de recursos humanos) e controle.

Karl Weick (59) aborda a questão da cultura organizacional e o papel das histórias em situações em que o risco envolvido é alto e exige um alto grau de confiabilidade. Usando como exemplos os casos dos controladores de tráfego aéreo, a usina nuclear de Three Mile Island e a Challenger, comenta o paradoxo existente nas situações em que a "tentativa-erro" seria a única estratégia capaz de gerar aprendizagem, mas que dado o risco, ela não é exercida. Nesses casos, usam-se simuladores e outras situações laboratoriais, que apresentam discrepâncias com dados da situação

real. A partir disso, coloca a cultura organizacional como uma possibilidade de ser fonte de maior confiabilidade nestes sistemas, dadas as suas funções de encerrar e disseminar significados, o que levaria a uma expansão da "requisite variety" dos grupos, que ali necessitam de maior heterogeneidade. As histórias exercem um papel muito importante à medida em que reproduzem a aprendizagem através da experiência alheia, além de ter a vantagem de permitir uma melhor associação e lembranças que os sistemas descritivos racionais.

O que foi dito sobre as histórias pode ser extrapolado para os mitos organizacionais, porém considerando que estes são interpretações de valores não fundamentadas em fatos específicos. Na literatura consultada, o mito da "grande família" é um dos mais utilizados.

\*\*\*

#### NOTAS:

- (57) WILKINS, A. The creation of company cultures: the role of stories and Human Resource Systems. Human Resource Management, vol.23, n.1, spring 1984.
- (58) Ibidem, The creation of company cultures: the role of stories and Human Resource Systems. Human Resource management, vol.23, n.1, spring 1984, p.46.
- (59) WEICK, K. Organizational culture as a source of high reliability. California management Review, vol. XXIX, n.2, winter 1987.

## 2.5 TABUS

Uma constatação curiosa é a da quase total ausência de menção aos tabus organizacionais. Em se tratando de um importante elemento cultural, que cumpre também um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, os tabus colocam em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não-permitido.

Na bibliografia consultada encontramos apenas dois textos que abordam rapidamente a questão.

O primeiro, em Deal & Kennedy (60), trata os tabus como "rituais que não funcionam", levando em consideração aspectos discriminatórios da sociedade norte-americana e, - por consequência - nas organizações, com relação à mulher e grupos minoritários. São citados exemplos envolvendo mulheres que trabalham em "ambientes tipicamente de domínio masculino", em que elas não têm acesso a determinados círculos, tais como eventos sociais (drinques, jantares de negócios), ou a determinadas pessoas (vice-presidente da companhia, no caso). Estas exclusões causam alguns prejuízos no desenvolvimento de suas funções, visto que determinadas decisões são tomadas em reuniões informais, não acessíveis a mulheres ou a pessoas negras.

O segundo texto, de Ian Mitroff e Ralph Kilmann (61), estuda os tabus como sub-produtos de uma análise mais profunda sobre tragédias ocorridas em algumas corporações. Dentro desse

estudo mais amplo, os autores aconselham as organizações a pensarem no impensável. A própria menção a estas tragédias foi considerada um tabu. São citados os casos: Tylenol, da Johnson & Johnson, em 1982; Rely (absorvente interno), da Procter & Gamble, em 1980; Atari (falsificação de video-game, com apelos sexuais); e associação do logotipo da P&G com alguma seita demoníaca. A promessa contida no título do artigo não é cumprida, sendo que os autores preferiram detalhar as tragédias, sugerindo algumas formas de se lidar com comportamentos psicopatas, bem como fazendo algumas observações de caráter moralista.

\*\*\*

#### NOTAS:

(60) DEAL & KENNEDY. op.cit. pp.78-80.

(61) MITROFF, I. e KILMANN, R. Corporate taboos as the key to unlocking culture. In: KILMANN et alii. op. cit.



## 2.6 - HERÓIS

É bastante comum encontrarmos uma relação quase direta entre organizações bem sucedidas e seus heróis. Deal & Kennedy (62) dedicam todo um capítulo a estes personagens e em Peters & Waterman (63) encontramos longas descrições sobre o comportamento de grandes líderes ao longo de todo o livro.

Na abordagem de Deal & Kennedy, os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois estes têm a coragem e a persistência de "fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar" (64). Entre as várias qualidades, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores, etc.

Existem diferenças entre os "heróis natos" e os "heróis criados". Na primeira categoria estão incluídos: Tom Watson, da IBM; Will Durant, da GM; John Rockefeller, da Standard Oil; Henry Ford, da Ford; Pierre DuPont, da DuPont. Já os heróis "criados" são, em geral, relacionados com pessoas que vencem desafios dentro da organização e assumem o palco durante um determinado tempo, como "administrador do ano", "campeão de vendas", "inventor do ano", etc.

### Funções dos heróis:

- tornam o sucesso atingível e humano. Outros membros podem

seguir seus exemplos;

- fornecem modelos. "Mary Kay Ash, founder of Mary Kay Cosmetics, believes in offering herself as a visible role model to her employees. She trains saleswomen not simply to represent her but to believe that they are Mary Kay"(65). Portanto, qualquer pessoa pode ser herói desde que tenha confiança e persistência para tentar.
- simbolizam a organização para o mundo exterior;
- preservam o que a organização tem de especial;
- estabelecem padrões de desempenho; e,
- motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.

Quanto aos heróis "criados", eles são situacionais, deixando exemplos para uso no dia-a-dia, enquanto os "natos" têm uma influência mais ampla e filosófica.

Contrariamente ao esperado, de acordo com pesquisa citada pelos autores, os heróis tendem a ser não-carismáticos, demonstrando às vezes serem pessoas difíceis e insensíveis. Apesar da admiração e confiança que despertam, o relacionamento com eles nem sempre é algo fácil.

Um exemplo bastante característico desse traço é ilustrado a partir da seguinte história: "NCR's John Patterson was unique in his torture. One of his executive once returned from lunch to find his desk and chair parked outside on the curb in front of the factory. He emerged from the cab to watch his furniture get soaked in kerosene, then set afire. He got back in the cab and drove off, lest he too should be torched" (66).

Peters & Waterman dão vários exemplos sobre como são criados os campeões, em geral consagrados em concursos e histórias. Casos como o do funcionário da 3M que, mesmo tendo sido demitido, voltava a trabalhar porque acreditava em sua idéia; ou o funcionário da Honda que arruma todos os limpadores de pára-brisa de todos os Hondas que encontra em seu caminho, simplesmente por não suportar nada fora do lugar em um Honda; ou melhor cozinheiro da McDonald's que precisa vencer diversos campeonatos (local, regional, nacional) para ser consagrado o herói do ano, etc.

De acordo com os autores, existe um único truque que faz com que posições como essas (campeões) funcionem plenamente, mas é um truque difícil. "Consiste em socializar os administradores de modo que acreditem firmemente que são destinados a serem campeões, mas mantendo, ao mesmo tempo, um controle bem sólido no que realmente importa " (67).

\*\*\*

#### NOTAS:

(62) DEAL & KENNEDY. op. cit. cap.3.

(63) PETERS & WATERMAN. op.cit.

(64) DEAL & KENNEDY. op.cit.,p.37

(65) Ibidem, p.40

(66) Ibidem, p.56

(67) PETERS & WATERMAN. op.cit, p.231.

## 2.7 - NORMAS

A análise feita por Robert F. Allen (68), a respeito de mudança cultural, privilegia o sistema normativo da organização, por tratar-se de um conceito que as pessoas de diferentes "backgrounds" e níveis educacionais podem entender e aplicar de forma bem sucedida.

À medida em que as pessoas convivem através do tempo, elas trazem ou criam certas expectativas a respeito de seus comportamentos. Toda cultura tem maneiras de fazer coisas que influenciam seus membros, e, são estas maneiras que o autor chama de "normas", ou seja, todo o comportamento que é esperado, aceito ou apoiado pelo grupo, esteja tal comportamento fixado formalmente ou não. Assim, a norma é o comportamento sancionado, através do qual as pessoas são recompensadas ou punidas, confrontadas ou encorajadas, ou postas em ostracismo quando violam as normas.

Temos, então, que as normas são definidas e repassadas através de outros elementos culturais, como uma espécie de síntese. Por exemplo: a escolha de normas é precedida pelas crenças e pressupostos, avaliação de valores mais compatíveis com a organização, a definição do que é tabu, e são veiculadas através dos sistemas formais de comunicações, bem como através dos heróis, ritos, rituais, histórias, mitos, etc.



Outra contribuição nos é dada por Maryan S.Schall ( 69 ), que faz uma distinção entre regras de comunicação e normas. Para ela, as primeiras referem-se a entendimentos tácitos, geralmente não escritos e não falados, a respeito de maneiras apropriadas de interagir com outros em determinados papéis e situações. São escolhas e não leis, que permitem aos interlocutores interpretarem o comportamento de maneira similar. Já as normas lidam com o tanto com o comportamento médio dos atores como com o comportamento esperado ou prescrito, lidando com outras questões além da comunicação ( por exemplo, normas de produção ).

\*\*\*

#### NOTAS:

- (68) ALLEN, Robert. Four phases for bringing about cultural change. In: KILMANN et alii. op.cit.
- (69) SCHALL, M. A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quarterly, vol.28, dec. 1983.

## 2.8 - COMUNICAÇÃO

O fenômeno da comunicação esteve presente até aqui considerando-se o aspecto do conteúdo, ao passo que neste item ele será abordado enquanto processo.

Retomando o trabalho de Maryan Schall, citado no item anterior, percebemos que ela propõe que a cultura seja tratada como comunicação. As pessoas interagem através da troca de mensagens - transações simbólicas significativas através de verbalizações, vocalizações e comportamentos não-verbais, ou seja, via comunicação. Após o uso repetido, os significados que anteriormente foram negociados, tornam-se aceitos e assumidos. O comportamento que reflete estes significados são, mais ou menos, transformados em modelos, que assumem sentidos gerais ou específicos para os atores envolvidos. Além disso, os modelos refletem e reforçam valores e crenças dos atores, sendo repassados para os demais via modelagem, instrução ou correção. Porque estes modelos têm significados, eles são valorados e avaliados em "bons", "maus", "certos" ou "errados", e associados a outros modelos, tornando-se um sistema de crenças em contínua espiral recíproca.

As culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social - modelagem, imitação, correção, negociação, contar histórias e fofocas, remediações, confrontações e observações - todas são atividades baseadas na troca de mensagens e na definição de significados. As organizações, pois, são vistas como fenômeno de comunicação, sem

a qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas.

Frequentemente as regras de comunicação operam num nível fora da consciência e podem ser consideradas em níveis tático e temático. O tático, agrupa comportamentos específicos definidos sobre as regras do temático. Exemplificando: não questionar o superior (tático) num contexto onde se deve respeitar a hierarquia (temático).

Uma outra forma de abordar o processo comunicativo é através do estudo do trabalho da rede (networking). Deal & Kennedy (70) argumentam que numa cultura forte todas as pessoas têm um outro emprego, além daquele que consta das relações formais. São estes outros empregos que formam uma hierarquia escondida e exercem um papel crucial para a administração efetiva de qualquer organização bem sucedida.

Essa rede, formada por contadores de histórias, padres, confidentes, fofoqueiros, espiões, conspiradores, etc, fazem a amarração das diversas partes da organização, sem respeitar as posições ou títulos. Ela não apenas transmite informações, como também interpreta os significados das informações para os demais.

Numa cultura forte, a "network" é poderosa porque pode reforçar as crenças básicas, abraçar os valores simbólicos dos heróis, além de fornecer uma estrutura "tight" de influência para os membros da cúpula. Em caso de grandes organizações, trabalhar a rede pode ser a única maneira de conseguir que o trabalho seja feito.

Considerando que o processo depende das pessoas e não de papéis formais, algumas características e importância dos agentes da rede. São:

--contadores de histórias: têm posição poderosa porque eles podem mudar a realidade, no sentido em que eles interpretam o que ocorre na organização ajustando os fatos à sua própria percepção. Os melhores contadores são encontrados, tipicamente, em posições onde se tem acesso a grande volume de informações. Como as histórias tratam de coisas e pessoas, causando um certo receio em alguns, mas também gerando um sentimento de solidariedade e proteção em outros colegas.

-- Padres: são pessoas preocupadas com a corporação e guardiãs dos valores culturais. Eles se preocupam em manter o "bando" junto e estão sempre dispostos a ouvir uma confissão, tendo sempre soluções para os dilemas, especialmente os morais. Geralmente os padres se preocupam mais com os detalhes que os contadores de histórias e tendem a voltar ao passado para relacionar com os eventos presentes. Esta posição exige maturidade e seriedade através dos anos.

Confidentes: são, frequentemente, detentores de poder por trás do trono. Duas habilidades são críticas para o papel: ser capaz de ler rapidamente a mente do chefe ; e, para conseguir que as coisas sejam feitas, os confidentes devem construir um vasto sistema de contatos ao longo da organização, de forma a manterem-se sempre atualizados sobre o que transpira nesta rede.

Fofoqueiros: enquanto os padres falam através de analogias, os fofoqueiros sabem nomes, datas, eventos, salários, etc. Espera-se que os fofoqueiros não sejam pessoas sérias, nem



que suas mensagens sejam corretas. Seu papel seja encarado como o de promover entretenimento, o que os tornam tolerados e até queridos. Não têm proximidade com o poder, mas podem ser utilizados por ele, visto que ao transmitirem suas histórias, eles carregam todo o conteúdo dramático e entusiasmado, podendo dar um colorido especial a eventos corriqueiros.

**Espiões:** são pessoas com lealdade suficiente para manter seus chefes informados a respeito de como andam as coisas. Elas têm acesso a diferentes pessoas dentro da organização e podem ouvir todas as histórias e saber quem está por trás delas. É comum que alguns recém-chegados serem cultivadas como espiões.

**Conspiradores:** são grupos de 2 ou mais pessoas que se reúnem secretamente para tramar um objetivo comum - usualmente relacionado com suas promoções. Uma ilustração do trabalho destas pessoas é encontrada na história em que dois oficiais da Marinha holandesa fizeram um pacto. Decidiram que quando estivessem desempenhando várias funções sociais nos navios, eles fariam elogios ao outro. Em coquetéis e festas, falavam: "que pessoa inacreditável é o Charlie. Ele é o melhor homem da Marinha.", ou "voce ouviu falar da brilhante idéia que Dave teve?". Ambos eram extremamente admirados, influenciando a opinião de seus pares, provocando uma espécie de construção de herói.

Deal & Kennedy sugerem que a "network" seja administrada e que dela podem ser feitos vários usos, tais como: fazer contatos apropriados, fazer exposições para pessoas em diferentes níveis, construir histórias e anedotas que reforcem os valores, relações de amizade, etc.

Outros tipos de análise do processo de comunicação referem-se às não-verbais, tais como: ambiente físico que reflete o orgulho que a organização tem de si própria, a maneira como as pessoas se vestem, a decoração dos escritórios e tamanho das salas, refeitórios, estacionamentos, etc.

NOTAS:

(70) DEAL & KENNEDY. *op.cit.*

### CAPÍTULO 3 - FORMAÇÃO E IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA

### 3.1 - DESENVOLVIMENTO E MANUTENÇÃO DA CULTURA

Partindo do conceito de cultura como o aprendizado coletivo ou compartilhado, que uma unidade social ou qualquer grupo desenvolve enquanto sua capacidade para fazer face ao ambiente externo e lidar com suas questões internas, Schein (71) propõe um modelo dinâmico para análise da formação de uma cultura organizacional. Considera algumas das definições que as organizações fazem para manejar estes dois ambientes, e que incluem: a) um senso de missão ou tarefa básica, razão de sua existência; b) alguns objetivos concretos, derivados da missão; c) sentido de realização desses objetivos, através de estruturas organizacionais apropriadas e processos de tomada de decisão; d) sentido de acompanhamento do progresso, via desenvolvimento de sistemas de informações e controle; e, e) sentido de reparo para estruturas e processos que não sejam compatíveis com os objetivos.

Para que as definições acima funcionem, todo grupo deve ter: 1. uma linguagem comum e categorias conceituais compartilhadas; 2. alguma maneira de definir suas fronteiras e selecionar seus membros; 3. alguma forma de alocar autoridade, poder, "status", propriedade e outros recursos; 4. algumas normas para lidar com as relações interpessoais e íntimas, criando o que em geral é chamado de clima ou estilo; 5. critérios de recompensas e punições; e, 6. alguma forma de lidar com o não-administrável, o não previsível e eventos estressantes - problemas esses resolvidos pelo desenvolvimento de ideologias,



religião, superstições, pensamentos mágicos, etc..

Para Schein, a cultura é aprendida basicamente através de dois mecanismos interativos: redução da dor e ansiedade (modelo de trauma social) e reforço/recompensa positiva ( modelo de sucesso)..

O primeiro mecanismo diz respeito à ansiedade, derivada da incerteza que um indivíduo tem, ao encontrar um grupo novo, a respeito de sua capacidade de sobreviver e ser produtivo ou se os membros trabalharão bem uns com os outros. A incerteza social e cognitiva é traumática, levando os membros do grupo a procurarem maneiras de perceber, pensar e sentir, de forma a tornar suas vidas mais previsíveis. Todo grupo enfrenta crises de sobrevivência no início, o que conduz o grupo a compartilhar a percepção da crise e a desenvolver formas de lidar com ela, ou seja, os membros do grupo aprendem a superar o desconforto imediato e a evitar desconfortos futuros. Quando outras crises surgirem, surgirá a ansiedade e a tendência a reduzi-la ou a eliminá-la da maneira como eles aprenderam anteriormente.

O problema com este mecanismo de aprendizagem é que uma vez que as pessoas aprendam a evitar situações penosas, elas continuam a perseguir este curso sem testar se o perigo realmente existe. "Thus, some ways of thinking about organizational problems produce the immediate comfort of anxiety reduction, even though those ways of thinking may be dysfunctional in terms of adaptation to a rapidly changing environment" (72)..

No segundo mecanismo - reforço positivo - as pessoas repetem o que funciona e abandonam o que não funciona. Se o fundador de uma empresa nova acredita que o sucesso está em

Fornecer ao cliente um bom serviço ou na maneira como ele trata seus empregados, e se a empresa realmente apresenta bons resultados, o grupo tenderá a repetir o que eles consideram como a causa do sucesso, o que será gradualmente compartilhado por todos. Cria-se uma parte da cultura. Nesse tipo de mecanismo as respostas produzidas estão sendo testadas continuamente no ambiente, o que permite uma maior rapidez de adaptação. No entanto, pode produzir um comportamento resistente à mudança se o ambiente for inconsistente, produzindo sucesso em um momento e fracasso em outro. Dessa forma, a imprevisibilidade e o reforço intermitente gerarão uma aprendizagem estável, como no outro mecanismo.

A questão sobre "toda organização tem uma cultura" pode ser respondida em termos das oportunidades ou não para que a aprendizagem ocorra. Pode ser postulado que a força, a clareza e o grau de integração da cultura organizacional ou sub-cultura é diretamente proporcional à estabilidade dos membros do grupo, o tempo que estes têm convivido e a intensidade da aprendizagem coletiva que tem ocorrido. Se assim é, a cultura não pode ser criada simplesmente por uma ação dos executivos ou decisões da cúpula.

↳ Schein, ainda, relaciona o desenvolvimento da cultura com o estágio de desenvolvimento da organização, onde teríamos a seguinte correspondência:

#### 1. FASE DE CRESCIMENTO:

##### a. Nascimento e estágios iniciais de crescimento.

Característica: dominação do fundador ou família

dominante.

Estágio da cultura: competência distinta e fonte de identificação; espécie de "cola", que mantém a organização unida; maior integração e clareza na organização; forte ênfase na socialização como evidência de comprometimento.

#### b. Sucessão

Estágio da cultura: campo de batalha entre os conservadores e os liberais. Sucessores potenciais são julgados de acordo com a sua capacidade de mudar alguns elementos da cultura presente.

2. FASE INTERMEDIÁRIA (organizational midlife): desenvolvimento de novos produtos, integração vertical, expansão geográfica, aquisições, fusões, etc.

Estágio da cultura: surgimento de sub-culturas; crise de identidade, perda de objetivos-chave, valores e pressupostos. Oportunidade para operar uma mudança cultural.

### 3. MATURIDADE ORGANIZACIONAL

a) Matunidade de mercados, estabilidade ou estagnação, falta de motivação para mudança.

Estágio da cultura: torna-se restritiva às inovações; preserva a glória do passado, sendo valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa.

#### b) opção de transformação

Estágio da cultura: mudança cultural necessária e inevitável (nem todos os elementos devem ser mudados), pode ser administrável ou apenas permitida que ocorra.

### c) opção de destruição

Estágio da cultura: mudança cultural nos níveis básicos; mudança através da substituição massiva de pessoas-chave.

Segundo Schein alguns cuidados devem ser tomados quando se pensa em cultura organizacional:

1. Não supersimplificar a cultura. Ela é mais que o comportamento observável e os valores. São os pressupostos básicos que definem a realidade aprendida para um dado grupo;

2. Não esquecer que a cultura é aprendida. Se a aprendizagem se dá pelo mecanismo baseado em traumas, as pessoas resistirão à mudanças.

3. Não limitar seu raciocínio ao conteúdo da cultura. Vá além das relações humanas, veja conceitos fundamentais como realidade, verdade, estrutura social e desenho organizacional, como as decisões são tomadas, etc.

4. Não assumir que é fácil de se mudar a cultura. Isso envolve uma série de mecanismos;

5. Não assumir que mais cultura ou cultura mais forte é necessariamente melhor. O que é melhor depende do estágio de evolução da companhia e seu corrente estágio de adaptação. Tentar entender quais são os pontos fortes da cultura existente.

Como conselho final: "If we give culture its due, if we take an inquiring attitude toward the deciphering of culture, if we respect what culture is and what functions it serves, we will find that it is a potentially friendly animal that can be tamed and made to work for us" (73).



Na opinião de Gibb Dyer Jr. (74) são basicamente três as correntes que analisam a criação da cultura:

1. os fundadores e outros líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus empregados;

2. uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental; e

3. os membros individuais de uma organização podem tornar-se "criadores da cultura", através de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

Com base nessa três correntes acima, o autor sugere um modelo de evolução cultural que considera basicamente o processo de resolução de crises e o papel das lideranças. Assim, teríamos que o modelo cultural que prevalece é definido a partir de seis etapas:

a) se a crise percebida coloca em questionamento as habilidades e práticas da liderança;

b) se esta percepção é acompanhada de uma ruptura nos padrões - manutenção de símbolos, crenças e estruturas;

c) se as novas lideranças emergem com novo conjunto de pressupostos para resolver a crise;

d) existência de conflitos entre os proponentes da antiga e nova liderança;

e) se a crise é resolvida e se os novos líderes são apontados como os responsáveis, estes, então, se estabelecem como a nova elite cultural;

f) a cultura da nova liderança é sustentada pela introdução de novos modelos - símbolos, crenças e estruturas, que passam a ser o modelo cultural prevalecente até que o ciclo recomece em a..

Considerando este processo cíclico, o autor questiona o planejamento da mudança, dizendo que a mudança cultural é em grande parte resultante de ocorrências imprevisíveis.

Kilmann (75) por sua vez, argumenta que as culturas frequentemente são formadas rapidamente, dependendo da missão da organização e do que é requerido para seu sucesso: qualidade, eficiência, confiabilidade do produto, serviço ao consumidor, inovação, trabalho árduo, lealdade, etc. Quando uma organização nasce, seus membros liberam muita energia para fazê-la funcionar. Como os sistemas de recompensas, políticas, procedimentos e regras que governam o trabalho são formalmente documentados, eles começam a ter impacto mais específico na modelagem da cultura inicial, sugerindo que comportamentos e atitudes são importantes para o sucesso em cada unidade de trabalho. Os objetivos, princípios, valores, e especialmente o comportamento dos fundadores, fornecem importantes indicações sobre o que realmente se quer dos empregados agora e no futuro.

Como a cultura se forma em torno de necessidade reconhecida e tarefas requeridas, ela pode ser muito funcional inicialmente. Porém, com o tempo, a cultura torna-se uma entidade em si mesma, independente das razões iniciais e dos incidentes que a formaram. Ela torna-se também distinta de seus membros à medida em que ela é repassada sem questionamento.

Segundo Kilmann, as culturas se mantêm principalmente devido a três causas:

- a energia controladora do comportamento existente em todos os níveis organizacionais - a força que faz cada membro acreditar que o que ele está fazendo é o melhor para a companhia, para a comunidade e suas famílias;

- as regras não escritas que estão incorporadas na organização, uma vez que exista consenso a respeito delas representarem o comportamento apropriado.

- o papel dos grupos na observação dessas normas, na sua reprodução e no trato dispensado aos desviantes.

Temos, ainda, a abordagem de Richard Pascale (76), que faz referência ao processo de socialização desenvolvido nas grandes empresas. Chama a atenção para o sentido negativo atribuído à palavra socialização, dificultando a sua aplicação. Os administradores têm como desafio conciliar a eficácia organizacional e a busca das pessoas por uma ação mais independente. A solução não é nem controle mental, nem manipulação, adverte.

As culturas fortes têm demonstrado sua capacidade de sustentação, via uma notável consistência, em sete passos do processo de socialização:

1. cuidadosa seleção: o recrutamento é como um "romance"; a admissão é como um casamento - sendo preferível a quebra do noivado a um divórcio confuso.

2. humildade: a introdução de algumas experiências nos primeiros meses de contratação precipita no candidato um auto-

questionamento sobre seu comportamento, crenças e valores. Alguns exemplos colocados no texto seguem aproximadamente a descrição do ritual da General Electric, narrado no nosso item 2.3. No Morgan Guaranty, um treinando pode ouvir "voce trabalhará toda noite até às 2 horas em seu próprio material e depois ajudará aos outros", ou na Procter & Gamble, algo como "ainda que voce seja esperto/inteligente em várias coisas, mas aqui voce está no jardim de infância no que diz respeito a esta organização". Já no banco de investimento Morgan Stanley espera-se que se trabalhe de 12 a 14 horas por dia e muitos fins de semana. Os almoços são confinados na lanchonete da firma e limitados a 30 minutos. Os estagiários são censurados por almoçarem fora. Nas palavras do autor: "Near identical patterns of long hours, exhausting travel schedules, and extensive immersion in case work are true at the major consulting firms and laws practices. Socialization is a little like exercise - it's easier to reconcile yourself to it when you're young" (77)

3. treinamento: considerado um dos pontos centrais da disciplina. Uma vez atraídos os treinandos certos, instila-se suficiente "humildade" para evocar um auto-exame, facilitando o processo de "compra" dos valores da firma. "Having thus opened one's mind to the company's way of doing business, the task is now to cement this new orientation. The most effective method for doing so is via extensive and carefully reinforced field experience" (78)

4. sistemas de avaliação de resultados e recompensa pela performance individual atadas ~~as~~ ao sucesso competitivo e aos valores da corporação.



5. cuidadosa aderência aos valores transcendentais da firma: "identification with common values enables employees to reconcile personal sacrifices necessitated by their membership in the organization" (79). Pascale acredita ser este um dos mais relevantes passos do processo, visto que ele funda a confiança entre a organização e o indivíduo, servindo como salva-guarda contra o medo de que uma profunda socialização venha a degenerar em pesadelo.

6. reforço ao folclore, fornecendo lendas e interpretações de eventos da história da organização.

7. consistência das funções dos modelos: colegas e superiores, que compartilham qualidades e são, formal ou informalmente, reconhecidos como "vencedores" exercem uma poderosa comunicação entre os profissionais mais jovens na organização.

O autor comenta que a consistência dos itens acima resultará uma cultura forte e coesa. Dissera anteriormente que o desafio que os administradores enfrentam está em reconciliar eficácia organizacional e respeito por uma ação mais independente, buscada pelas pessoas. Mas onde está a margem para esta ação mais independente? Não serão os rituais que produzem "humildade" um mecanismo de domesticação e mortificação do eu? As culturas fortes sempre aparecem como embuídas dos mais altos princípios e, apesar deles, necessitam abalar a auto-estima dos que participam dos seus quadros. Por que este abalo se torna necessário? A organização tem seu próprio quadro de referências e ela tenta repassá-lo para o indivíduo, para tanto é necessário

que o quadro deste indivíduo seja quebrado. Essa pode ser uma estratégia para prevenir que, no futuro, as convicções deste indivíduo venham a se manifestar de forma contrária às convicções organizacionais. Enquanto estratégia, ela é estrategicamente uma antecipação.

\*\*\*

#### Notas:

- (71) SCHEIN, E. How culture forms, develops, and changes. In: KILMANN et alii. op.cit.
- (72) Ibidem, p.25
- (73) Ibidem, p.42
- (74) DYER JR., W.G. The cycle of cultural evolution in organizations. In: KILMANN et alii. op. cit.
- (75) KILMANN, R. Five steps for closing culture-gaps. In: ----- et alii. op. cit.
- (76) PASCALE, R. The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. California Management Review, vol. XXVII, n.2, winter 1985.
- (77) PASCALE, R. The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. California Management Review, vol. XXVII, n. 2, winter 1985, p.30.
- (78) PASCALE, R. The paradox of "coporate culture": reconciling ourselves to socialization. California Management Review, vol. XXVII. n.2, winter 1985, p.30.
- (79) PASCALE, R. The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization. California Management Review, vol. XXVII, n.2, winter, 1985, p. 32.

### 3.2 - IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA

Temos comentado sobre a dificuldade de consenso na conceituação de cultura e como pesquisadores têm privilegiado diferentes aspectos da questão. Esta diversidade tem contribuído para o desenvolvimento de várias metodologias para a análise cultural, ainda que o volume de pesquisas empíricas seja considerado pequeno.

A identificação de uma cultura está diretamente associada ao que o pesquisador considera como cultura, daí a existência de uma variedade <sup>V</sup> de métodos, recomendações e passos, que abordam aspectos diferentes. Escolhemos três autores que propõem formas alternativas para se decifrar ou ler a cultura organizacional e que, de certa forma, apresenta alguma semelhança com aspectos levantados por outros pesquisadores.

Vijay Sathe (80) compartilha das idéias de Schein sobre os níveis de definição da cultura e como ela se forma, chamando a atenção para o fato de que mudanças no comportamento não produzem necessariamente mudanças culturais. Ele comenta que para uma melhor compreensão da cultura é necessário se examinar os aspectos de conteúdo e força.

O conteúdo é derivado, em última instância, de duas fontes:

a) conjunto de pressupostos dos fundadores, líderes e empregados que se juntaram à organização; b) as experiências atuais que as pessoas na organização têm tido para solucionar os problemas, ou

seja, as novas experiências de aprendizagem.

A força da cultura influencia a intensidade do comportamento e está relacionada com: a) o quão importante são os pressupostos compartilhados; b) o quão largamente compartilhados são os pressupostos ; e, c) a clareza de que alguns pressupostos são mais importantes que outros.

Considerando estes dois aspectos (conteúdo e força), alguns procedimentos podem ser usados para decifrar a cultura:

1. Inferir o conteúdo - os pressupostos compartilhados podem ser inferidos a partir das manifestações culturais, como as falas, as maneiras de fazer as coisas, os sentimentos compartilhados pelos membros. Três questões básicas podem ser exploradas: qual o "background" dos fundadores e dos que lhes seguiram? como a organização respondeu a crises ou outros eventos críticos e o que foi aprendido dessas experiências? quem são considerados desviantes e como a organização responde a eles?

✓ 2. Atentar para as qualificações e "status" dos investigadores. O que é revelado sobre a cultura pode ser afetado por quem está conduzindo a investigação. Pessoas que têm sido expostas a diferentes culturas têm maior oportunidade para desenvolver a habilidade de "ler" uma cultura, podendo observar contrastes. O "status" influencia quanto ao acesso às informações. Membros antigos têm o benefício da experiência na cultura e um ponto de vista nativo; os recém-chegados podem notar melhor as manifestações culturais, porém tanto quanto uma pessoa alheia leva desvantagens quanto ao acesso a informações, principalmente aquelas que podem ser consideradas embaraçosas ou constrangedoras.



3. estimar a força (strength) da cultura, observando que proporção dos membros da organização demonstram compartilhar as manifestações culturais, como: atributos físicos, slogans, práticas, expressões de sentimentos, etc.

O trabalho de Deal & Kennedy (81) sugere dois tipos de análises. A primeira envolve aspectos que podem ser vistos de fora e que consiste em:

a) estudar o ambiente físico, que embora irrelevante do ponto de vista da condução dos negócios, comunicam o orgulho que as organizações têm de si próprias. Um exemplo citado é o Citicorp Center, localizado em uma área de Manhattan não frequentada por bancos, e que emite a mensagem: "Nos somos importantes e somos diferentes";

b) ler o que a companhia fala sobre sua própria cultura: os relatórios, entrevistas e reportagens fornecem bons indícios a respeito de como a organização se vê. Outros indicadores são as repetições sobre seus valores e crenças, frases em particular, consistência nas diversas opiniões de seus membros, etc.

c) testar como a companhia cumprimenta os estranhos à organização: formal ou informalmente, relaxado ou ocupado, elegante ou não discrição. A conversa com as recepcionistas é uma boa oportunidade de se testar/conhecer respostas ensaiadas, a partir das quais se pode ter diversas indicações sobre o estilo cultural dominante.

d) entrevistar as pessoas da companhia sobre a história, como foi seu começo, por que a companhia é bem sucedida, como explicar o seu crescimento, que tipo de pessoas trabalham nela, quem

realmente vai avante, que tipo de lugar é aquele para se trabalhar, como é um dia médio de trabalho, como as coisas são feitas, etc.

e) observar como as pessoas usam seu tempo e comparar o que elas dizem com o que elas fazem.

✓ O segundo aspecto sugerido é relacionado com questões internas, tais como:

- entender o sistema de progressão de carreiras: o que faz um empregado ser promovido: como o sistema de recompensas avalia qualificações, performances, tempo de serviço, lealdade.
- quanto tempo as pessoas ficam num determinado cargo, particularmente na administração média;
- atentar para o conteúdo dos discursos e memorandos;
- particular atenção deve ser dada às anedotas e histórias que circulam através da rede cultural.

Alguns sintomas de males culturais: foco em questões internas, foco no curto-prazo, baixo moral do grupo, explosões emocionais, fragmentação e inconsistência (diferentes padrões de vestimenta, discursos, diferentes ambientes físicos, diferentes hábitos de trabalho e rituais).

Por fim, Paul Shrivastava (82) descreve a cultura através de seus produtos, sugerindo a análise de quatro categorias como um bom indicador de uma cultura. São elas: mitos e sagas; sistema de linguagem e metáforas; simbolismo, cerimônias e rituais; e, sistemas de valores e normas de comportamento.

Os mitos e sagas refletem as interpretações compartilhadas sobre eventos críticos ocorridos na organização. Contém

o conhecimento do passado, descrito de maneira estilizada; eles expressam relacionamentos entre as variáveis ambientais/organizacionais e as personalidades, mostrando como as performances e decisões são ligadas. Também são descritos os heróis e os vilões, os campos de batalha (reuniões de conselho, reuniões anuais, comitês departamentais), nos quais as guerras são travadas e as questões são resolvidas.

A cultura da organização é oralmente manifestada no seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem. As características do sistema de linguagem variam de organização para organização, deslocando a ênfase no subjetivo, qualitativo, personalizado e vocabulário não padronizado para a ênfase no técnico, objetivo, científico, padronizado. As metáforas fornecem uma interpretação intuitiva dos eventos sociais na organização, ligando-os a diferentes aspectos da realidade social mais ampla. Algumas organizações usam um linguajar semelhante ao usado nas estratégias de guerra, como: luta nas batalhas competitivas, capturando fatias de mercado, recrutando e treinando, estratégias e táticas para ganhos de lucro, etc. Já outras organizações usam metáforas relacionadas com organismo: componentes do sistema, manutenção do relacionamento com ambiente, crescimento e evolução da organização.

Os símbolos, as cerimônias e os rituais são usados para expressar a especial significância e sentido de idéias específicas, eventos ou indivíduos. Símbolos como os logotipos organizacionais, os hinos e as bandeiras significam

comprometimentos fundamentais e eternos da organização e auxiliam a comunicar esses comprometimentos aos membros da organização, bem como ao público em geral. Cerimônias especiais, como distribuição de prêmios e honrarias, jantares, reuniões anuais, etc, podem simbolicamente exprimir valores e as prioridades organizacionais.

Os sistemas de valores refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável pelos membros organizacionais. Eles influenciam as escolhas de objetivos e estratégias, afetam as normas que regulam o comportamento social.

\*\*\*

#### NOTAS:

(80) SATHE, Vijay. How to decipher and change corporate culture. In: KILMANN et alii. op.cit.

(81) DEAL & KENNEDY, op. cit.

(82) SHRIVASTAVA, Paul. Integrating strategy formulation with organizational culture. The Journal of Business Strategy, n.5, winter 1985.



#### CAPÍTULO 4 - ALGUMAS TIPOLOGIAS CULTURAIS

Correndo o risco de sermos cansativos, temos várias vezes mencionado a questão da diversidade de conceitos e perspectivas adotadas pelos vários autores. Tem nos parecido ser sempre necessário colocar qual o ponto de partida que tem levado um ou outro autor a assumir uma certa posição ou desenvolver um dado aspecto. Nos parece, também, que apesar de estarmos nos utilizando de alguns títulos e sub-títulos para melhor compreendermos a discussão, o aspecto conceitual, ou seja, o que é cultura organizacional, é o que está sempre presente.

Nos ocorre que esta tentativa, a exemplo da estória dos cegos e do elefante, tem resultado numa expansão do conteúdo de análise, englobando várias visões do mesmo fenômeno; o que por um lado demonstra ser enriquecedor, por outro se revela frustrante e escorregadio, pois a impressão que fica é a de que quanto mais nos aproximamos, mais distante ficamos desse todo multifacetado.

Supomos que a partir da reconstrução mais detalhada de várias parcelas, possamos depois nos distanciar para uma observação melhor do conjunto. É pois, orientados pela possibilidade de alternância de focos que nossa abordagem está sendo conduzida, colocando pontos de vista distintos a respeito de uma mesma questão, que não comporta uma resposta, muito menos respostas definitivas. Procuramos também evitar fechar a discussão dos itens, ainda que reconheçamos ser muito forte a

tentação de administrar limites e arriscar conclusões.

Neste ítem apresentaremos algumas alternativas para a pergunta " Que tipos de culturas organizacionais existem? ". Na realidade, são poucos os pesquisadores que se lançam numa tentativa de resposta. Considerando toda a ambiguidade que envolve o assunto, esse fato é compreensível.

Tenhamos, mais uma vez, que a cultura é vista de diferentes maneiras, que as construções teóricas são resultantes de opções dos pesquisadores e, que, essas opções por natureza recortam a realidade e se detém em pedaços específicos. Nenhuma das categorizações sugeridas respondem à pergunta, da mesma forma que nenhuma tipologia corresponde a uma realidade em todos os seus matizes. Por outro lado, enquanto artifício ou recurso metodológico, uma tipologia remete a generalizações de um objeto, uma vez definido determinado prisma. E é a riqueza de prismas aqui descrita, que nos parece ser o que realmente importa nas tipologias colocadas.

Charles Handy (83) parte dos trabalhos de Roger Harrison(84) sobre ideologia e caráter organizacionais, publicados em 1972, e desenvolve uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas.

A abordagem de Deal & Kennedy (85) privilegia a combinação de critérios para definir o grau de risco associado às atividades da organização e a velocidade de "feedback" emitido pelo ambiente em que a organização atua.

O trabalho de Sethia & Von Glinow (86) enfoca a administração de recursos humanos, em particular o sistema de recompensas, através do qual a relação pessoas x performance

produz quatro tipos de cultura.

E, finalmente, temos a análise de Robert M. Donnelly (87), que enfoca a influência do planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização do processo de trabalho, de onde resultariam três tipos culturais.

Não pretendemos apresentar uma descrição exaustiva de cada uma delas, mas somente suas idéias centrais, características e alguns exemplos, de forma a tornar clara a diferenciação entre os autores.

\*\*\*

#### Notas:

- (83) HANDY, Charles. Como compreender as organizações, Rio de Janeiro. Zahar, 1978; e, ver também Deuses da Administração, São Paulo, Vértice, 1987.
- (84) HARRISON, Roger. Understanding your organization's character. Harvard Business Review, may-june 1972; e, em How to describe your organization. Harvard Business Review, sept-oct 1972.
- (85) DEAL & KENNEDY. op. cit.
- (86) SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN et alii. op. cit.
- (87) DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. Managerial Planning, vol.32, may-jun 1984.



#### 4.1 - CHARLES HANDY/ROGER HARRISON (88)

Inspirado em Roger Harrison, Handy diz preferir a palavra "cultura" a "ideologia" porque ela exprime melhor a sensação de um modo de vida ou um conjunto de normas difuso. Ele, porém, assume os mesmos nomes propostos por Harrison na categorização das ideologias organizacionais: cultura do poder, cultura de papéis, cultura da tarefa e cultura da pessoa.

A cultura do poder é mais frequentemente encontrada em pequenas organizações empresariais e tem sua estrutura melhor representada por uma teia, com poder concentrado no ponto central. Nas organizações desse tipo, se trabalha por precedentes, prevendo-se os desejos e decisões das fontes centrais de poder. Existem poucas regras e procedimentos, sendo o controle exercido pelo centro. As decisões são tomadas, em grande parte, com base no resultado de um equilíbrio de influência e não com base em razões processuais ou puramente lógicas. São, em geral, orgulhosas e fortes, tendo uma capacidade de se deslocarem rapidamente para reagir a ameaças e perigos.

Os indivíduos que melhor convivem neste tipo de cultura são os orientados para o poder, têm mentalidade política, assumem riscos e consideram a segurança algo secundário. O poder dos recursos é a base de poder principal e a sucessão é um fator de importância fundamental para a continuidade da organização.

O tamanho é um aspecto crítico nessas organizações, visto

que um número demasiado de atividades pode levar ao rompimento da teia, restando sempre a alternativa de gerar outras organizações, com grande autonomia, porém presas à teia central através do elo financeiro.

Em geral, as culturas de poder depositam muita fé no indivíduo, julgam por resultados e são tolerantes em relação aos meios. Embora bem sucedidas, podem ser consideradas rudes, sofrer de baixo moral e apresentar "turnover" elevado nas camadas médias.

A cultura de papéis é, com frequência, estereotipada como burocracia - trabalha pela lógica e pela racionalidade. Pode ser representada por um templo grego, tendo pilares (funções ou especialidades) fortes, que são coordenadas por uma estreita faixa de alta administração. O trabalho dos pilares e a interação entre eles são controlados por procedimentos para papéis (descrição de tarefas, definição de autoridade), procedimentos para comunicação e regras para a solução de disputas.

Aqui o papel exercido ou a descrição do trabalho tem mais importância do que o indivíduo que o desempenha. A posição de poder é a principal fonte de poder. O poder pessoal é desdenhado e o poder dos peritos é tolerado apenas em seu lugar adequado. Culturas deste tipo são bem sucedidas em ambientes estáveis ou quando a organização pode controlar o ambiente, como nos casos de monopólios ou oligopólios. São culturas lentas em perceber a necessidade de mudança e também lentas em efetuar mudanças.

São ambientes que oferecem segurança e previsibilidade a seus empregados, sendo frustrantes para o indivíduo orientado para o poder ou controle de seu próprio trabalho. São, ainda,

encontradas onde as economias de escala são mais importantes que a flexibilidade, ou quando a perícia técnica e o grau de especialização forem mais importantes que a inovação.

A cultura da tarefa, como o próprio nome sugere, é orientada para o trabalho ou o projeto, cuja representação mais apropriada seria uma rede, tendo algumas malhas mais fortes que outras. Toda ênfase dessa cultura reside em se fazer com que o trabalho seja executado, a partir da reunião dos recursos apropriados, das pessoas certas nos níveis certos, com autonomia. A influência baseia-se mais no poder do perito que no poder pessoal ou no derivado da posição. É, em geral, uma cultura onde o trabalho em equipe é bastante estimulado.

Trata-se de uma cultura extremamente adaptável, sendo que as equipes de projetos ou grupos-tarefa são montados para resolver problemas específicos, podendo ser reformulados ou acabados após a conclusão dos trabalhos que lhes originaram. São adequadas onde a flexibilidade e a sensibilidade em relação ao mercado ou ambiente sejam essenciais, bem como a rapidez de reação e a criatividade sejam exigidas.

É difícil o controle nessas organizações. Ele é mantido, essencialmente, pela alta gerência, por meio da alocação de projetos, pessoas e recursos. O clima é, em geral, agradável e o controle diário pode ser relaxado.

Uma vez que os recursos não são ilimitados, a competição pelos recursos disponíveis pode levar os líderes ou responsáveis por projetos a competirem, usando sua influência política. O moral do grupo tende a declinar e o empregado torna-se menos

satisfeito. Isso ocorrendo, pode levar a um endurecimento do controle, via regras e procedimentos, atingindo uma situação em que se tenha a mudança da cultura de tarefa para uma de papéis.

A cultura da pessoa é considerada rara. Ela será encontrada não nas organizações enquanto conjunto, mas nos indivíduos que se agarrarão aos seus valores. O indivíduo é o ponto central." Se um grupo de indivíduos decidir que é do seu próprio interesse reunir-se para melhor seguir suas próprias tendências, para fazer o que quer, e decidir que um escritório, um espaço, algum equipamento ou mesmo a assistência de secretárias e funcionários poderá ajudar, então a organização resultante terá uma cultura baseada na pessoa. Existirá apenas as pessoas que dela fazem parte, sem qualquer objetivo superior. Ordens de advogados, sociedade de arquitetura, comunidades hippies, grupos sociais, famílias, algumas pequenas firmas de consultoria têm, frequentemente, essa orientação para a "pessoa" ( 89 ). A representação mais apropriada é talvez uma galáxia de estrelas individuais, sendo a organização subordinada aos indivíduos e deles dependente para existir.

Segundo Handy, a família moderna apresenta uma tendência a passar de uma cultura baseada no poder e nos papéis para uma outra baseada na pessoa, com influência compartilhada e papéis divididos segundo a perícia. Exemplifica também o estereótipo do professor, que é um homem orientado para a pessoa, operando numa cultura baseada nos papéis, onde ele poderá construir sua carreira e pôr em prática seus próprios interesses.

Citamos alguns pontos considerados como mais característicos. Esta tipologia serviu de base para a pesquisa realizada por



J.E.Hebden (90) sobre os efeitos do processo de socialização observado em 31 estagiários, durante 5 anos. Também José M.de Anzizu (91), adota a categorização acima na análise sobre cultura organizacional e o desenvolvimento da empresa.

\*\*\*

#### Notas:

- (88) HANDY, Charles. op.cit. e HARRISON, Roger. Understanding your organization's character. Harvard Business Review, may-june 1972; e, em How to describe your organization. Harvard Business Review, sept-oct.1972.
- (89) HANDY, Charles. Como compreender...op.cit. p.209
- (90) HEBDEN, J.E. Adopting an organization's culture: the socialization of graduate trainees. Organizational Dynamics, vol.15, summer 1986.
- (91) ANZIZU, José M. de. Cultura organizativa-su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. Alta Dirección, n.120, 1985.

#### 4.2 - DEAL & KENNEDY (92)

Assumindo que a maior influência isolada que uma companhia sofre é do ambiente dos negócios e do social mais amplo onde ela atua, os autores sugerem que uma cultura organizacional incorpora o que conduz ao sucesso nesses ambientes.

Assim, eles definem quatro tipos culturais, que são determinados por dois fatores de mercado: a) o grau de risco associado às atividades da companhia; e, b) a velocidade em que a companhia e seus empregados recebem "feedback" sobre se as decisões e as estratégias foram bem sucedidas.

O primeiro tipo é chamado "The tough-guy, macho culture" (cultura macho), onde se encontra um mundo de individualistas que assumem altos riscos e recebem um rápido "feedback" sobre suas ações. Exemplos desse tipo cultural são encontrados nos departamentos de polícia, no trabalho dos cirurgiões, além dos mercados: construção civil (uso de explosivos), cosméticos, consultoria organizacional, propaganda, filmes, esportes, entre outros.

É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade e não na resistência ao tempo. Não tomar uma decisão ou uma atitude é tão importante quanto fazê-lo. Os sobreviventes/heróis são aqueles que são capazes de tomar decisões rápidas e aceitar o risco, o que pressupõe uma pessoa dura. Assim como também é dura a competição interna, cada reunião

pode tornar-se uma guerra, espécie de luta entre as estrelas da companhia.

Os que melhor sobrevivem neste ambiente são aqueles que sentem necessidade de jogar, que podem suportar os riscos do tudo ou nada, pois eles precisam de "feedback" imediato. Para estas pessoas não existe recompensas em ser parte do time, seu objetivo é ser a estrela. Tendem a ser temperamentais, e às vezes uma espécie de "fora da lei" no que se refere às normas.

No entanto, a grande fonte de força - a energia, o envolvimento, a busca do melhor - é também sua fonte de fraqueza, visto que ela é orientada para o curto-prazo; a competição interna gera a falta de cooperação; tem-se dificuldades de se aprender com os erros, já que as razões podem sempre serem atribuídas à sorte, superstição, traços individuais, etc.; recompensa indivíduos explosivos e temperamentais, contribuindo para a imaturidade dos membros, via tolerância e até expectativa de ocorrência de "chiliques".

No tipo "work hard/play hard culture" (cultura trabalho duro/diverte muito) encontramos a combinação do baixo risco e rápido "feedback". Exemplos são as organizações de vendas, como Avon, Mary Kay, companhias que vendem enciclopédias, distribuidoras de automóveis, etc. Fazer ou deixar de fazer uma venda não será o sucesso ou fracasso da companhia, mas o sucesso vem com a persistência - voltar mais uma vez ao cliente, dar um telefonema a mais, etc.

Uma outra explicação para o baixo risco diz respeito ao lema "encontre uma necessidade e a preencha". O valor da qualidade do serviço prestado ao consumidor assume uma importância crucial e

faz parte dos slogans de várias companhias: "IBM means service"; Sears e "satisfação garantida ou o seu dinheiro de volta"; ou "Qualidade, serviço, limpeza e valor", da McDonald's.

Os heróis desse tipo cultural são os supervendedores, cujo valor de sua atividade é o volume. O time, a equipe, produz volume, o nível individual tem pouca importância. Os rituais mais apreciados são as reuniões, promoções, convenções, rodadas de cerveja, etc.

Algumas desvantagens apresentadas por essa cultura: a) ênfase no volume, que pode levar a queda da qualidade; b) podem ficar tão envolvidos que esquecem que o sucesso de hoje pode ser o fracasso de amanhã, principalmente no que se refere a alta tecnologia; c) tendência à perspectiva de curto-prazo; d) as equipes são mais comprometidas com as ações que com a companhia, o que pode gerar evasões em tempos difíceis.

O terceiro tipo é o "Bet-you=company" (Apostar em sua companhia), combinando alto risco e lento "feedback", ou seja, congrega aquelas organizações onde o volume de investimentos é muito alto e a resposta/retorno financeiro somente ocorrerá após vários anos. Os valores enfocam o futuro e envolvem decisões de longo prazo, com um grande volume em pesquisas.

As pessoas são, em geral, auto-dirigidas e elas tem resistência para suportar a ambiguidade de conviver com pouco ou nenhum "feedback". Respeitam a autoridade, a competência técnica e compartilham o conhecimento. As carreiras, os produtos e os lucros não se desenvolvem rapidamente, porém quando ocorrem tem longa duração.



Exemplos podem ser encontrados na indústria farmacêutica, centros de pesquisa, companhias que produzem bens de capital, companhias de petróleo, etc. É possível que duas decisões erradas comprometam o futuro.

Alguns "slogans" ilustram: "o progresso é o nosso mais importante produto", da GE; "vida melhor através da química", da DU Pont; ou "Alcoa não pode esperar... pelo amanhã".

Essas perspectivas de longo prazo pode tornar, muitas vezes, as companhias vulneráveis às flutuações da economia no curto prazo e a terem problemas no fluxo de caixa.

O tipo "the process culture" (cultura de processo) é o que combina lento "feedback" e baixo risco, podendo ser exemplificado pelos bancos, companhias de seguros, grande parte dos órgãos governamentais, indústrias altamente reguladas por lei, etc.

Aqui o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum, da mesma forma que as pessoas não têm nenhum "feedback", as informações via memorandos e relatórios tendem a desaparecer num vazio. Essa falta de "feedback" força os empregados a prestarem maior atenção ao como fazer as coisas ao invés de focar no que fazer. Os eventos triviais podem assumir grande importância.

Os valores nesta cultura são fundados na perfeição técnica. Slogans do tipo "strive for technical perfection", da Price Waterhouse são representativos desse tipo cultural.

Os sobreviventes/heróis são pessoas que tentam proteger a integridade do sistema mais que a sua própria. Eles aprendem a viver num mundo artificial, são ordenados, pontuais, atentam para os detalhes. A falta de identificação do sucesso faz com que na

realidade os heróis sejam as próprias funções e não as pessoas.

Os rituais privilegiam os padrões e os procedimentos . Uma reorganização se torna o mais importante ritual. As pessoas prestam uma extraordinária atenção aos títulos e formalidades.

Os autores comentam também as influências de cada cultura nas preferências, estilos e hábitos pessoais. Exemplos: os que participam de uma cultura macho vestem-se na moda todo o tempo, como estrelas que precisam mostrar-se bem diferentes. Os "workers/players" evitam os extremos, mantendo-se numa faixa intermediária. Os "bettors" e "process people" vestem-se de maneira conservadora e tendem a conciliar suas roupas com os postos que ocupam. Uma pessoa de alto posto deve vestir-se de preto, terno de três peças, etc.

Em termos de esportes, os "machos" preferem jogos individuais, como tênis ou squash; os workers/players" preferem jogos em equipe, que exijam bastante ação e movimento, como o basquete ou futebol; por sua vez, os "bettors" preferem jogar golfe, onde num grande jogo não se sabe quem está ganhando ou perdendo até chegar ao décimo oitavo buraco; por fim, os "process" preferem esportes como corridas, maratonas, natação, etc, que são esportes contínuos.

Pensando em moradias, os "machos" tendem a morar em lugares considerados "In", eles revitalizam a cidade descobrindo lugares novos; "workers/players" tendem a permanecer muitos anos na mesma casa e são orgulhosos disso; os "bettors" tendem a combinar a moradia com o posto que ocupam na posição hierárquica (Schenectady, da GE e Wilmington, da Du Pont, como "top managers"

vivem literalmente no topo de uma montanha); os "process" preferem apartamentos ou casas mais simples.

Nos rituais de receber alguém na companhia, um "tough-guy" tende a deixar a visita esperando alguns bons 20 minutos antes de recebê-la; um "worker/player" tende a ir encontrar-se com o visitante na porta, dá tapinhas nas costas, segura o seu casaco e tem uma xícara de café esperando. Os "bettors" e os "process" tendem a uma relação mais formal e provavelmente ao visitante será exigido portar um crachá.

Os rituais mais comuns na relação com os colegas de trabalho entre os "machos" são as disputas e provocações; os "workers/players" bebem juntos; os "bettors" são mentores um do outro, e os "process" discutem memorandos.

Certamente os traços acima são bastante caricaturais, mas dão uma boa idéia da variedade de aspectos que tem sido discutidos sobre a cultura organizacional.

NOTA:

(92) DEAL & KENNEDY. *op.cit.*

#### 4.3 - SETHIA/VON GLINOW (93)

Consideram o sistema de recompensas como uma concreta e poderosa alavanca para administração da cultura na vida diária da organização, dada uma relação de interdependência entre ambas. Eles entendem por cultura um conjunto de valores, crenças e pressupostos básicos compartilhados e relativamente duradouros na organização, e, por sistema de recompensas, as recompensas disponíveis e o critério através do qual os membros da organização podem qualificar-se para recebê-las.

A interdependência entre sistema de recompensas e cultura ocorre da seguinte forma: 1. a cultura de uma organização pode influenciar o sistema de recompensas diretamente e via a mediação da filosofia de recursos humanos, e, vice-versa; 2. o sistema de recompensas influencia a cultura diretamente ou mediada pela qualidade dos recursos humanos.

Exemplos do primeiro caso podem ser ilustrados através de afirmações como: "todo mundo sabe que se os resultados não estiverem lá, é melhor voce ter seu curriculum atualizado" -Pepsi Co.,-(94) ou "Voce tem que chutar o presidente para ser demitido" -United Press International-(95).

Um aspecto especial da filosofia de recursos humanos é relacionado com a dupla "igualdade x consciência da hierarquia", a qual reflete a ausência ou presença de várias recompensas orientadas para o "status", como: estacionamento privativo, banheiros exclusivos, áreas reservadas no restaurante, etc.



Enquanto empresas como a Digital Research, Tandem Computers, Intel, etc, tendem a ser mais igualitárias nesse sentido, outras como a General Motors, AT&T, mais tradicionais, são bastante conscientes das diferenças hierárquicas.

No segundo caso, o sistema de recompensas influencia a cultura diretamente através do reforço seletivo a certas crenças e valores. Exemplo: Emerson Electric e Pepsi Co. são culturas extremamente orientadas para a performance, recompensando significativamente os resultados. A influência indireta ocorre através da qualidade dos recursos humanos, ou seja, o sistema de recompensas determina, em larga medida, o tipo de pessoas que tem possibilidade de ser atraído e mantido na organização. Exemplificando: a Hewlett-Packard, IBM, etc, oferecem deliberadamente salários muito superiores ao do mercado, o que as torna bastante atrativas para pessoas auto-motivadas e que buscam alto nível de desafio e excitação, enquanto empresas como AT&T, J.C.Penney são preferidas por pessoas que buscam carreiras seguras e estáveis.

Assim, as duas variáveis apresentam uma tendência de alteração recíproca, até que atinjam um estado de equilíbrio mútuo. Essa perspectiva é a base do argumento de que o sistema de recompensas é um instrumento efetivo na administração da cultura, cujo entendimento pode ser facilitado através da classificação proposta:

## CULTURA ORGANIZACIONAL E RECURSOS HUMANOS

#	#	#	#	#
#	alta	Cuidadosa	Integrativa	#
#	#	(caring)	(integrative)	#
#	Preocupação			#
#	por			#
#	baixa	Apática	Exigente	#
#	#	(apathetic)	(exacting)	#
#				#
#		baixa	alta	#
#				#
#		Preocupação por performance		#
#				#

Por "preocupação por pessoas" (concern for people) é entendido o comprometimento da organização com o bem-estar de seus membros e sua dignidade. Por "preocupação por performance" (concern for performance), as expectativas da organização no sentido de que seus membros darão o seu melhor no trabalho e que farão uso de seus talentos.

A tipologia apresentada pelos autores é bastante semelhante àquela proposta por Blake & Mouton (96) no Grid Gerencial:

1) Cultura apática(1.1)- marcada pela indiferença e reflete um estado geral de desmoralização e cinismo que permeia a organização com uma liderança "inepta ou alienada". Sua visibilidade a longo prazo é problemática, porém organizações desse tipo podem sobreviver caso tenham posições fortes em seus mercados, em função de seus tamanhos ou ambiente protegido. Cita o caso do First National Bank of Chicago, o décimo maior banco dos EUA, que durante o final da década de 70 apresentava uma atmosfera de contendas e desconfianças: "There was a strong belief that favoritism ruled, that success was not rewarded, and that risk-taking was penalized. From top to bottom workers lost their enthusiasm and disregarded any performance orientation"(97).

2. cultura cuidadosa (1.9) - bastante preocupada com o bem-estar de seus membros, ela não impõe altos padrões de desempenho. Assume uma postura paternalisada, em geral, presente na filosofia de seus fundadores ou líderes-chave. Culturas tradicionais como as da J.C. Penney, AT&T, Bank of America, entre outras, são representativas desse tipo, onde as recompensas estão ligadas à segurança no emprego, treinamento e desenvolvimento sem grandes pressões; as recompensas individuais estão ligadas à participação em equipes, cooperação, conformidade e receptividade em ser guiado por superiores.

3 cultura exigente (9.1) - orientada para o desempenho ou o sucesso, as pessoas são prescindíveis. As recompensas financeiras são frequentemente muito boas, porém as recompensas mais altas tendem a ser em forma de bônus ou outros incentivos baseados no desempenho, altamente variáveis. Companhias com esse tipo de cultura competem agressivamente no mercado e vivem de acordo com o código "sobrevivência dos mais capazes". As recompensas relacionadas com a carreira tendem a ser menos atrativas, onde a segurança no emprego é altamente dependente da performance. Companhias citadas: Pepsi Co, Emerson Electric, ITT, etc.

4. cultura integrativa (9.9) - a alta preocupação com as pessoas é combinada com uma forte expectativa sobre o desempenho, esses dois aspectos tendem a se reforçarem mutuamente. Nesse tipo cultural, as recompensas financeiras são, usualmente, superiores aos padrões de mercado porque as organizações são bastante sérias e orientadas para atrair e reter pessoas talentosas. Empresas como a 3M, Lincoln Electric, Tandem, IBM, etc, têm por seu

pessoal uma preocupação que não é paternalista, como na cultura cuidadosa, mas ela é caracterizada por um "genuine respect of the dignity of people. This in turn shapes the organization's expectations about its people. They are considered of making significant contributions to the performance of the organization, and therefore they are expected to do so" (98).

Porque a performance é um valor central nesta cultura, significativas recompensas estão a ela ligadas, porém diferente da cultura exigente, a ênfase aqui é no grupo ou no sucesso da companhia como um todo e não no processo individual.

Em suma, os esforços da administração em criar, fortalecer ou mudar a cultura terá alta probabilidade de sucesso apenas se esses esforços forem acompanhados de esforços paralelos em desenhar ou redesenhar um sistema de recompensas compatível com a cultura. A ausência desse cuidado poderá refutar ou minar a cultura.

\*\*\*

#### NOTAS:

(93) SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN et alii. op.cit.

(94) Ibidem, p.400

(95) Ibidem, p.405

(96) BLAKE, R. & MOUTON, J. A estruturação de uma dinâmica através do desenvolvimento organizacional do tipo GRID. S.Paulo, Egdard Blucher, 1972.

(97) SETHIA & VON GLINOW, op.cit, p.411

(98) Ibidem, p.414.



#### 4.4 - DONNELLY

Aqui a cultura é relacionada com o planejamento. É necessário que a definição de cultura seja modificada para incluir a influência que os líderes organizacionais exercem sobre ela, em virtude da estrutura inerente ao funcionamento de toda organização.

Essa influência permeia o ambiente de trabalho diário, cria o clima para os empregados e uma imagem para a empresa. Em outras palavras, as atitudes, valores, ética, estilos de vida e, em grande extensão a personalidade dos dirigentes, criam a cultura de cada empresa.

A cultura começa a desenvolver-se quando a equipe dirigente tem tido tempo suficiente para trabalhar junto no estabelecimento de políticas ou formas de relacionamentos, que, em grande parte, não mudam. Admitindo que toda organização tem sua própria cultura, o autor admite ser impossível fazer justiça a todas elas, mas como essas culturas são conduzidas por pessoas, algumas mais óbvias podem ser categorizadas e descritas.

Segundo ele, é importante reconhecer que no mundo dos administradores existem aqueles que são sofisticados (estudam e praticam a administração científica) e aqueles que não são (não sabem fazer nada sobre administração, mas fingem saber). Para o último grupo, cultura tem algo a ver com história, artes ou qual a nacionalidade de alguém. Nessas organizações, a cultura geralmente tende a ser confusa, pois os seus administradores

operam em estado de emergência.

Os grandes tipos culturais, então, são:

1. Culturas excelentes: são planejadas. A organização e as pessoas têm sentido de missão; os planos são comunicados e as pessoas sabem o porquê e para onde estão se dirigindo. Sentem-se parte da equipe. Nessas organizações, o planejamento é relacionado com os procedimentos, padrões de operações e desempenho, bem como com a valiação.

2. Culturas "Euzzy": existem onde é constante a mudança na equipe dirigente e não existe clareza de rumo. Mais comum em empresas em estágio de maturidade ou altamente reguladas. Também podem ser percebidas através do comportamento do dirigente prestes a aposentar-se, onde nada é tentado e a inovação é tida como algo que deve ser evitada.

3. Culturas "lawful": caracterizadas por crises constantes, existe grande confusão e as pessoas nela trabalham para atender as emergências. O clima é geralmente frustrante e desagradável. Muitas dessas organizações são conduzidas por proprietários ou famílias ou por um lunático, que parecem ser possuídos pela intuição sobre o que é certo para todo mundo, todo dia.

Conquanto algumas das características citadas nos tipos descritos possam ser encontradas em organizações públicas, percebemos que, em geral, elas se prendem à organizações privadas, o que pode significar a necessidade de se desenvolver análises específicas para o primeiro caso.

NOTA :

(99) DONNELLY, R. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values. *Managerial Planning*, vol.32, may-june 1984.

## CAPÍTULO 5 - CULTURA ÚNICA E MÚLTIPLAS CULTURAS



### 5.1 - A CULTURA TEM CARÁTER ÚNICO ?

É consenso entre os teóricos e pesquisadores que toda organização tem ou é uma cultura. Mas, é possível que duas ou mais organizações tenham culturas iguais ou elas são absolutamente distintas?

A questão da unicidade cultural tem estado presente, implícita ou explicitamente, na grande maioria dos trabalhos publicados, principalmente naqueles sobre as ditas culturas fortes. Ali é ressaltada a capacidade única de fazer ou de ser destas organizações, podendo ser traduzidas pelo "jeito HP", "a grande família Dana" ou a "maneira MCDonald's".

Verificamos que Peters & Waterman (100), ao fazerem a distinção entre as empresas inovadoras/de alto padrão e aquelas que não apresentavam essa performance, apontaram características que são comuns às culturas das primeiras. Ou seja, ainda que os oito atributos que caracterizam um cultura excelente não estivessem presentes no mesmo grau, em todos os casos, os autores observaram uma nítida visibilidade e preponderância desses fatores.

Os atributos são: a) uma firme disposição para agir, fazer as coisas até o fim; b) ao lado e junto do cliente; c) autonomia e iniciativa; d) produtividade através das pessoas; e) mãos à obra, orientados por valores; f) ater-se ao conhecido; g) formas bem simples e equipes dirigentes pequenas; h) propriedades flexíveis

simultâneas. Os autores sugerem que outras empresas inspirem-se no exemplo das culturas fortes e assimilem as lições que delas podem ser tiradas para melhorar seus desempenhos.

Se uma organização tem uma cultura única, que a diferencia de todas as demais, é possível uma transposição ou imitação?

Jay B. Barner, da Universidade da Califórnia é rigoroso em relação esse aspecto. Analisando se uma cultura pode ser uma fonte de vantagem competitiva (101), ele considera incompatível a possibilidade da cultura ser, ao mesmo tempo, a responsável pelo desempenho ótimo e perfeitamente imitável.

Conceituando a cultura como um conjunto complexo de valores, crenças, pressupostos e símbolos que definem a maneira como uma firma conduz seus negócios, Barner chama a atenção para as categorias de desempenho financeiro. O desempenho normal é aquele suficiente para assegurar a sobrevivência da firma ( ou tecnicamente, a taxa de retorno esperada num mercado de competição perfeita), enquanto um desempenho superior significa um retorno maior que o normal e que indica progresso.

Então, uma cultura somente pode ser fonte de vantagem e assegurar um desempenho melhor, se e somente atender a três condições: 1.a cultura deve ser valorativa, isto é, deve permitir a firma fazer coisas ou comportar-se de maneira que leve a vendas elevadas, custos reduzidos, altas margens. De outra forma, acrescente valor financeiro à firma. 2. a cultura deve ser rara, ou seja, deve apresentar atributos e características que não sejam comuns a grande número de outras firmas; e, 3. tal cultura deve ser imitável, apenas imperfeitamente, pois firmas que não

têm essa cultura e tentam imitá-la estarão em desvantagem comparadas com aquela que lhes serviram de modelo.

Culturas que são perfeitamente imitáveis, mesmo sendo valorativas e raras, estão sujeitas a serem transpostas, dissipando qualquer vantagem competitiva que a firma possa usufruir. Se ela é imitável não pode ser considerada como fonte de superioridade. "Thus, for example, if the cultural attributes isolated by Peters and Waterman(1982) are, in fact, easily transferable, as is suggested on the cover of the paperback edition of their book, then these cultural attributes cannot be a source of sustained competitive advantage and their existence in a firm cannot be an explanation of a sustained superior financial performance" (102).

Em síntese, temos que para Barney a cultura pode ser a razão de um desempenho superior apenas se ela for possível de ser avaliada quantitativamente, rara e imperfeitamente imitável. Se ela é passível de imitação gerará apenas o retorno normal, pois ou ela já foi / é ainda usada por outras firmas, ou será copiada no futuro, eliminando a vantagem. Uma vez que se admita que uma cultura pode ser perfeitamente imitável e manobrável se retira dela toda a possibilidade de vir a ser o elemento que faz a diferença em termos de desempenho.

Joanne Martin e seus colaboradores (103) abordam a reivindicação de unicidade como uma questão paradoxal. Considerando que a cultura se expressa através de suas manifestações, eles analisaram o caso das histórias organizacionais e perceberam que elas não são únicas. Verificaram que existem várias histórias, com o mesmo conteúdo e mensagem, que

são veiculadas em diferentes organizações. "in spite of these claims to uniqueness, cultural manifestations share common elements and express common concerns. For example, fairy tales, legends, and religious myths exhibit a remarkable similarity in concern and structure (...) Thus, a culture's claim to uniqueness is expressed through cultural manifestations that are not in fact unique. This is the uniqueness paradox." (104).

Os autores apresentam uma seleção de sete tipos de histórias que são virtualmente idênticas e que ocorrem numa ampla variedade de organizações. As próprias histórias ressaltam o caráter único, uma vez que apresentam eventos, pessoas, heróis, vilões, que são específicos. As versões se referem a conteúdos relacionados com as seguintes questões:

1. a aplicação das regras a todos os membros da organização, inclusive os do alto escalão (um empregado de médio ou baixo escalão chamando a atenção do superior, às vezes do "chairman", para o cumprimento da regra). Esse tipo de histórias levanta a questão da igualdade x desigualdade;
2. o fato do "grande chefe" ser humano - o chefe aparece executando trabalhos "inferiores" em situações de emergência, como greves, piques, etc;
3. pode um funcionário ascender ao topo hierárquico? exemplos de coragem, dedicação e perseverança são os pré-requisitos testados nessas versões;
4. como a organização reage face às possíveis necessidades de demissão - como na história comentada anteriormente sobre a semana de nove dias, na "companhia com coração";



5. a organização ajudará ao empregado no caso dele ser transferido? Esse apoio refere-se não apenas ao aspecto financeiro, mas ajustamento do empregado e sua família numa outra localidade. O tipo de ajuda colocado aparece como uma prova de dedicação e cuidado que a organização dispensa aos seus membros;
6. como o superior reage ao fato do subordinado cometer um erro? Ele acusa, perdoa ou assume junto?
7. como a organização lida com os obstáculos? Versões usando obstáculos externos, como incêndios, neve, guerra, etc; e internos, causados pela ineficiência. Existem ainda versões onde os obstáculos são de ordem técnica ou científica.

Temos, ainda, a análise desenvolvida por Gib Akin e David Hopelain (105) a respeito de uma cultura da produtividade, cujos elementos são comuns, independentemente do tipo de organização onde elas existem. "Workers in any organization develop a 'culture of productivity' - ideally, a shared image of their work setting as a highly productive environment. Managers who understand the elements that all cultures of productivity have in common can do a lot to foster it in their own organizations" (106).

Segundo eles, as organizações que desenvolvem a cultura da produtividade compartilham diversos pontos, que seriam únicos a partir dessa visão, porém eles podem ser imitados e transpostos para outras, negando assim o caráter exclusivo. O conceito de cultura utilizado é o do conhecimento adquirido, que as pessoas usam para interpretar a experiência e gerar comportamento social. Daí, a cultura da produtividade "consists of the shared understandings of workers in highly productive settings and the

commonly known procedures and rules these workers use to understand productivity and be productive" (107).

Acreditam que a cultura não causa produtividade, senão que ela é a visão que os membros da organização têm a respeito das estruturas e processos fundamentais que constituem a produtividade num particular cenário. Essa imagem que os trabalhadores têm do local de trabalho, que é um conhecimento integrado que eles compartilham, os autores chamam de "worscape".

Fundamentados nessas idéias, Akin e Hopelains desenvolveram uma pesquisa em três organizações bastante distintas em relação a vários aspectos: tecnologia, localização, qualificações exigidas, tipos de pessoas, tamanho, etc. Envolvia: uma mina de carvão, nos EUA; a seção de administração de contratos de uma grande firma de engenharia; e, o grupo de desenvolvimento de sistemas de um banco internacional, na Europa. As três organizações foram consideradas como altamente produtivas e apesar de, na superfície, as pessoas, problemas e tecnologias serem diferentes, o que era conhecido e usado internamente para criar produtividade era notadamente similar.

Os elementos compartilhados pela cultura da produtividade incluem:

1. Tipo de pessoa:

- desejo de trabalhar duro
- identificação com o emprego;

2. Equipes de trabalho:

- identidade da equipe (autonomia, definição e estilo)
- confiança e apoio

- "status" determinado pelo conhecimento e desempenho.

### 3. Estrutura do trabalho:

- qualificações para realizar;
- uso autônomo dessas qualificações
- resultados ( produtividade medida e construção da capacidade para fazer o trabalho) .

4. Pessoa no cargo: (para quem as demais desejam trabalhar duro, não necessariamente a quem elas se reportam), observe-se o apoio para a realização do trabalho e mediação de significados.

### 5. Administração:

- desejo por produtividade
- apoio para a realização

Além desses elementos, a qualidade e a força da cultura podem ser entendidas em termos de : discernir claramente os elementos culturais (legibility); intensidade da integração entre os elementos (coherence); e capacidade da cultura absorver novos eventos/sentidos do ambiente, possibilidade de ser adaptativa (open-endedness).

### NOTAS:

(100) PETERS & WATERMAN. op. cit

(101) BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, vol.11, n.6, 1986.

(102) BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, vol. 11, n.6, 1986. p.659.

- (103) MARTIN, Joanne et alii. The uniqueness paradox in organizational stories. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.1983.
- (104) MARTIN, Joanne et alii. The uniqueness paradox in organizational stories. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept. 1983, pp.438 e 439.
- (105) AKIN, G. & HOPELAIN, D. Finding the culture of productivity. Organizational Dynamics, vol.14, winter 1986.
- (106) AKIN,G. & HOPELAIN, D. Finding the culture of productivity. Organizational Dynamics, vol. 14, winter 1986, p.19.
- (107) AKIN, G. & HOPELAIN, D. Finding the culture of productivity. Organizational Dynamics, vol. 14, winter 1986, p.20.



## 5.2 - MÚLTIPLAS CULTURAS NUMA ORGANIZAÇÃO ?

Enquanto no nosso ítem anterior se procurava responder se é possível duas ou mais organizações terem a mesma cultura, aqui a pergunta é se uma organização pode ter mais de uma cultura . A ênfase anterior era colocada em diversas organizações, ao passo que neste ítem o foco é deslocado para o interior de uma certa organização e observados os relacionamentos entre suas divisões, departamentos, grupos, linhas de produtos, etc..

Kilmann, Saxton e Serpa (108) explicam que assumir uma cultura por organização significaria ter-se uma pequena diferença na observação e questionamento dos membros ou grupos de trabalho. Todos podem fornecer a mesma resposta. Alternativamente, se existem diversas culturas, então a cultura deve ser estudada e modificada de diferentes formas.

Para eles, os administradores e consultores que endossam a Teoria X (McGregor), como forma de administrar, tendem a assumir que existe apenas uma cultura, isto é, a cultura existente no alto escalão. Assim, como a cúpula determina a missão, a estratégia e a estrutura da organização, também determina as normas culturais, valores, crenças e pressupostos da organização. Cita como exemplo dessa corrente os consultores que trabalham junto à cúpula no redesenho de novas culturas (109)..

Em contrapartida, administradores e consultores que defendem a Teoria Y geralmente assumem que é mais provável que muitas organizações tenham múltiplas culturas. Eles tendem a reconhecer

as diferenças existentes entre os diversos grupos, bem como entre os indivíduos. Apesar de uma organização ter certos valores básicos que são endossados por todos, as histórias, incidentes, pessoas e problemas de cada divisão, departamento ou grupo de trabalho modelam culturas diferentemente em cada situação. A cultura não é propriedade individual, mas desenvolvida mesmo quando poucas pessoas convivem juntas num pequeno grupo.

Se uma organização deve ter uma ou mais culturas é uma definição que pode ser feita não apenas pela abordagem seguida na administração das pessoas (Teoria X versus Teoria Y), mas também pelos objetivos organizacionais e ambiente onde esta organização opera. Isso significa que se uma organização trabalha com uma única linha de produtos e atua num mercado muito homogêneo, deve ser melhor servida por uma cultura que seja uniforme ao longo da organização e que enfatize um comportamento consistente com o que é necessário para o sucesso.

Já uma organização com múltiplos produtos e serviços, cada um em diferente mercado, pode necessitar de culturas diferentes para suas várias unidades de negócios, divisões, etc. Aqui o importante é que cada divisão tenha a cultura que encoraje o comportamento, valores, crenças e pressupostos consistentes com o que é o sucesso em cada caso.

Dáí que num ambiente complexo e com mudanças frequentes, como o atual, onde as organizações se tornam cada vez mais complexas, diversificadas e diferenciadas para sobreviver, as múltiplas culturas são mais compatíveis e podem ajudar mais na eficácia organizacional.

Meryl R. Louis (110) assume que existem potencialmente várias culturas nos lugares de trabalho. Para ela a cultura é entendida como o conhecimento compartilhado tacitamente. E o importante é que dois aspectos sejam analisados: a) "sourcing", ou seja, as raízes ou lugares em que primeiramente os entendimentos são compartilhados; e, b) "bounding", isto é, a extensão que a penetração desses entendimentos atinge.

Considerados esses dois aspectos, a cultura se refere a conteúdos, ao grupo e ao relacionamento entre os dois. A maior parte das pesquisas tem negligenciado os dois últimos elementos. É necessário se observar que alguns pressupostos são comuns a apenas alguns grupos verticais ou horizontais.

A questão das raízes e da penetração podem, ainda, serem analisadas a partir de diferentes prismas: o sociológico (considerando sua difusão e extensão), o psicológico (a homogeneidade e a consistência dos entendimentos e da compreensão), o histórico (a estabilidade e a consistência através do tempo), etc.

A investigação no lugar de trabalho pode levar a duas opções: a) conhecer o que é diferente ou particular, e b) verificar aspectos da cultura que são comuns a todas as unidades.

Também os trabalhos de Larry E. Short e Thomas W. Ferratt (111) privilegiam a cultura nas unidades de trabalho, inclusive assumindo que no caso de uma mudança esses pontos são os estratégicos por onde o processo deve se iniciar. A orientação dos valores da alta administração, através dos recursos humanos, serão traduzidos mais claramente na cultura pela exigência de comportamentos específicos dos administradores de níveis mais

baixos, os quais, por sua vez, refletem os valores da cúpula.

São poucos os autores que assumem a multiplicidade cultural e mais escassos, ainda, são aqueles que se dedicaram a fazer alguma pesquisa empírica. Dentre as poucas existentes, escolhemos duas pesquisas para apresentarmos com mais detalhes.

A primeira, realizada por Nystrom e sua equipe (112), durante o período de 1974 e 1975, visando investigar se os administradores de diferentes partes da organização expressavam as mesmas crenças sobre o trabalho. A pesquisa foi feita numa organização norte-americana, relativamente grande, com mais ou menos 70 anos de existência e empregando em torno de 10.000 pessoas, em diversas fábricas e escritórios no país. Seus sistemas técnicos são altamente mecanizados, fabrica produtos padronizados, de baixa a moderada complexidade. Os mercados para alguns de seus produtos têm se mantido estáveis, e para alguns outros têm se tornado estagnados.

As pessoas pesquisadas trabalhavam nos quatro primeiros níveis hierárquicos e apresentaram as seguintes características: todos eram homens; idade média de 46 anos; em média há 17 anos na empresa; ocupando o cargo atual, em média, há 5 anos; salário médio anual em torno de US\$ 57.900. O número total de pesquisados foi de 57, sendo que 23 eram da cúpula e dos demais 34 da administração média.

Foram usados questionários que englobando dois tipos de medidas: a) 20 itens, expressos numa escala de 5 pontos, que indicavam a respeito de crenças normativas. Os respondentes deveriam pontuar o que eles "sinceramente acreditavam ser a



maneira desejável de agir"; b) 29 itens, com opções forçadas, mediam as crenças causais sobre o controle dos reforços. Como por exemplo " Tornar-se um sucesso é uma questão de trabalhar duro; sorte tem pouco ou nada a ver com isso ".

Os resultados são apresentados em termos de análise de covariância e a conclusão principal é de que, em diferentes partes da organização, os administradores exibem crenças significativamente diferentes sobre tópicos relacionados com o trabalho. As implicações desses resultados é que as diferenças de crenças possivelmente criam e ampliam os conflitos organizacionais. Afinal, as crenças das pessoas frequentemente influenciam suas decisões sobre a carreira, mas as crenças das organizações influenciam a admissão e as promoções.

Considerando as crenças como o elemento-chave da cultura, os autores comentam que quando as pessoas comunicam suas idéias e se essas idéias podem ser transformadas em crenças compartilhadas, a ação coletiva desencadeada pelo grupo é acumulada nas crenças que constroem a sua realidade. E o que é essa realidade não é compartilhado por aqueles que não fazem parte dos mesmos grupos, principalmente se esses grupos não interagem frequentemente ou se eles são antagônicos.

A segunda pesquisa foi realizada por Maryan S. Schall (113) mencionada em nosso item 2.8. O estudo foi desenvolvido numa grande organização de serviços de investimento. Dois grupos foram selecionados pelo Vice-Presidente de Recursos Humanos; a) divisão de Sistemas de Informações e b) Divisão de Investimentos. Os critérios usados para a escolha foram: eles eram de divisões diferentes, mas interagiam, ou seja, tinham uma coordenação;

segundo, eles formavam grupos pequenos o suficiente para serem estudados (abaixo de 25 componentes cada); terceiro, eles tinham visibilidade corporativa; e, quarto, eles estavam interessados em participar do estudo.

Conforme comentamos anteriormente, a autora considera as organizações como um fenômeno de comunicação e tem especial interesse na análise das regras de comunicação como um importante aspecto do estudo da cultura. Assim, essa pesquisa procura determinar as regras comunicativas dos grupos de trabalho e sintetizá-las como descrição de culturas desses grupos ou sub-culturas no contexto geral da organização. Como as organizações lidam com influência de comportamento e poder, a comunicação foi tratada como um fator de influência.

O estudo procurou responder questões como:

1. De que maneira grupos de interface podem ser culturalmente diferenciados, baseado na identificação e articulação de suas regras de comunicação para influenciar o comportamento;

2. Como os "insiders" terão acesso à precisão relativa das regras de comunicação operativa dos grupos, para exercerem influência, como uma base para descrição cultural, (contra descrições baseadas em outras fontes de influência de comportamento geradas no estudo).

O estudo constou de seis fases, que podemos resumir em:

- a. reunião de orientação e questionário sobre o estilo de influência;

- b. descoberta e articulação das regras formais, via

levantamentos e interpretação de dados;

c. período de convívio do pesquisador, como observador e observador participante, por um mês; entrevistas abertas e gravadas em "tapes"; uso de cartões do tipo "provavelmente influência os outros aqui", "provavelmente funciona no sentido contrário à influência", interpretação e montagem de um questionário com 60 regras informais;

d. desenvolvimento, administração e análise dos questionários com regras dos grupos de trabalho. Participaram 22 pessoas do grupo A e 13 do grupo B.

e. desenvolvimento, administração e análise das culturas dos grupos - composto das respostas do questionário de estilo influência, regras formais e questionário das regras dos grupos de trabalho;

f. desenvolvimento de relatório sobre a cultura de cada grupo e reunião de "feedback".

Dentre os diversos resultados obtidos, a autora apresenta os conteúdos da cultura que são similares aos grupos e os que em que eles diferem. Este estudo representou a primeira tentativa de conduzir a pesquisa na área organizacional para as interfaces da cultura, organização e regras de comunicação.

As duas pesquisas apresentadas demonstram que elementos culturais - crenças e regras de comunicação - podem ser manifestados diferentemente entre grupos ao longo da organização. Reconhecemos, contudo, que outras pesquisas deverão ser feitas para que se tenha massa crítica e, a partir daí, concluir-se sobre a existência ou não de culturas diferentes numa mesma

organização (114).

#### NOTAS:

- (108) KILMANN, R. et alii. Five steps in understanding and changing culture. In: -----et alii, op.cit.
- (109) Vide artigo de Bro Uttal, The corporate culture vultures, na Revista Ecotune, de 17 de outubro de 1983, onde são discutidas opiniões de vários consultores "experts" na questão cultural.
- (110) LOUIS, Meryl. Sourcing workplace cultures: why, when and how. In: KILMANN et alii, op.cit. e também em An investigator's guide to workplace culture, In: FROST et alii, op. cit.
- (111) SHORT, L. & FERRAT, T. Work unit culture: strategic starting point in building organizational change. Management Review, aug. 1984
- (112) NYSTROM, Paul. Comparing beliefs of line and techostucture managers. Academy of Management Journal, dec.1986.
- (113) SCHALL, Maryan. A communication-rules approach to organizational culture. Administrative Science Quarterly, vol.28, dec. 1983.
- (114) Sobre a mesma discussão, ver também os trabalhos de: M. THOMPSON e A. WILDAVSKY, A cultural theory of information bias in organizations, Journal of Management Studies, vol.23, n.3, may 1986; de Donald MILLER, Understanding the R&D culture, Management Review, dec. 1986; de Tim DAVIS, Managing culture at the bottom, In: KILAMNN et alii, op.cit; de Kathleen GREGORY, Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations, Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.1983; e, Patricia RILEY, A structurationist account of political cultures, Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.1983.



### 5.3 - A QUESTÃO DA CONTRACULTURA

O que temos até aqui descrito nos sugere que a cultura tende a permear todas as unidades da organização e busca produzir um "consenso" a respeito dos comportamentos e atitudes desejáveis para o sucesso organizacional. Uma vez que tal consenso seja possível de ser atingido, temos na cultura uma possibilidade de controle totalizante na organização, o que, entre outras consequências, anularia completamente a consciência do antagonismo nela existente, assim como a reflexão; produziria uma passividade com tendência crônica, entre os seus participantes.

Percebemos na literatura consultada que, em geral, é negada ou omissa a possibilidade de um controle totalizante como resultado da cultura; ou, quando de alguma forma, tal possibilidade é reconhecida, ela vem carregada de conotações positivas, como as descrições exaustivas que podemos encontrar em Peters e Watermann, além de outros.

O fato dessa possibilidade ser negada ou omissa, ou ainda, reconhecida como positiva, leva a uma ausência de discussões em torno dela, contribuindo para que se aceite - num primeiro momento - que a cultura seja algo homogeneamente distribuído e assimilado por todos os escalões, sem conflitos.

Assumir a possível existência de uma contracultura implica em aceitar, primeiramente, que numa organização podem coexistir

diversas culturas, questão essa ainda muito polêmica. Porém, mais que aceitar a existência de várias culturas é ter que aceitar: a) o antagonismo e a luta de classes inerentes ao próprio modo de produção capitalista; b) a divergência entre os interesses dos indivíduos e os das organizações; c) as contradições existentes entre o alto e o baixo da pirâmide organizacional.

A Teoria das Organizações tradicional não prima pela discussão dessas questões, o que torna mais ou menos compreensível que os estudos sobre cultura organizacional também assumam essa lacuna. O velho pressuposto de que tudo se passa como uma grande convergência de interesses continua na ordem do dia.

Raríssimos estudos tratam especificamente de contra-cultura. O que tivemos acesso e o que descreveremos nesse item são algumas formas de resistência à cultura dominante; de que maneira alguns grupos do escalão inferior reagem às formas de controle e como expressam as contradições existentes nos sistemas organizacionais a que "pertencem".

Essas formas de resistência e conflitos expressam brechas no sistema de poder formal, se manifestando de diversas maneiras, que incluem: negar ou esconder informações; resistir ou boicotar inovações; falta de cooperação entre grupos de trabalho; atitudes de cinismo ou sarcasmo, etc.

Não é raro encontrarmos referências a estes acontecimentos, porém as análises que se seguem geralmente se prendem a diagnósticos e a recomendações corretivas para as situações detectadas. Os programas de desenvolvimento organizacional ou análise de clima, muitas das vezes, operam nesse sentido.

é também dentro dessa perspectiva gerencial, e, com intuito de fazer correções nos "desvios" de comportamentos existentes, que encontramos alguns estudiosos da cultura organizacional preocupados em analisar reações de determinados grupos, situados na base da pirâmide. Ainda que o interesse que os levou a realizar esses estudos tenha sido a elaboração de planos corretivos, em certo sentido preventivos também - enfim, controle - essas pesquisas confirmam que os trabalhadores ainda detêm uma parcela de poder, resultando em ações espontâneas e indicando que eles compartilham de um comportamento antagônico à administração dominante.

Esses estudos nos sugere, ainda, que pelo menos por enquanto a possibilidade da cultura ser um controle totalizante não se encontra materializada, ou que as reações voluntárias de grupos informais dentro das organizações são um indicador da limitação do poder da cultura.

Tim Davis (115) comenta que assim como a maior parte da pesquisa organizacional, os estudos sobre cultura partem do ponto de vista gerencial e, que essa ênfase é compreensível à medida em que mudanças na cultura da corporação implicam em melhoria da performance. Poucos artigos tem examinado sub-culturas ou contra-culturas, sendo o assunto tratado de forma única e homogênea na maioria das vezes.

Considera incompleto o estudo da cultura organizacional que não leva em conta as influências da cultura dominante nos membros dos escalões inferiores. Em suas palavras: "The people at the bottom that actually make the product or deliver the service are,



arguably, equally as important as managers at the top. People in nonmanagerial positions often view both their jobs and the experience of working quite differently from those in managerial positions. An analysis of the culture of the lower-level employees can be undertaken from a normative, pro-management perspective or from a radical, pro-worker perspective; here, the attempt will be made to present both points of view " (116).

Poucos são os pesquisadores organizacionais que questionam a perspectiva adotada e de onde os conceitos usados por eles são originados. Daí que assumida a perspectiva gerencial, assume-se que a autoridade, o "status" e as recompensas derivam, principalmente, da posição ocupada na hierarquia e que o administrador tem o direito de tomar decisões que afetam as posições dos níveis mais baixos.

No entanto, observa-se que os trabalhadores em cargos não gerenciais frequentemente não aceitam seu "status" de não privilegiado, da mesma forma que têm dificuldade em aceitar a justiça de um sistema no qual os administradores têm salário superior, prestígio, bem como poder de dizer o que deve ser feito. Esta visão dos trabalhadores, considerada radical pela perspectiva gerencialista, produz ressentimentos, provoca uma união em torno de uma desconfiança comum em relação à administração e permite que esses membros se identifiquem com ações que possam aliviar a monotonia e aborrecimento excessivos presentes em seus trabalhos.

A partir daí, são formados alguns elementos culturais nos escalões mais baixos, que compartilham um antagonismo comum contra a cultura gerencial dominante ou contra sub-grupos



internos e externos à organização. O antagonismo presente nas relações entre administradores e uma "cohesive lower-level sub-culture" pode ser assim examinado:

a)Nos x administração: todas as ações da administração são vistas como ameaçadoras para os trabalhadores; forma-se uma atitude defensiva; a natureza da relação pode gerar submissão, mas encobre a oposição (publicamente os membros se conformam, mas não entre seus pares). Citado como exemplo desse tipo de postura, a prática do "skiving" entre os trabalhadores britânicos, que significa evitar intencionalmente o trabalho. Em termos de comportamento "skiving" significa está inacessível em diferentes partes do edifício quando as tarefas são designadas, prolongar viagens aos escritórios, diminuir o ritmo ou demorar na entrega de mensagens, fingir estar ocupado, "amarrar" o serviço, estender os horários de almoço e lanches. Enfim, trabalhar sem está trabalhando. A versão brasileira do "skiving" talvez possa ser reconhecida nas operações-tartaruga, política do "corpo mole", na presença do paletó na cadeira, ou na "fulano saiu um instantinho". Esse tipo de comportamento pode ser encontrado também entre datilógrafos, secretárias, funcionários de apoio. A orientação mais forte nas fábricas gera a clara divisão entre "nos" e "eles".

b)Nos x o trabalho: aqui o alvo principal do tratamento antagônico é a própria natureza do trabalho. A monotonia, o tédio e o aborrecimento inerentes a determinadas tarefas, principalmente nas linhas de montagem, faz com que o grupo desenvolva algumas formas de lidar, reduzir ou aguentar essas

condições. O autor cita o estudo realizado por Walker e Guest (1977), em que eles constataram que os trabalhadores gastavam muito tempo em conversas informais e piadas para evitar ficarem doidos na linha de montagem. Acima de tudo uma estratégia de defesa da sanidade mental.

c) Nos x os outros departamentos: neste caso um determinado grupo se une contra outros departamentos ou pessoas em particular, que ele considera como causadores de problemas. Esta situação é mais facilmente identificável entre aqueles setores que desenvolvem atividades conflituosas por natureza e que pode levar a reações como: sabotagem de prazos, intransigências burocráticas, etc, visando dificultar as coisas para o outro lado. Simpatias e compartilhar histórias de guerra dão às pessoas do mesmo departamento a sensação de que não estão sozinhos em tratar com "aqueles idiotas do outro departamento".

d) Nos x o consumidor: pessoas que interagem com o público, como vendedores, caixas de bancos, recepcionistas, motoristas de ônibus, garçons, etc, lidam com vários tipos de pessoas e humores diferentes, o que requer uma grande dose de paciência. Estes trabalhadores se encontram entre o cliente, nem sempre agradável, e o gerente que parece disposto a criticar sempre sem compreender o esforço extra feito para satisfazer o cliente. Assim, empregados nessas posições, depois de fazer o mesmo durante horas e horas, tendem a tornarem-se indiferentes, inexpressivos como máquinas.

Colocados esses tipos de reações dos empregados em níveis inferiores, o autor passa a analisar a questão do ponto de vista

da gerência e sugere algumas ações no sentido de reduzir os efeitos negativos desses comportamentos, que deixamos de apresentá-las por fugirem ao objetivo deste item.

O estudo realizado por P.Amsa (118), em nove empresas (seis privadas e três públicas) do setor têxtil, em Ahmedabad (Índia), envolveu noventa tecelões que responderam sobre aspectos culturais e o nível de ausência do posto de trabalho (loitering). A idéia do "loitering" é a de estar no ambiente de trabalho sem estar trabalhando, ou seja, ausências do posto de trabalho sem autorização. As ausências foram classificadas em: a) razões relacionadas com o trabalho; b) razões relacionadas com o emprego (administrativas); c) outras razões.

Foram realizadas entrevistas abordando seis pontos básicos:

1. a crença dos trabalhadores sobre a postura dos superiores no que concerne a produção e a disciplina;
2. a crença dos trabalhadores a respeito do custo das ausências em termos de punições;
3. a crença dos trabalhadores sobre o impacto das ausências na produção;
4. a carga de trabalho percebida;
5. as normas dos grupos de trabalho; e,
6. a tradição existente no departamento em termos de ausências.

Montados dois grupos, a partir do critério alto e baixo índice de ausências e analisadas diversas correlações, o autor conclui que o comportamento "loitering" não é determinado apenas pelo elemento cultural, mas por vários outros fatores e que estes diferenciam de organização para organização.

O nosso propósito ao comentar este estudo foi, basicamente, o de apresentar mais uma forma de reação e que é encontradas tanto nas organizações bem sucedidas quanto nas que apresentam



desempenhos inferiores, variando apenas o grau de ocorrência.

Também Nicholson e Johns (119) centram seus trabalhos na questão da ausência. Discutem a relação entre uma cultura da ausência e o contrato psicológico. Comentam que pesquisas sobre a ausência têm sido marcadas por uma relação ou com a satisfação no emprego ou com características pessoais, e que essas duas correntes não são suficientes para responder todas as interrogações referentes ao tema.

Os conceitos centrais usados são: a) a cultura como a maneira de vida e os significados compartilhados de uma coletividade; b) cultura da ausência (absence culture) como o conjunto de entendimentos sobre a legitimidade da ausência, o costume e a prática estabelecidos pelo comportamento ausente dos empregados e seu controle; e, c) contrato psicológico como um conjunto de expectativas recíprocas e não escritas entre o empregado individual e a organização.

A cultura é transmitida através do contexto social e sua "impressão" no empregado é um mecanismo de reforço da ordem social na organização. O contrato psicológico emerge da interação e da comunicação, efetivamente ditando como a cultura é traduzida em ação. Daí que o contrato é um mecanismo psicológico através do qual a influência coletiva é traduzida no comportamento individual.

A natureza da cultura da ausência pode ser imaginada operando de diversas formas:

1. diretamente através das normas específicas a respeito do nível de tolerância admitido para as ausências; tais normas podem



ser responsáveis por uma observação comum sobre as variações restritas dentro dos grupos (departamentos, fábricas ou cargos) e grandes variações entre grupos.

2. também diretamente, porém de forma mais sutil, através da observação dos empregados sobre o comportamento dos demais em relação à ausência e quais as reações provocadas. Surgiria uma tendência a se adotar o modelo observado.

3. pode operar indiretamente, facilitando ou restringindo a extensão na qual as variáveis de nível individual (expectativa de satisfação no emprego ou características pessoais) influenciam a ausência. Por exemplo, algumas culturas podem conter normas que ditam efetivamente o que é "good attendance" não importa quão satisfeito alguém possa estar no emprego; da mesma forma, outras culturas podem sinalizar que a ausência é uma resposta legítima para a insatisfação.

Os autores consideram que os elementos que contribuem para a formação de uma cultura da ausência podem ser localizados em duas esferas: nos valores e crenças da sociedade mais ampla, bem como nas sub-culturas e no conjunto único de crenças que é compartilhado pelos membros da organização ou de uma particular unidade. Consideram que a diferença entre as taxas de ausências nos diversos países (1% na Suíça, 3% nos EEUU, 14% na Itália, etc), significam mais que variações em satisfação no emprego ou diferenças de distribuição de características demográficas, sendo que muito provavelmente ela reflete um consenso social a respeito da legitimidade de um comportamento ausente ou não do trabalho.

Da mesma forma, as organizações e suas sub-unidades podem alimentar crenças mais ou menos distintas sobre a ausência, pressupostos sobre emprego/ocupação e concepções de auto-controle. A graduação dessa distinção é chamada de saliência cultural, onde culturas de ausência altamente salientes tendem a ser homogêneas e com impacto direto no indivíduo, envolvendo normas óbvias acerca da presença. Já culturas menos salientes invocam a influência social, e permitem que as diferenças individuais tenham um grande impacto na ausência.

Outros determinantes da saliência cultural incluem: o sistema de controle de ausência da organização, a tecnologia envolvida e a ecologia social relacionada (distribuição física dos trabalhadores, com várias características pessoais, no ambiente de trabalho), assim como as relações de amizades, redes de comunicações informais, etc.

A partir das variáveis saliência cultural (alta e baixa) e contrato psicológico (confiança alta e baixa), os autores criaram uma tipologia para a cultura da ausência, onde três dos quatro tipos são negativos para a organização. Uma das sugestões feitas aos administradores é que, ao invés de se tornar mais rígido o controle das ausências, eles devem procurar identificar o tipo de cultura de ausência emergente e o tipo de contrato psicológico que a sustenta.

Outra menção a comportamentos desviantes é feita por Ralph Kilmann (120), porém relacionados à culturas que se tornaram disfuncionais e desgastadas em virtude da sua falta de agilidade para adaptar-se ao ambiente. Essa análise enfatiza mais as dificuldades relativas à mudança cultural que propriamente a

reações específicas dos trabalhadores a uma cultura dominante.

NOTAS:

(115) DAVIS, Tim. op.cit.

(116) Ibidem, p.164

(117) WALKER, C. R. & GUEST, R. H. The man on the assembly line. Cambridge, Harvard Press, 1952.

(118) AMSA, P. Organizational culture and work group behaviour: an empirical study. Journal of Management Studies, vol.23,n.3, may 1986.

(119) NICHOLSON, N. & JOHNS, G. The absence culture and the psychological contract - who's in control of absence?. Academy of Management Review, vol. 10, n.3, 1985.

(120) KILMANN, Ralph. Five steps for closing culture-gaps. In: ----- et alii, op.cit.

## CAPÍTULO 6 - INFLUÊNCIAS INTERNAS



## 6.1 - OS FUNDADORES

Parte da argumentação a respeito do papel dos fundadores na criação e sustentação de uma cultura organizacional esteve presente quando tratamos dos heróis (nosso item 2.6), bem como na discussão sobre o desenvolvimento e manutenção da cultura (nosso item 3.1).

A importância dos fundadores no estabelecimento de uma cultura é um dos poucos temas em que encontramos uma quase unanimidade de opiniões, bem como uma grande semelhança na maneira como os diversos pesquisadores colocam seus pontos de vista.

Schein (121) e Dyer Jr. (122) consideram o ciclo de vida da organização e ressaltam a grande importância que os fundadores exercem, principalmente, nos primeiros estágios, sendo que à medida que o grupo amadurece e compartilha novas experiências de aprendizagem podem ocorrer modificações nos pressupostos iniciais.

"A maioria das soluções culturais nos novos grupos e organizações é originada nos fundadores e líderes anteriores naquelas organizações (...) Inicialmente, os fundadores têm maior influência, porém com o tempo o grupo adquire sua própria experiência e seus membros encontrarão suas próprias soluções. Por fim, o processo de descoberta de novas soluções será mais o resultado da experiência interativa e compartilhada. Porém a liderança exercerá sempre um papel chave durante o tempo em que os grupos enfrentam um problema novo e deve desenvolver novas respostas para a situação." (123).

De acordo com Dyer Jr., os fundadores inicialmente impõe o conjunto dos pressupostos, valores, perspectivas; este prevalece

até o dia em que ele for insuficiente para resolver crises e a partir daí novas lideranças emergem, substituindo a cultura prevalecente. A mudança cultural pode sempre ocorrer em função da resolução de crises e do estabelecimento de uma nova liderança, com novos padrões de manutenção simbólica, crenças e estruturas.

José M. de Anzizu (124) também coloca um destaque no papel dos fundadores no processo de formação cultural e o peso que eles exerce na sua manutenção, mesmo quando afastados da organização. Em suas próprias palavras:

"En la mayoría de los casos, la persona del fundador de la empresa es quien ejerce el mayor impacto en la formación de la cultura. Sus valores, ideas, objetivos y personalidad - que a la vez están influidos por los valores de su propio entorno - constituyen la base a partir de la cual la organización inicia su existencia, sobrevive a las primeras dificultades y se desarrolla. Sus ideas tienen éxito y los demás miembros las aceptan instintivamente como adecuados. Es evidente que los fundadores suelen tener personalidades más bien fuertes y puntos de vista claros sobre cómo hacer las cosas y tratar a las personas y ello probablemente explica - junto al hecho mismo de que él selecciona a los primeros colaboradores - porqué hay tantos casos en los que la huella del fundador permanece presente y es la base de la cultura aún muchos años después de su muerte. Incluso en organizaciones grandes y complejas: Thomas Watson Sr. en IBM o Charles Steinmetz en General Electric, para citar sólo dos casos conocidos internacionalmente, son ejemplos legendarios de fundadores de empresas que hoy tienen un gran tamaño y están extendidas por todo el mundo pero que siguen en gran parte los principios - y la mitología - de quienes la iniciaron. Y lo mismo podemos observar en organizaciones pequeñas y medianas de cualquier país y sector que tengan una cierta antigüedad".

Pettigrew (125) fala do empreendedor, procurando fugir da análise das características pessoais e assumindo que a essência do problema do "entrepreneurship" é a tradução do direcionamento individual no propósito coletivo e no comprometimento. Visto dessa forma, o foco então não está no que faz um empreendedor, mas naquilo que o empreendedor faz. O termo empreendedor

(entrepreneur) é usado para denotar qualquer pessoa que primeiramente toma a responsabilidade de mobilizar pessoas e outros recursos, dar objetivos e direção, construir e administrar uma nova organização.

A partir desse entendimento, o autor desenvolve vários conceitos do sistema simbólico (linguagem, ritos, mitos, etc), chamando a atenção para o reconhecimento de que esses conceitos variam quanto aos graus de interdependência, e que eles apresentam uma certa convergência na maneira como estão relacionados com problemas funcionais de integração, controle e comprometimento.

"These concepts direct attention toward the mobilization of consciousness and purpose, the codification of meaning, the emergence of normative patterns, the rise and fall of systems of leadership and strategies of legitimation. It is through such mechanisms and process that culture evolves, and indeed the ever fluctuating state which we describe as an organizational culture than acts as a determinant or constraint on the way further attempts to handle issues of purpose, integration, and commitment are handled. Man creates culture and culture creates man "(126).

Assumindo como "commitment" a boa vontade dos participantes em darem energia e lealdade para uma organização e estarem efetivamente ligados a seus objetivos e valores, o autor pergunta "comprometimento para o que?". Num estudo por ele realizado numa escola, o "que" não era apenas as qualidades pessoais do empreendedor, mas também a visão que este tinha para sua organização. As visões não são meramente os objetivos traçados para uma organização, mas elas são também e representam um sistema de crenças e linguagem que dão textura e coerência à organização. A visão estabelecerá as crenças, talvez implique na qualidade "sagrada" delas, usa uma linguagem distinta para



definir papéis, atividades, desafios e propósitos e, assim, ajuda a criar os padrões de significados e consciência definidos como cultura organizacional.

Ainda, uma nova organização pode ajudar a criar um senso de exclusividade e comprometimento íntimo através do desenvolvimento de um vocabulário distinto e de formas particulares de vestir. É também possível para uma organização criar um senso de "institutional completeness", um conjunto de crenças reforçado por comportamentos onde praticamente todas as necessidades da vida possam ser, pelo menos em parte, satisfeitas dentro de suas fronteiras.

Os empreendedores podem ser vistos não apenas como criadores de alguns aspectos racionais e tangíveis das organizações, como estruturas ou tecnologias, mas também como criadores de símbolos, ideologias, linguagens, crenças, rituais e mitos, ou seja, aspectos de componentes culturais e expressivos da vida organizacional.

Poderíamos citar mais uma série de outros autores que contribuem para análise do papel dos fundadores, mas considerando a semelhança na forma de abordagem utilizada, veremos com mais detalhes o trabalho de Joanne Martin, Sitkin e Boehm (127), numa espécie de síntese dos vários estudos a respeito.

Segundo eles, os estudos organizacionais sobre a criação da cultura oferecem uma promessa sedutora para os empreendedores, qual seja a de que o fundador pode criar uma cultura, fundir a sua imagem, os seus valores, as suas prioridades e a sua visão com a organização. A perspectiva pessoal do fundador pode ser transformada num legado compartilhado, que sobreviverá à sua



morte ou à sua saída da organização, resultando numa forma pessoal de imortalidade organizacional. Seria o caso de Thomas Watson, IBM; Steve Jobs, Apple; Willian Paley, CBS. Se vistos como vilões ou como salvadores, são líderes que fornecem o centro de gravidade em torno do qual tudo mais gira.

Esses estudos, rapidamente sumarizados acima, creditam aos atributos únicos da pessoa e às ações dos fundadores uma grande parte da responsabilidade sobre a formação cultural. Reconhecendo algumas diferenças entre as perspectivas utilizadas nesses estudos, os autores identificam três pressupostos compartilhados pelos defensores dessa corrente: a) cultura organizacional é definida como algo que é compartilhado e o quadro que emerge é monolítico. Consenso e harmonia dominam, como se o fundador e os empregados compartilhassem pontos de vista comuns; b) esses estudos dão ao fundador o crédito de ter deliberadamente guiado, se não totalmente controlado, o processo através do qual esse entendimento compartilhado emergiu. Os fundadores são descritos como criadores de cultura; c) esses estudos assumem e argumentam que os entendimentos compartilhados tendem a espelhar os valores e preferências pessoais do fundador. Daí, a organização é o fundador, sem limitações mortais.

Para Martin e sua equipe esses pressupostos entrelaçados fornecem a estrutura conceitual para o estudo do processo de formação cultural. A descrição de cultura, que emerge a partir daí, coloca o fundador como elemento de integração e harmonia. No entanto, advertem que pesquisas relacionadas com o assunto sugerem que cada um desses pressupostos tem sido erroneamente

supersimplificados. Tal supersimplificação encobre o conflito interno e a diferenciação que são características das instituições complexas. As divergências refletidas em sub-culturas, contraculturas, ou diferenças hierárquicas e ocupacionais, sugerem que as organizações não são uma cultura monolítica e sim uma coleção de sub-culturas.

Nos estudos que consideram a multiplicidade cultural os líderes não são os únicos a gerarem os valores a serem compartilhados, as normas de comportamento. Os demais membros exercem um papel ativo.

Ainda que reconhecendo a importância do fundador, o crédito a ele atribuído tem sido mal colocado e têm-se superestimado o seu impacto nos eventos organizacionais. A questão da saliência do líder e de suas atribuições têm sido pouco consideradas, em detrimento da ênfase nas suas qualidades e atributos pessoais. É a saliência do seu papel que faz com que o líder figure com destaque na memória das pessoas, o que tende a causar suposições de responsabilidade. Ademais, se o foco for as diferenças de perspectivas e não o que é universalmente compartilhado em termos de interpretações de eventos, um acordo de 100% em qualquer questão ou valor é relativamente raro de ocorrer. A falta de consenso, o conflito e a diferenciação devem ser a norma.

Ainda, se os fatores contextuais e outras pessoas além do fundador podem influenciar o conteúdo do que é compartilhado, então os entendimentos, valores e as normas de comportamento que constituem a cultura devem refletir a perspectiva pessoal do fundador apenas em pequena extensão. Ao invés de ser o centro de gravidade, o fundador passa a ser visto apenas como mais um

planeta orbitando o sol. Da mesma forma, ao invés de criar a cultura à sua imagem, o fundador é fundido num sistema moldado por forças que estão além de seu controle individual.

Considerando as perspectivas da integração e da diferenciação, os autores partiram para uma pesquisa numa organização relativamente nova, interessados em investigar como os membros dessa organização recontavam e interpretavam os eventos-chave da companhia. Perguntas do tipo: que eventos históricos, se existem, foram vistos da mesma forma pelas pessoas da organização? poderiam as diferenças sub-culturais serem detectadas? que aspectos da posição da pessoa na organização foram associados as com diferenças sub-culturais e quais os pontos substanciais que foram afetados? qual era o conteúdo dos acordos e desacordos? em que extensão a perspectiva do fundador era compartilhada por seus empregados? tinha o fundador deixado algum legado pessoal, pelo menos entre alguns sub-grupos de empregados?

Considerando que os eventos da história da organização são matérias-primas que os membros de uma cultura podem moldar na forma que reflete e reconstitui a própria cultura e, que subjacente a esta visão, está o reconhecimento de que tanto as histórias como a cultura são construções sociais, os pesquisadores acompanharam a organização por um ano e tentaram quantificar a extensão dos acordos sobre a visão da história organizacional.

Mas, e a questão do quanto de acordo deve estar presente antes do "consenso" ser atingido? Cinquenta por cento de acordo significaria metade da xícara cheia ou vazia? Dadas essas e



outras dificuldades de mensuração, o estudo realizado apresenta suporte tanto para a perspectiva de integração como a de diferenciação. Em várias questões o ponto de vista do fundador era compartilhado, em outras as explicações recaíram sobre fatores contextuais, saliência e ciclo de vida organizacional. Numa espécie de arremate final, de acordo com o paradigma de integração o fundador tem que escolher entre diferentes cursos de ação. Escolhida uma alternativa, ela pode ter um dramático impacto na trajetória da evolução cultural.

#### NOTAS:

- (121) SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture, Sloan Management Review, winter, 1984; The role of the founder in creating organizational culture, Organizational Dynamics, summer, 1983 e, em How culture forms, develops, and changes. In: KILMANN et alii. op.cit.
- (122) DYER Jr., G. The cycle of cultural evolution in organizations, In: KILMANN et alii. op.cit.
- (123) SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational culture. Sloan Management Review winter, 1984, pp.8 e 9.
- (124) ANZIZU, José M. de. Cultura organizativa: su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa, Alta Dirección, n.120, 1985, pp. 64 e 65.
- (125) PETTIGREW, A. On studying organizational cultures, Administrative Science Quarterly, vol.24, dec. 1979.
- (126) PETTIGREW, A. On studying organizational cultures. Administrative Science Quarterly, vol. 24, dec. 1979 pp. 576 e 577.
- (127) MARTIN, Joanne et alii. Founders and elusiveness of a cultural legacy. In: FROST et alii, op. cit. e, em MEYERSON, Debra e MARTIN, Joanne. Cultural change: an integration of three different views. Journal of Management Studies, vol. 24, n.6, nov 1987.



## 6.2 - O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Na literatura consultada nenhum setor ou departamento isolado recebeu tanta importância e destaque, no papel que desempenha na manutenção da cultura organizacional, que aquele responsável pela administração dos recursos humanos.

Tido como verdadeiro guardião da cultura, o departamento de recursos humanos exerce funções estratégicas, que promovem a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais.

Um número substancial de artigos e pesquisas tem sido publicado (128) para chamar a atenção de administradores, analisar a influência do setor, recomendar aperfeiçoamento nos usos do sistema simbólico, planejar ações e tarefas críticas para alinhamento ou realinhamento individual com os desejos e esperanças da organização, etc.

As atribuições típicas desse órgão ganham um novo brilho quando vistas à luz da análise cultural. Tarefas corriqueiras assumem uma nova dimensão e se revestem de um caráter especial, no sentido de ser veículo das manifestações culturais.

Do ponto de vista da análise cultural, a administração dos recursos humanos é o canal que materializa a consistência interna da cultura, através de:

- ✓ - definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção;
- desenho de programas de treinamento e de desenvolvimento

que passam a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de inculcação socializante;

- elaboração de sistemas de recompensas e "status", que visam premiar não somente a competência, mas também - e às vezes principalmente - a lealdade e o comprometimento com os valores esposados;

- definição de carreiras e critérios para avaliação, buscando reforçar a filosofia, as crenças e os mitos existentes;

- recuperação de "desviantes", esclarecendo e aconselhando quanto às normas de comportamento vigentes;

- preparação de solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento do comportamento exemplar;

- veiculação de histórias que revigorem os valores, as prioridades, os mitos eleitos, etc

- a definição e interpretação de mensagens adequadas através da "imprensa interna";

Dentro desse novo espírito, a administração de recursos humanos exerce uma importância crucial na arte de manejar os símbolos da filosofia e valores da cúpula, de forma que o bom desempenho de suas funções é condição indispensável para a vitalidade da cultura dominante.

Na pesquisa citada no nosso item 2.1, a respeito da importância dos valores, encontramos a opinião dos "CEOs" sobre a relação entre o sistema de recompensas e benefícios e os valores da corporação. Percentuais bastante significativos indicam que os valores podem ser utilizados na definição dos parâmetros sobre performance, sendo os incentivos considerados um

elemento-chave nesse processo. Ademais, 98% dos "CEOs" acreditam que as políticas da organização podem ser desenhadas para manter seus valores.

Um trabalho especificamente voltado para análise da administração de recursos humanos é o também já citado, em nosso item 4.3, em que Sethia e Von Glinow destacam o sistema de recompensas como uma das variáveis para definir uma tipologia cultural. Também a análise de Pascale sobre o processo de socialização, descrita em nosso item 3.1, tem no departamento de recursos humanos o seu grande destaque.

Exemplo dos mais utilizados neste tipo de abordagem é o da Lincoln Electric Co., cujos princípios que nortearam sua fundação em 1895 são refletidos até hoje na maneira como a empresa conduz seus negócios e administra seus recursos humanos.

Uma ilustração de como o sistema de avaliação pode ser ligado aos valores e filosofias da organização é encontrada no "Managerial Behavior Questionnaire on Management Feedback" selected items from form A, for Managers (129):

1. I make sure that my subordinates have opportunities to develop.
2. I provide opportunities for people in my department to discuss potential or real problem areas.
3. I provide each subordinate with feedback about his/her performance.
4. I delegate work to my subordinates.
5. I make sure that my subordinates are aware of departmental priorities.



6. I give my subordinates an understanding of departmental goals.
7. I create an atmosphere that allows my subordinates to feel part of a team.
8. I motivate my subordinates to be committed to the implementation of new projects, programs, goals, and so on.
9. I solicit input and concerns from my subordinates in relation to proposals and decisions I am considering.
10. I assign work so that my subordinates are able to satisfy some of their needs".

Os itens acima transcritos traduzem basicamente o estilo que deve ser usado pelos administradores e gerentes, quais os requisitos premiados, de que forma os subordinados devem se relacionar com os chefes e o papel que cabe ao gerente ou administrador na condução dos seus subordinados. Sugere que estes administradores devem exercer um papel semelhante ao de um "técnico esportivo", ou seja, arma o time, providencia as condições para o jogo, explica as regras, pede sugestões e dá "feedback", estipula as metas para cada jogador, procura assegurar o comportamento desejado e a motivação, etc.

Recomendações para os administradores de recursos humanos são facilmente encontradas nos diversos artigos sobre o tema. Selecionamos: "For the HRM (Human Resource Management) executive, awareness of organizational culture can be a matter of survival. Effective human resource managers are aware of cultural constraints on the kinds of alternatives they can propose, the kinds of relationship can foster, and the kinds of help they can offer. Desired changes must be either consistent with existing cultures, or backed by appropriate changes in symbols, role



models, language, values, structures, and stories. Either strategies requires sensitivity to cultural realities"(130).

Com relação ao treinamento, nenhuma evidência é mais forte que a proliferação de universidades criadas pelas próprias empresas, tais como: Universidade Disney, Universidade Dana, e o caso mais expressivo como a Universidade do Hamburgher, da McDonald's nos EEUU, Alemanha, Inglaterra e Japão.

#### NOTAS:

(128) Vide, entre outros, os trabalhos de: MARTIN, Harry. Managing specialized corporate culture; e, SETHIA, N. & VON GLINOW, em Arriving at four cultures by managing reward system, ambos em KILMANN et alii. op. cit; POSNER, KOUZES and SCHMIDT. shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. Human Resource Management, vol. 24, n.3, fall 1985; ALBERT & SILVERMAN. Making management philosophy a cultural reality, part.2: design human resource program accordingly, Personnel, mar-apr. 1984; ULRICH, Wendy. HRM and culture: history, ritual and myth, Human Resource Management, vol. 23, n.2, summer 1984; WILKINS, Alan. The creating of company cultures: the roles of stories and human resource system. Human Resource Management, vol.23, n.1, spring 1984.; SOLBERG, Sydney. Human Resource Management in action: changing culture through ceremony - an example from GM, Human Resource management, vol.24, n.3, fall 1985; PASCALE, Richard. Fitting new employees into the corporate culture. Fortune, may 28, 1984; FITZ-ENZ, Jac. White-collar effectiveness-part.2: the organizational side. Management Review, June 1986; ZIPPO, Mary. CEOs setting compensation and other policies to reinforce corporate culture. Personnel, nov-dec. 1983; BLANK, Sally. HERSEY: a company driven by values. Management Review, nov. 1986; e, PASCALE, Richard. The paradox of "corporate culture": reconciling ourselves to socialization, California Management Review, vol. XXVII, n.2, winter, 1985.

(129) ALBERT, M. e SILVERMAN, M. Making management philosophy a cultural reality, part.2, design human resource program accordingly. Personnel, mar-apr. 1984, p. 32.

(130) ULRICH, Wendy. HRM and culture: history, ritual and myth. Human Resource Management, vol.23, n.2, summer 1984. pp.125/6..

### 6.3 - O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Efetivamente a grande discussão sobre a existência e o reconhecimento de culturas organizacionais - principalmente na literatura que usa a perspectiva funcionalista - ganha significação não somente como uma categoria de análise organizacional, mas sobretudo enquanto um instrumento a ser melhor aproveitado na condução dos negócios.

A aplicabilidade das teorias existentes sobre cultura organizacional tem sido objeto de diversos trabalhos na área de consultoria e na formulação de uma série de modelos, que visam integrar outros sistemas organizacionais a fim de ampliar e viabilizar melhores alternativas de sucesso. Nessas abordagens a cultura aparece ora como um sub-sistema que se liga à estrutura, à estratégia, aos sistemas técnicos e políticos, e ora como uma superestrutura que determina todos os demais componentes, englobando-os e fazendo o trabalho de síntese.

Os partidários da primeira categoria (sub-sistemas) parecem concordar que a cultura é algo que pode ser moldado, conduzido, controlado e mudado. Dentro da classificação feita por Smircich (ver nosso ítem 1.1), aqui a cultura é vista como uma variável interna e algo que a organização tem.

Enquanto uma superestrutura a cultura já não parece tão fácil de ser manipulada e mesmo os consultores tidos como "experts" no assunto assumem a dificuldade da mudança, embora admitam que ela possa ocorrer no longo prazo. O aspecto da

mudança cultural, a ser detalhado adiante, nos parece importante de ser ventilado aqui porque esta é uma questão crucial na ligação da cultura com o planejamento estratégico.

Reconhecer que as organizações "têm" ou "são" culturas e que estas são imutáveis, implicaria em reconhecer que os administradores se defrontam com algo que lhes foge o controle. Pior ainda, seria assumir que o sucesso ou fracasso de uma dada organização pode estar na dependência de um fator imprevisível. Uma vez que uma das mais relevantes funções dos administradores é procurar aumentar a previsibilidade do sistema que eles comandam, o reconhecimento da cultura como imutável pode ser acompanhado de uma forte dissonância cognitiva.

Assim, confinar a cultura "apenas" nos limites da especulação dos interesses acadêmicos é investir nesse impasse. É, pois, "necessário" que os teóricos dêem respostas de aplicação prática e é nesse sentido que a ligação com o planejamento estratégico é colocada.

Tichy (131) define a organização como um composto de três sistemas: técnico, político e cultural. Eles são interdependentes e os instrumentos administrativos, como a estratégia organizacional, a estrutura e a administração de recursos humanos, devem ser alinhados entre si e aos ambientes mais amplos.

O sistema técnico é designado para resolver os problemas de produção, incluindo o estabelecimento de metas, formulação estratégica e desenho organizacional necessários para solucionar os problemas desse sistema. O sistema político se encarrega dos

problemas referentes à alocação de recursos e poder dentro da organização, o que se reflete nos programas de compensação, decisões sobre carreiras, planos orçamentários e estrutura de poder. Já o sistema cultural está associado aos problemas de valores e crenças, isto é, que valores devem os empregados compartilhar, que objetivos devem ser perseguidos, a que crenças devem os empregados estar comprometidos, que interpretações do passado e do presente poderiam beneficiar a empresa, etc.

Para que estes três sistemas estejam alinhados, o autor apresenta três instrumentos administrativos básicos: a missão e a estratégia da organização; a estrutura, incluindo os procedimentos administrativos; e as práticas da administração de recursos humanos. O casamento entre os sistemas - técnico, político e cultural - com os instrumentos administrativos acima, fornece um quadro que permite se analisar e aperfeiçoar a compatibilidade das forças da organização.

No que nos interessa, ou seja, o envolvimento do sistema cultural, ele se relaciona da seguinte forma:

com a missão/estratégia: administração da influência dos valores e da filosofia na missão e na estratégia organizacional, bem como no desenvolvimento de uma cultura alinhada com estas missão e estratégia.

com a estrutura: desenvolvimento de um estilo gerencial alinhado com a estrutura, desenvolvimento de sub-culturas com funções de apoio e integração das sub-culturas para formar a cultura da companhia.

com administração de recursos humanos: através da seleção de pessoas para construir ou reforçar a cultura, administração de



recompensas para moldar essa cultura.

Considerando que os três sistemas e as ferramentas administrativas estão em interação umas com as outras, é necessário que haja compatibilidade para se evitar que a disfunção de uma repercuta com grande impacto nas demais. Qualquer intervenção deve considerar as influências recíprocas.

Já Stanley Davis (132) comenta que a maior parte da produção sobre cultura tem se detido em aspectos internos e apenas raramente tem se dado importância aos elementos constituintes externos, quer dizer, tem-se evitado ligar a cultura de uma organização à uma economia global e da indústria, bem como com a estratégia empresarial. Os aspectos internos estão ligados com a forma de se conduzir a organização, ao passo que os externos dizem respeito a como a organização conduz seus negócios. Ambos aspectos são diretamente influenciados pelas crenças (o que é tido como verdade) e pelos valores (o que é importante para o sucesso).

Concentrando sua atenção nos aspectos externos, ele arrola cinco elementos que devem ser considerados e compatibilizados pela cultura; a maneira como a cultura se manifesta em relação a estes elementos atesta a sua adequação ou não à estratégia da empresa. Os elementos são: consumidores, competidores, governo, público em geral e os acionistas. A sintonia da cultura com a visão que se tem desses elementos influencia de maneira decisiva e apoia de forma diferenciada a opção estratégica feita.

Dentre uma série de artigos (133) que analisam o impacto e o direcionamento que a cultura pode ter sobre o planejamento

estratégico, é o trabalho de Deshpandé e Parasuraman (134) que faz a ligação prática dos modelos teóricos de planejamento com uma tipologia cultural, no caso a dos autores Deal e Kennedy, descrita no nosso ítem 4.2.

O modelo proposto pelos autores foi desenvolvido a partir de conceitos conhecidos como o de ciclo de vida, análise de "portfólio" de negócios (modelo BCG) e a mais popular tipologia cultural.

Uma vez que a análise do ciclo de vida e o modelo BCG são amplamente conhecidos e bastante divulgados na literatura administrativa, e considerando que já apresentamos a tipologia utilizada pelos autores, faremos apenas um breve resumo dos conceitos utilizados e a forma como foi interpretada a sua integração com a cultura.

A análise do ciclo de vida foi desenvolvida inicialmente para a análise de produtos e depois estendida ao próprio negócio, segundo a qual toda organização atravessa as seguintes fases: desenvolvimento de produto e introdução no mercado, crescimento, maturidade e declínio.

O modelo desenvolvido pelo Boston Consulting Group (BCG) cria uma tipologia para classificar a carteira de negócios de uma organização, considerando duas variáveis: taxa de crescimento do mercado e fatia relativa de mercado. O resultado é uma matriz 2 x 2, em que se classificam os negócios como sendo "estrelas", "vacas leiteiras", "crianças-problema" e "abacaxi ou pepino".

A tipologia de Deal e Kennedy é definida a partir das variáveis: grau de risco e velocidade de feedback, que geram os tipos: "cultura macho", "apostar na sua companhia", "trabalhar

duro/divertir muito" e "cultura processo".

A correspondência entre o ciclo de vida do negócio e a classificação do modelo BCG é para os autores assim configurada: introdução - crianças problemas; crescimento - estrelas; maturidade - vacas leiteiras; e, declínio - abacaxi ou pepino.

A ligação entre o ciclo de vida e o tipo cultural pode ser assim colocada: introdução - cultura macho (alto risco e rápido feedback); crescimento - aposte na sua companhia (alto risco e lento feedback); maturidade - trabalho duro/diverte muito (baixo risco e rápido feedback); e, declínio - processo (baixo risco e lento feedback).

A junção de todas essas características são sintetizadas no "Contingency Model of Strategic Cultural Planning", que a exemplo do BCG, consiste numa matriz 2 x 2 e tipifica a partir das taxas de crescimento do mercado e fatia relativa de mercado, cujo resultado é a compatibilidade entre o estágio organizacional, os tipos de negócios que a organização está envolvida e os tipos culturais correspondentes.

Traduzindo: na fase de introdução, quando se tem muitas questões em aberto no mercado, o modelo cultural mais apropriado é o da cultura macho, uma cultura de empreendedores. Na fase de crescimento, com produtos e negócios considerados "estrelas", adota-se o modelo "aposte na sua companhia". O estágio de maturidade, ou das "vacas leiteiras", requer um tipo "trabalho duro/diverte muito", e fase de declínio, caracterizada pelos "abacaxis ou pepinos", a cultura processo.

Segundo os autores, este modelo apresenta algumas



implicações, dentre as quais salientam:

1. que a harmonia entre a estratégia corporativa e a cultura é crucial. Para manter tal harmonia é necessário que o planejador entenda qual a cultura existente, o que não é tarefa fácil, mas possível de ser detectada através de vários tipos de diagnósticos (ver nosso item 3.2).

2. as análises sobre aquisições ou desinvestimentos devem considerar a compatibilidade cultural e seus valores centrais. Qualquer mudança radical no negócio exige um tipo específico de cultura, para que o sucesso continue. Firms que possuem multi-negócios podem capitalizar as forças de suas culturas existentes e alterar seus "portfólios" através de aquisições e desinvestimentos apropriados.

3. uma alternativa atraente para o desinvestimento, especialmente no caso de firmas novas e ambiciosas, é repartir os negócios existentes em divisões autônomas, devolvendo-lhes uma cultura própria.

4. talvez a forma mais desejável de se manter o equilíbrio entre a cultura e a estratégia seja cultivar um clima cultural flexível compatível com a mobilidade estratégica.

5. os valores centrais devem, idealmente, serem definidos de tal forma que não sejam ameaçados por desafios do ambiente, uma vez que a firma mude de um estágio para outro. Aliás, é recomendável que os valores centrais sejam independentes do ambiente. Nesse sentido, valores que mudam frequentemente não podem ser chamados de valores centrais, da mesma forma que valores centrais consistentes com apenas um tipo de ambiente podem impedir uma mudança estratégica necessária num ambiente



mutável.

O pressuposto básico na discussão sobre compatibilidade cultural e a definição da estratégia é o de que a cultura muda, se adapta, é moldada e pode ser construída. Veremos adiante que este tema continua como sendo um dos mais polêmicos, muito embora seja patente o esforço de grande parte dos consultores, administradores e pesquisadores em tornar a cultura um "animal domesticado", na linguagem de Schein.

O artigo de Schwartz e Davis apresenta, com detalhes, de que forma pode ser buscada uma combinação da estratégia e da cultura. A discussão do que torna as empresas bem sucedidas passa pelo exame de suas estratégias, seus sistemas administrativos, o excelente nível de seus executivos e a compatibilidade cultural.

A cultura de uma organização pode ser descrita também em termos da maneira como suas tarefas são tipicamente manejáveis no contexto dos relacionamentos-chave entre estrutura, sistemas, pessoas e cultura.

Elegendo dois pontos-chave para a análise, relacionamentos (companhia como um todo, chefe-subordinado, entre pares, interdepartamentos) e tarefas (inovação, processo decisório, comunicação, organização, monitoramento, prêmios e recompensas), os autores propõem<sup>m</sup> uma matriz cultural que permita acessar os riscos da incompatibilidade entre a cultura corrente e uma dada estratégia.

Com base nesses dois aspectos, os autores exemplificam o uso dessa análise aplicada à divisão internacional de um banco, que nos parece interessante reproduzir.

" Summary of cultural risk assessment  
(international banking division)

Relationship	culture summary
Companywide	Preserve your autonomy Allow area managers to run the business as long as they meet the profit budget.
Boss-subordinate	Avoid confrontations Smooth over disagreements Support the boss
Peer	Guard information; it is power Be a gentleman or lady
Interdepartment	Protect your department's bottom line Form alliances around specific issues Guard your turf.
Tasks	Culture summary
Innovating	Consider it risk Be a quick second
Decision making	Handle each deal on its own merits Gain consensus Require many sign-offs involve the right people Seize the opportunity
Communicating	Withhold information to control adversaries Avoid confrontations Be a gentleman or lady
Organizing	Centralize power Be autocratic
Monitoring	Meet short-term profit goals
Appraising and rewarding	Rewarding the faithful Choose the best bankers as managers Seek safe jobs "( 135 ).

Dentre os pontos comentados sobre o sumário apresentado, destacamos: na cultura da divisão internacional do banco, os administradores de áreas individuais são caracterizados como barões feudais. Uma vez que suas metas de lucro sejam atingidas, eles operam com quase completa autonomia. Para preservar esta autonomia, grande ênfase é dada ao desempenho de curto-prazo. O planejamento e o processo decisório são indisciplinados, excessivamente personalizados e focam em negócios individualizados. Os subordinados são altamente avessos aos riscos e inibem a confrontação franca e honesta para resolver seus conflitos. As informações, guardadas com ciúmes, são usadas para manipular e controlar os adversários; abundantes intrigas. Como resultado desses aspectos culturais, a inovação é considerada como arriscada e recebe pouco ou nenhum apoio. A cultura dessa divisão aparece como um grande obstáculo a definição de uma estratégia de longo-prazo e a um desempenho efetivo no mercado onde atua.

À luz desse exemplo, os autores sugerem algumas perguntas:

1. pode o impacto da cultura ser ignorado, de forma segura?
2. deve-se procurar formas de administrar a cultura através da implantação de planos?
3. deve ser feita tentativas no sentido de mudar a cultura para compatibilizá-la com a estratégia? deve a estratégia ser mudada para outra mais compatível com a cultura existente?

Cada uma das questões acima envolve riscos, que devem ser estimados. Considere-se também o consenso entre os "experts" de que é mais fácil se mudar a estratégia ou qualquer outro elemento organizacional que a cultura.

NOTAS:

- (130) TICHY, N. Managing strategic changes: technical, political and cultural dynamics, New York, John Wiley and sons, 1983.
- (131) DAVIS, Stanley. Culture is not just an internal affair. In: KILMANN et alii. op. cit.
- (132) SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics, summer, 1981; SHRIVASTAVA, Paul. Integrating strategy formulation with organizational culture. The Journal of Business Strategy, winter 1985; DONNELLY, Robert. The interrelationship of planning with the corporate culture on the creation of shared values. Managerial Planning, may-jun 1984; UTTAL, Bro. The corporate culture vultures. Fortune, oct. 17, 1983; LORSCH, Jay. Strategy myopia: culture as an invisible barrier to change. In: KILMANN et alii. op. cit.; e, BUSINESS WEEK, Corporate culture: the hard-to-change values that spell success or failure. oct 27, 1980.
- (134) DESHPANDÉ & PARASURAMAN. Linking corporate culture to strategic planning. Business Horizons, may-june 1986.
- (135) SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics, summer, 1981, p.38.



## CAPÍTULO 7 - IMPACTO DA CULTURA NA PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Enquanto campo de conhecimento humano, as Teorias da Administração e das Organizações têm se pautado por uma produção viesada, assumindo a perspectiva das classes dominantes, reproduzindo a sua ideologia produtivista e construindo modelos teóricos-práticos, que naturalizam seus valores, interesses e sua lógica.

Tomando como marco a Escola Clássica, podemos entender o desenvolvimento dessas teorias a partir da análise histórica dos mecanismos de aumento da produtividade e aperfeiçoamento de novas formas de controle dos trabalhadores, questões essas centrais para os administradores e capitalistas em geral. Não estamos aqui assumindo que as Teorias da Administração e das Organizações estejam carregadas de conceitos maquiavélicos, nem menosprezando a influência de outros fatores. Estamos assumindo sim que o direcionamento dessas teorias não é produto de determinantes autônomos; que as contribuições deste campo de conhecimento têm sido dirigidas e apropriadas por grupos minoritários específicos da sociedade; e, que os conteúdos investigados têm sido, no limite, aqueles que conduzem à uma maior produtividade e controle, ou seja, os conteúdos ainda que não-maquiavélicos representam apenas a verdade de poucos.

É, pois, com base nesses pressupostos que entendemos o debate dos diversos pesquisadores a respeito da relação cultura

e performance. Supomos que grande parte da pesquisa gerada foi motivada pela crença de que a cultura produz impactos positivos (considerada a visão dos administradores) na organização; que a cultura é manejável no sentido de produzir a otimização dos resultados organizacionais, ou, ainda, que é necessário traduzir o debate teórico-acadêmico em modelos práticos e "úteis". Entendemos como uma evidência dessas crenças a quantidade de livros "best sellers" e a proliferação de empresas e pacotes de consultorias especializadas no assunto.

Temos, em contrapartida, uns poucos autores que não assumem que a cultura possa influenciar o desempenho organizacional, ou, pelo menos, que as pesquisas realizadas têm sido insuficientes para sustentar esta afirmativa.

O que significam essas conclusões? Aventamos algumas hipóteses: a) os métodos de pesquisa utilizados podem ser questionados e não aceitos como válidos por esses autores; b) assume-se a dificuldade de se isolar as variáveis culturais das demais que influem no desempenho organizacional; c) as diversas perspectivas e, conseqüentemente, a dificuldade de consenso sobre questões conceituais fazem prevalecer a visão seletiva sobre a pesquisa a ser considerada como válida ou não; e, d) em se tratando de instrumento de pressão ideológica, tenta-se suavizar os impactos da cultura, transformando-a em algo neutro do ponto de vista dos resultados da organização.

Apresentaremos argumentos de alguns dos defensores de ambas as posições, ou seja, a cultura afeta ou não afeta o desempenho da organização. Existe um material quantitativamente mais expressivo a respeito da primeira posição, incluindo-se aí os

"best-sellers" anteriormente mencionados e, que para evitarmos as repetições de algumas análises apologéticas, não mais serão comentados nesse ítem, mesmo porque - via de regra - a relação direta entre a cultura e a performance está presente nos argumentos do livro todo.

Dentre as fontes que tivemos acesso, demos preferência àquelas que traziam uma pesquisa empírica, por ilustrar melhor as conclusões de seus autores.

A primeira delas é a de George G. Gordon (136) que procurou investigar o relacionamento entre cultura corporativa, setor da indústria e a performance da organização. Segundo ele, nas pesquisas o que se coletam são as percepções individuais sobre como as companhias funcionam. Escolheu os 4 e 5 níveis hierárquicos mais elevados, por acreditar que os valores sustentados por esses administradores são refletidos no comportamento ao longo da organização. Essas percepções refletem os sistemas de valores ou as culturas das companhias, vistas através dos olhos de seus próprios executivos.

Acredita que a cultura pode mudar, mas somente através da perseverança de seus líderes, pois são eles que estabelecem a direção, reforçam os valores e despertam a consciência mais para o que deve ser que para o que tem sido.

Durante vários anos o autor montou um banco de dados referente a pesquisas em 500 organizações, envolvendo aproximadamente 50.000 respostas de administradores e profissionais de primeiros escalões. Parte desses dados é usada para a comparação cultural que estamos comentando.



p/ concl.

Considera que as características do setor em que uma dada indústria opera influenciam seu sistema de valores e aponta uma certa negligência no trabalho de Peters e Waterman, que levam em conta apenas ambientes dinâmicos, como se todas as empresas operassem neles.

Em princípio, classifica sua amostra em: a) empresas estáveis x empresas dinâmicas; b) empresas estáveis de alto x empresas estáveis de baixo desempenho; c) empresas dinâmicas de alto x empresas dinâmicas de desempenho misto; d) empresas financeiras de alto x empresas financeiras de baixo desempenho. As medidas de desempenho consideradas foram a lucratividade e o crescimento das receitas no período.

Definiu, ainda, onze dimensões, que segundo ele refletem as culturas das organizações:

1. clareza de direção - objetivos claros e planos compatíveis.

2. alcance organizacional - metas ousadas e inovadoras

3. integração - operar de maneira coordenada/interdependência horizontal

4. contato administração superior - interdependência vertical

5. encorajar a iniciativa individual - liberdade para agir, inovar e assumir riscos.

6. resolução de conflitos - encorajar a discussão de conflitos e críticas abertamente.

7. clareza de desempenho - tornar claras as expectativas do desempenho da companhia.

8. ênfase no desempenho - expectativas de altos níveis de desempenho e a responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-

p/ concl.

las..

9.orientação para a ação - periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para fazer as coisas.

10.compensação - percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos competitivamente e com justiça.

11.desenvolvimento de recursos humanos - oportunidades para crescer e desenvolver-se na companhia.

A primeira comparação envolveu 14 empresas que operam em ambientes estáveis( companhias de eletricidade, gás e telefone) e 18 que operam em mercados dinâmicos (fabricantes de produtos altamente competitivos e que utilizam em seus processos produtivos alguns elementos de alta tecnologia).

O objetivo dessa comparação é demonstrar a influência ambiental na definição dos valores, sendo que o grupo estável apresenta uma alta necessidade de estabilidade, refletida em altos níveis de integração horizontal e vertical, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. O alto grau de interdependência tanto horizontal como vertical implica em que muitas vozes são ouvidas no processo decisório. A ênfase na estabilidade faz com que seja difícil se promover mudanças. Os valores mais discrepantes entre os dois grupos se referem ao alcance organizacional e a importância da iniciativa individual, claramente defendidos pelas empresas dinâmicas, sendo estas mais adaptativas às mudanças.

Para a segunda comparação, o autor isolou as seis empresas da mesma categoria estáveis e que apresentaram as melhores performances em relação à média da indústria, comparando-as com

quatro outras do mesmo setor e com desempenhos inferiores à média setorial, durante três anos. Os resultados obtidos apontam que tanto umas como as outras apresentam o mesmo perfil em termos de valores, apenas com a diferença que nas primeiras se encontram escores mais elevados. Em ambos os casos, encorajar a iniciativa individual e alcance organizacional são relativamente baixos. Sendo a estabilidade considerada muito importante, a ênfase na iniciativa individual poderia ser contra-producente; é mais importante que todos os empregados entendam seu trabalho e como se espera que eles o desempenhe. Os valores mais altos em ambos os casos referem-se à integração e compensação.

A comparação entre empresas dinâmicas considerou como alto desempenho as cinco primeiras em termos de lucratividade e aumento de receitas, sendo as treze restantes consideradas de desempenho misto. As dimensões que apresentaram os maiores escores no caso das de melhor desempenho foram: alcance organizacional, encorajar iniciativa, resolver conflitos e orientação para a ação. As de desempenhos mistos, por sua vez, enfatizam: integração, contato cúpula, iniciativa, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. As diferenças mais significativas ocorreram em alcance organizacional e orientação para a ação.

Os dados referentes às instituições financeiras foram colhidos entre 1975 e 1982, e envolveu 31 bancos e companhias de seguros. Isolou-se as oito de melhor desempenho e as 12 de pior - as restantes não constaram dessa comparação por estarem situadas próximas à média do setor. As instituições bem sucedidas dão alto valor ao alcance organizacional e são orientadas para a ação, o

que as torna mais aptas a encorajar iniciativas e a resolver conflitos, sendo muito parecidas com as empresas dinâmicas. Seu maior desafio é mudar a "mentalidade", da companhia, movendo-a de uma postura estável e conservadora para uma outra mais ousada, rápida e adaptativa. As maiores diferenças de valores estão ligadas ao alcance, iniciativa e ação, enquanto os valores comuns a ambas se relacionam com a clareza de direção, integração, clareza de desempenho, ênfase no desempenho.

Em termos gerais, o autor procurou demonstrar que diferentes indústrias têm desenvolvido modelos culturais diferentes e que as recompensas financeiras poderão diferir dado o objetivo de reforçar desempenhos a curto e longo prazo. A maneira como cada companhia é organizada e a forma como as pessoas operam dentro da estrutura são fortes determinantes e expressão de sua cultura.

Sendo então a cultura definida pelos administradores, a partir da visão estratégica e em consonância com o mercado onde a organização opera, ela é para o autor uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional.

A segunda pesquisa foi desenvolvida por Daniel R. Denison (137) e também procura demonstrar que as características culturais das organizações têm efeitos mensuráveis sobre a performance organizacional, rebatendo a afirmativa de alguns pesquisadores sobre não existir evidência de que essa relação ocorra.

Os dados apresentados em seu trabalho apontam uma forte evidência de que os aspectos culturais e comportamentais estão



intimamente ligados tanto ao desempenho a curto-prazo como à sobrevivência no longo-prazo.

Os dados foram retirados do arquivo do Institute for Social Research (ISR), da Universidade de Michigan, referentes a 34 companhias, representando 25 setores industriais, constituindo 6.671 grupos de trabalho, totalizando 43.747 respondentes. Os tópicos investigados relacionaram-se com as áreas: clima organizacional, liderança, relação entre pares, processo grupal, desenho do trabalho e satisfação.

Os aspectos financeiros considerados para cada companhia foram a taxa de retorno sobre o investimento e a taxa de retorno sobre vendas, calculadas durante cinco anos. Esses dados foram apurados tanto para a amostra das companhias, bem como as médias setoriais.

Para elaboração do artigo que estamos comentando, o autor selecionou apenas duas variáveis "soft" - organização do trabalho e práticas da tomada de decisões - combinando-as com as variáveis financeiras.

Os resultados são apresentados em forma de gráficos e comparados da seguinte forma: a) taxas de retorno sobre o investimento para companhias de alto e baixo índices de organização do trabalho e resultado do setor industrial também classificados em alto e baixo índices; b) taxas de retorno sobre vendas para companhias de alto e baixo índices de organização do trabalho e resultado do setor; c) taxa de retorno sobre o investimento para companhias de alto e baixo índices de práticas de tomada de decisões, e resultado do setor; d) taxas de retorno sobre vendas para companhias de alto e baixo índices de práticas

de tomada de decisões, e resultado do setor.

As conclusões foram assim apresentadas:

a) companhias com alto índice de organização do trabalho apresentam uma taxa de retorno sobre o investimento até duas vezes mais elevada que as de baixo índice;

b) as diferenças entre as taxas de retorno sobre vendas entre as companhias de alto e baixo índice de organização do trabalho são substanciais e tendem a crescer mais que as diferenças da taxa de retorno sobre investimento.

c) as companhias que usam práticas participativas no processo decisório apresentam resultados similares em termos de retorno sobre o investimento e sobre vendas. Em ambos os casos, as diferenças entre companhias de alto e baixo índice de participação nas decisões são muito pequenas no primeiro ano, apresentando uma queda no segundo ano, para crescer significativamente a partir do terceiro ano, mantendo-se sempre elevadas. Isso parece sugerir que a participação no processo decisório é uma espécie de investimento, que exige tempo para maturação e bons resultados.

Assim, o autor demonstra para aqueles que consideram a cultura organizacional ou a participação nas decisões como sendo conceitos muito suaves ou amorfos, que eles têm implicações práticas; que o impacto é substancial e que a administração da cultura deve ser um dos elementos fundamentais da estratégia da companhia para que esta se mantenha no negócio.

Entre os que questionam a possibilidade da cultura gerar impactos no desempenho, temos os argumentos de Jay Barner, que

descrevemos em parte no nosso ítem anterior, e de Paul Reynolds.

Voltando a Barner (138), a cultura pode ser fonte de vantagem competitiva apenas se ela for possível de avaliação quantitativa, se for rara e se for imitável apenas imperfeitamente. Se a cultura é passível de administração e de mudança planejada, isso sugere que ela pode ser imitável, gerando apenas o retorno econômico normal no longo prazo, visto que outras empresas podem copiá-la. Se ela não é administrável, aí ela tem potencial para gerar desempenhos diferenciais. O autor admite que algumas empresas têm culturas que obedecem aos requisitos de avaliação, raridade e imitabilidade imperfeita, porém que aquelas cujas culturas não podem ser assim classificadas, não podem ter expectativas de que sejam suas culturas que irão lhes possibilitar vantagens extras.

Na realidade, o autor acredita que haja impacto, mas não que ele possa ser manejável ou dirigível, ou seja, podendo a cultura ser administrada ela perde sua possibilidade de ser a responsável pela melhoria do desempenho. Este argumento é frontalmente contrário à posição dos defensores da mudança cultural, para quem poder mudar a cultura consiste o grande trunfo e desafio da administração moderna.

Em Paul Reynolds (139) encontramos uma pesquisa que visa identificar como e em que extensão as diferentes culturas organizacionais podem ser medidas e como as diferenças medidas se relacionam com a performance.

Definindo alguns aspectos a partir dos quais a cultura pode ser entendida e medida, ele analisa três empresas industriais, de tecnologia avançada e que operam internacionalmente, sendo uma



delas geralmente classificadas como "excelente". As comparações são feitas sobre: a) contexto do trabalho e tipo de indústria; b) contexto de trabalho e posição hierárquica dos respondentes; c) contexto de trabalho/empresa "excelente" e outras companhias não classificadas como excelentes.

Os aspectos de contexto de trabalho (que o autor entende como sendo as dimensões culturais) definidos foram:

1. ênfase interna x externa
2. foco na tarefa x no social
3. segurança x risco
4. conformidade x individualidade
5. recompensas individuais x grupais
6. tomada de decisão individual x coletiva
7. tomada de decisão centralizada x descentralizada
8. "ad hoc" x planejamento (ativa x pró-ativa)
9. estabilidade x inovação
10. cooperação x competição
11. organização simples x complexa
12. procedimentos informais x formais
13. alta lealdade x baixa lealdade
14. ignorância sobre expectativas da organização x conhecimento delas.

O que nos interessa mais de perto são os resultados da comparação entre a empresa tida como excelente e as demais, portanto somente comentaremos esta parte da pesquisa.

Das quatorze dimensões comparadas, em apenas quatro (interna x externa; centralizada x descentralizada; informal x formal; e, alta x baixa lealdade) existem diferenças estatisticamente significativas, considerando-se o nível de 5%. A partir do resultado poder-se-ia concluir que a empresa "excelente" era mais descentralizada, mais informal e evocava uma alta lealdade. O autor, porém, diz que é prematuro se assumir esta conclusão, visto que os mesmos aspectos são também relacionados com a posição organizacional, e, que baseado nas medidas definidas e na



amostra colhida, a empresa "excelente" não tem um contexto de trabalho distintamente melhor que as demais. Isso, para ele, implica em que existe pouca ou nenhuma evidência de que existe associação entre performance e contexto de trabalho percebido. Por outro lado, a falta de estudos sistemáticos dos fatores que afetam a cultura e a ambiguidade do relacionamento entre a eficácia organizacional sugere a necessidade de um volume maior de pesquisas.

#### NOTAS:

- (136) GORDON, George. The interrelationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In: KILMANN et alii. op. cit.
- (137) DENISON, Daniel. Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, vol. 13, aut. 1984.
- (138) BARNEY, Jay. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management Review*, vol. 11, n. 6, 1986.
- (139) REYNOLDS, Paul. Organizational culture as related to industry, position and performance: a preliminary report. *Journal of Management Studies*, vol. 23, n. 3, may 1986.

## CAPÍTULO 8 - MUDANÇA CULTURAL

Constituindo já um vasto material, os estudos e pesquisas sobre a mudança cultural, de certa forma, revelam o interesse que a aplicabilidade dos conceitos sobre cultura organizacional tem suscitado.

A polêmica ainda existente em torno do questionamento sobre a possibilidade de se mudar ou não a cultura não tem esfriado o ânimo nem o entusiasmo daqueles que acreditam, e defendem ardorosamente, que a cultura não só muda como muda de forma planejada.

Diversos artigos e livros têm sido escritos especificamente para testemunhar que a transformação cultural não é apenas um desejo, mas uma realidade numa série de empresas ( 140 ). Nenhum exemplo é considerado como mais ilustrativo, e tão regularmente citado, quanto o da AT&T, tida como a maior empresa do mundo com o seu 1 milhão de empregados.

Ainda que o planejamento da mudança seja assumido como possível, é consenso entre os adeptos dessa visão que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como consequência. Existe ainda uma concordância implícita a respeito de que a cultura é conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como a estratégia, estrutura, sistemas de recompensas, habilidades, procedimentos, etc. Também é reconhecido que não é qualquer mudança de

comportamento que implica em mudança cultural.

O que se entende por mudança cultural é a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais. É a AT&T se assumir não mais como um monopólio regulado, cujo valor sagrado era "serviço universal" e mergulhar num ambiente de negócios inteiramente novo. É a Pepsi Co. decidir que ser o segundo lugar no "ranking" já não é mais o seu bastante.

Mais uma vez a questão da liderança emerge com força nesses debates (141). Os que vêem a cultura como um "produto social" dos grupos organizacionais não endossam a hipótese segunda a qual a mudança pode ser resultante de concepções da cúpula administrativa, sendo por ela definida. Por outro lado, há os que vêem os líderes como os criadores da cultura, sendo os responsáveis pela definição de seu conteúdo e repasse às demais partes da organização.

É por esse segundo grupo de estudiosos que tem sido desenvolvidos diversos métodos para se diagnosticar a necessidade de mudar a cultura, quais os requisitos necessários, quais as fases do processo, que dificuldades poderão ocorrer, etc.

Abordaremos algumas idéias sobre os tópicos acima, sem nos preocuparmos com as críticas que os seus defensores têm sido alvos. Simplistas ou não, o que nos importa aqui é principalmente como os consultores consideram a questão, a forma como eles percebem que as organizações podem domar a cultura, que cuidados devem ser tomados e como lidar com as resistências - afinal, ser resistente é um traço de vitalidade da cultura existente.



p/ concl.

Deal e Kennedy (142) comentam que a mudança cultural é a parte mais difícil de uma transformação organizacional e que muitos administradores subestimam esse dado, não só no que se refere ao tempo como com relação aos custos envolvidos. Quanto mais forte a cultura, mais difícil a sua mudança, porque ela é o freio que resiste e protege a organização das respostas vacilantes às modas e flutuações de curto-prazo.

Existem, pelo menos, cinco situações em que a reformulação cultural deve ser considerada pela alta administração:

a) quando estão correndo mudanças fundamentais no ambiente em que a organização atua e a companhia tem sido sempre altamente dirigida por valores (ex. AT&T e a mudança na regulamentação desse mercado);

b) quando a indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente (ex. sucesso de empresas como a Digital, Intel, HP, etc);

c) quando a companhia é medíocre ou vem acumulando desempenhos cada vez piores;

d) quando a companhia está em vias de tornar-se uma grande corporação (entrar para a escala das 1000 da Revista Fortune é um bom indicador); e

e) quando a companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

Os autores sugerem alguns passos através dos quais a mudança cultural pode ser administrada:

1. reconhecer que o consenso dos grupos de pares será a questão de maior influência na aceitação e boa vontade para

com o processo. Reconhecer que as pessoas são resistentes com a mudança porque ela gera rupturas nos rituais e na ordem de suas vidas, porém os laços pessoais exercem uma forte influência na construção de consenso.

2. exprimir e enfatizar a confiança (de mão dupla) em todos os assuntos relacionados com a mudança.

3. pensar na mudança como a construção de habilidades e concentrar no treinamento uma parte importante do processo.

4. dar tempo para que as pessoas se acostumem e consolidem a mudança.

5. encorajar as pessoas a se adaptarem à idéia básica de que a mudança se ajusta ao mundo real que as rodeia.

Ainda, um processo de mudança cultural bem sucedido deve incluir o comprometimento dos heróis; o reconhecimento de uma ameaça real no mundo exterior; fazer dos rituais de transição os elementos pivôs da mudança; treinar novos valores e padrões comportamentais; não perder de vista que a mudança foi promovida pelos "insiders", mesmo que tenha contado com ajuda externa; construir símbolos tangíveis da nova direção e insistir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada no processo de transição.

Vijay Sathe (143) assume claramente que a mudança cultural é influenciada pelos administradores. É importante reconhecer que se os valores e crenças influem no comportamento, é também verdade que o comportamento reforça e confirma esses valores, assim, uma maneira eficiente de se promover uma mudança cultural é atuando sobre o comportamento, cuja motivação deve ser baseada em motivadores intrínsecos.

Para que a mudança de comportamento produza uma mudança cultural é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas. Em outras palavras, se houver uma mudança de comportamento, mas as justificativas para ela se encontram em motivos externos (novo sistema formal, incentivos, e tc), as pessoas continuarão apegadas aos padrões de valores e crenças anteriores.

Para evitar que tal ocorrência se dê, o autor sugere que a oportunidade de justificativas externas deve ser minimizada (uso de recompensas e punições), que as pessoas sejam induzidas a perceber o valor daquilo que está sendo solicitado a elas, que se elas percebem que se seus pressupostos não mais estão sendo confirmados, ou melhor estão sendo negados pela realidade, isso provocará dor, culpa, ansiedade e falta de auto-confiança, gerando a motivação interna necessária para que o novo comportamento possa ser aprendido.

Apesar de reconhecer que os motivadores internos são os que exercem maior influência, Sathe diz ser inevitável se fazer uso dos externos. Para anular racionalizações inapropriadas do novo comportamento devem ser removidas as pessoas que não aceitam os novos padrões de crenças e de valores, via demissão ou transferência para uma organização diferente. Pois se a remoção é percebida como uma opção real e exequível, permitir que as pessoas "partam" pode ser um instrumento poderosíssimo em produzir mudança na cultura, não apenas por "limpar" a companhia, mas também porque os que ficam terão mais dificuldades em exibir essas racionalizações apropriados. O autor diz ainda que a



percepção dessa escolha ajuda a construir o comprometimento.

O que o autor não diz é que esta "opção de partir" pode ser considerada como uma não-opção, ou como uma ameaça constante pairando sob a cabeça dos que resistem; que ela funciona como uma espécie de chantagem permanente e exemplar, que se contrói algum comprometimento ele é mais resultante do medo que da compreensão. Porém, ninguém pode negar que o medo é um forte motivador interno!

Outros pesquisadores sugerem que a mudança cultural pode ocorrer através da mudança de alguns de seus elementos específicos (144). Por exemplo, o trabalho de Robert Allen (145) aborda a questão das normas. Ele define as normas como sendo todo o comportamento que é esperado, aceito e mantido pelo grupo, ou seja, o comportamento sancionado. As pessoas são encorajadas e recompensadas quando seguem as normas, são castigadas, confrontadas e condenadas ao ostracismo quando elas violam estas normas.

A mudança no sistema normativo consiste em quatro fases: a) a cultura é analisada e objetivos são traçados. Um plano global é desenvolvido e os obstáculos são identificados. b) Introdução do sistema e envolvimento das partes afetadas. c) mudança sistemática da cultura, considerando os indivíduos, os grupos de trabalho, as lideranças, políticas, programas e procedimentos organizacionais. d) avaliação, modificação e extensão do programa a outras áreas da organização.

Alguns princípios devem ser observados para que a aplicação do sistema seja bem sucedido : enfatizar a importância do indivíduo em criar e apoiar a cultura; as pessoas devem acreditar



que têm oportunidade de participar, experienciar, fornecer "feedback"; o plano deve ser integrado para atingir os problemas de ordem cultural; os indivíduos e o grupos da organização devem ser beneficiados com a mudança; orientação para os resultados; esforços de apoio e liberdade, etc.

O processo de mudança pode ser prejudicado pela existência de algumas normas, que funcionam como barreiras. Tais normas podem ser identificadas e modificadas. Os tipos mais comuns são: encontrar o culpado, quando surgem problemas; confrontações e construção de soluções baseadas em relacionamentos perde-ganha; soluções e programas simplistas para resolver os problemas rapidamente; promessas que não podem ser cumpridas, etc.

A avaliação do programa de mudança pode ser feita através de algumas perguntas-chave, como:

- os objetivos foram definidos em termos de desempenho desejado, programa e resultados culturais ?

- temos um plano exequível para envolver todas as pessoas da organização ?

- a liderança está visivelmente comprometida com o programa de mudança?

- temos um sistema que assegure que as pessoas serão recompensadas pelo comportamento desejado ?, etc.

Através das normas, os administradores de todos os escalões podem participar da construção da nova cultura, sendo esta uma tarefa difícil e gradual.

A respeito das dificuldades e consequências do processo de mudança cultural, Terrence Deal (146) levanta alguns pontos

interessantes e que valem a pena detalhar.

De acordo com suas observações em diversas empresas (inclusive a AT&T), as mudanças principalmente nos aspectos culturais provocam sentimentos e sensação de perda e dor. Esses aspectos são, em geral, negligenciados nos projetos de mudança, que esquecem de considerar que as dimensões simbólicas não são manejadas eficientemente a partir de instrumentos racionais.

Diante de situações em que os indivíduos experimentam a perda de sentido e que geram desconforto psicológico, eles tendem a reagir ou agarrando-se ao passado ou envolvendo-se com o presente de forma a negar a perda. A mudança cultural provoca esses tipos de reações à medida em que os símbolos que são criados para dar sentido à vida, e que são uma forma de manifestação desse sentido, são quebrados, negados ou substituídos.

O autor transcreve alguns depoimentos em que alguns indivíduos aparecem muito confusos, abalados, tristes e vazios após a mudança nas organizações onde trabalhavam. Segundo Deal, é importante que a organização planeje rituais que ajudem as pessoas a se acostumarem com a perda e a transformarem o antigo significado num novo significado; esses rituais de transição evitariam a negação da sensação de dor e permitiriam a busca coletiva de um outro sentido.

Em se tratando de algo reconhecidamente como difícil de mudar, e quando mudada provocando sentimentos de desorientação coletiva, a cultura organizacional presta seu próprio testemunho a respeito da extensão em que ela afeta as pessoas numa organização, de quão internalizados podem ser os seus controles e de

como o envolvimento organizacional invade outras instâncias privadas do indivíduo a ponto dele se questionar "Quem sou eu agora?" por estar vivenciando uma mudança na esfera do trabalho.

A lealdade à organização deve ser atualizada, via comprometimento "espontâneo" com os novos valores eleitos; ser leal aos valores consagrados no passado é sinal de transgressão e má vontade para com a nova ordem das coisas (ordem que na sua essência e lógica permanece). Comprometer-se com a mudança cultural significa aceitar a nova forma de previsibilidade e controle sobre sua conduta. Por outro lado, o sentimento de dor e a sensação de perda demonstram que esse indivíduo que sofre com a ruptura não é apenas uma vítima, mas também um reprodutor da cultura mudada. Enquanto um agente multiplicador esse indivíduo não é consciente, o que nos faz lembrar o que diz Marcuse sobre os escravos da civilização industrial "são escravos sublimados, mas são escravos, porquanto a escravidão é determinada não pela obediência nem pela dureza do trabalho, mas pela condição de ser um mero instrumento e pela redução do homem à condição de coisa" (147).

#### NOTAS:

(140) Grande parte da literatura dedica-se a descrever situações bem-sucedidas de mudanças culturais. Nesse sentido, ver os artigos de: W.Gibb Dyer JR. sobre a GM, Levi Strauss, NCR, The Balfour Co; de W.Brooke Tunstall sobre a AT&T; de George Gordon sobre a Home Life Insurance Co.; e, de Vijay Sathe sobre a Cummings Engine Co, todos publicados no livro *Gaining control of the...*, de KILMANN et alii.op.cit. Veja ainda, Peter Reynolds que descreve uma experiência de fracasso em *Corporate culture on the rocks*, na *Across the Board*, oct.1986. Algumas dúvidas sobre a possibilidade de

mudança cultural são levantadas em Corporate culture: the hard-to-change values that spell success or failure e Changing a corporate culture: can Johnson & Johnson go from band-aid to high tech?, em Business Week de 27.10.80 e 14.05.84, respectivamente.

- (141) O artigo de Debra Meyerson e Joanne Martin, cultural change: an integration of three different views, em Journal of Management Studies, vol.24, n.6,1987, oferece uma análise dos paradigmas que têm orientado a discussão sobre mudança. As questões liderança e tolerância à ambiguidade são diretamente relacionadas com o paradigma escolhido. As autoras utilizam o exemplo do Corpo de Paz/Africa, apresentando possíveis formas que a mudança poderia assumir em função de pontos de partidas alternativos.
- (142) DEAL & KENNEDY, op. cit.
- (143) SATHE, Vijay. In: KILMANN et alii, op. cit.
- (144) Sobre mudança cultural através de cerimônias, veja o artigo de Sydney Solberg, Changing culture through ceremony: an example from GM. Human Resource Management, vol.24,n.3, fall 1985 e de Thomas Dandridge, Ceremony as an integrating of work and play, Organizational Studies, vol. 7, issue 2, 1986.. Mudanças a partir dos ritos, consulte Harrison Trice e Janice Beyer, em Using six organizational rites to change culture, In: KILMANN et alii, op. cit.
- (145) Sobre mudanças através de normas, veja Robert Allen, em Four phases for bringing about cultural change e Ralph Kilmann, em Five steps for closing culture-gaps, ambos em KILMANN et alii, op. cit. op. cit.
- (146) DEAL, Terrence. Cultural change: opportunity, silent killer, or metamorphosis? In: KILMANN et alii, op. cit.
- (147) MARCUSE, Herbert. A ideologia da sociedade industrial-o homem unidimensional. Rio de Janeiro, Zahar, 1982, p.49.



## CAPÍTULO 9 - CONTEXTO NACIONAL E ORGANIZAÇÕES TRANSNACIONAIS (\*)

Vivemos um mundo em que as grandes organizações ultrapassam as fronteiras geográficas e se fazem presentes em ambientes dos mais diversos. É também verdade que essas empresas carregam consigo uma matriz sócio-cultural que foi gestada em seus países de origem. Em outras palavras, a McDonald's exporta um sistema de organização e uma forma de vida junto com o seu "big Mac", que representa parte do jeito americano de viver. Esse jeito americano se espalha em realidades culturais diversas, como as do Brasil, Japão, Tailândia, e mais outros 50 países, num total de mais de 10.000 lojas.

Até que ponto um dado contexto cultural é fator limitante à ação dessas empresas gigantes? Que outras informações são necessárias sobre esse contexto, além daquelas relacionadas com os aspectos que determinam a viabilidade econômica e técnica do empreendimento? De que maneira essas informações são utilizadas para aumentar a compatibilidade entre a cultura dessas organizações e a cultura dos países em que elas se "hospedam"?

Questões como essas têm sido levantadas e inspirado estudos comparativos de organizações originadas em diferentes sociedades. Essa corrente de pesquisa, originada na Europa, tem se interessado em analisar o relativismo cultural e sua influência no âmbito das organizações.

O trabalho desenvolvido por Geert Hofstede (148) é um dos

mais regularmente citados, o qual tem servido de ponto de partida para muitos outros autores (149).

Interessado em investigar os diferentes sistemas de valores nacionais e de que forma esses interagem com os sistemas de valores organizacionais, Hofstede (150) realizou uma ampla pesquisa, durante 15 anos, envolvendo 40 países. Dessa pesquisa resultou a identificação de 4 dimensões de valores, que segundo o autor, explicam cerca de 50% das diferenças entre os padrões de valores relacionados com o trabalho.

As dimensões identificadas foram:

a) DISTÂNCIA DE PODER: a extensão na qual a sociedade aceita o fato de que o poder é distribuído desigualmente nas organizações e na própria sociedade, de que existem privilégios e onde a autoridade pessoal absoluta é aceita. Considera que estrutura vertical, relacionamento lateral mínimo, dependência de cadeia de comando, regras e procedimentos estabelecidos pelos superiores são tidos como "naturais" e aceitos com mais facilidade em alguns países. Assim, em países onde esta dimensão é forte, os subordinados têm maior respeito pelos superiores, esperam que instruções sejam dadas, são mais hesitantes em contradizer/argumentar com os chefes, etc.

b) EVITAR INCERTEZA: a extensão na qual a sociedade se sente ameaçada pelas situações incertas e ambíguas. Diferentes culturas apresentam diferentes coeficientes de aversão ao risco. Sociedades com alta aversão ao risco tentam evitar situações incertas providenciando carreiras estáveis, estabelecendo regras mais formais, não tolerando idéias e comportamentos desviantes,

etc.. Nesse caso, um sistema de controle normativo que prescreva o comportamento detalhado provavelmente funcionará melhor.. As relações intergrupais dentro das organizações são também influenciadas à medida em que o poder e o "status" são conferidos aos grupos que lidam com as maiores fontes de incerterzas ambientais..

c) INDIVIDUALISMO versus COLETIVISMO: refere-se à maneira como o indivíduo está ligado à estrutura social, se esse laço é mais rídigo ou mais flexível no sentido de oferecer oportunidades para exibição de comportamnetos individualistas.. No caso de sociedades consideradas mais individualistas supõe-se que cada indivíduo responde por si próprio, ao contrário das sociedades onde o coletivismo é forte, espera-se que o "nos" seja mais importante que o "eu"; os relacionamentos sejam mais estáveis e valorizados, bem como se credite uma maior confiança às decisões tomadas em grupo..

d) MASCULINO versus FEMININO: extensão na qual uma dada sociedade privilegia a realização, heroísmo, determinação (assertiveness) e sucesso material, em oposição à preferência por relacionamentos, modéstia, cuidado com os outros, qualidade de vida, etc.. Nas sociedades caracterizadas como masculinas, mesmo as mulheres apresentam um elevado grau de preferência pela aquisição de coisas e dinheiro, uma forte determinação e investimentos em carreiras profissionais..

Considerando que as organizações desenvolvem suas próprias culturas e seus sistemas de valores predominantes (em grande extensão são influenciados pela personalidade de seus fundadores), o autor diz que as subsidiárias estrangeiras de



organizações multinacionais acabam por desenvolver uma cultura híbrida, que reflete a cultura organizacional internacional e a cultura nacional local. No caso de multinacionais bem integradas com uma forte cultura pode-se verificar uma grande similaridade entre os seus membros, apesar de origens nacionais diferentes: "ele é um típico homem Shell, mesmo que seja japonês".

Isolando as dimensões "Distância de poder" e "evitar incerteza", Hofstede apresenta uma classificação dos diversos países de acordo com índices alto e baixo para cada dimensão, formando uma matriz. Cada quadrante da matriz sugere um tipo específico de controle, compatível com o que está implícito na mente das pessoas sobre o que elas acham que uma organização deva ser. Assim, países como o Brasil, França, Turquia, entre outros, compartilham características como "grande distância de poder" e forte "aversão ao risco", significando que as sociedades desses países entendem a organização como uma pirâmide de pessoas, ou seja uma "burocracia hierárquica", aceitando bem esse tipo de controle. Sendo que a ação da organização consiste em manipular símbolos para induzir seus membros a exibirem o comportamento desejado, uma vez que tal organização atente para o fato de que o significado e a importância desses símbolos são culturalmente (nacionalidade) condicionados, ela pode adequar e manejar melhor as condições de uso e os tipos de símbolos que produzem os melhores efeitos à luz dos seus objetivos.

As dimensões "Individualismo versus Coletivismo" e "Masculino versus Feminino" também foram usadas para classificar os países pesquisados. O pressuposto do autor é que essas

dimensões afetam diretamente o auto-conceito dos indivíduos. Se o individualismo é baixo, uma pessoa se vê como parte do "NÓS", se ele é alto ela lutará por seu próprio interesse. Se a sociedade é masculina seus integrantes serão mais competitivos e agressivos, ao passo que se ela é feminina, cooperação e relacionamentos mais próximos serão mais valorizados.

Uma das implicações dessa pesquisa é que as organizações transnacionais podem prever determinados problemas de ordem cultural local, e a eles responder antecipadamente com o desenho de estruturas de controle, explícitas ou não, de forma a conquistar a aceitação e lealdade mais facilmente. Significa também um maior domínio das possíveis reivindicações dos grupos internos, maior previsibilidade do tipo de satisfações que podem oferecer para abafar essas reivindicações, ou mesmo evitar que elas afluam.

Isso significa a operacionalização do provérbio "Em Roma, faça como os romanos"? Em parte sim! Mas, apenas naquilo que não prejudica a lógica da organização, nem fere as suas prerrogativas. No detalhe o ajuste é possível e saudável, porém o quadro geral não é mudado. A McDonald's não deixa de ser McDonald's por permitir que no Brasil se inclua o guaraná na sua lista de produtos, nem porque nas lojas da Malásia, Cingapura e Tailândia a receita do "milk shake" inclui frutas locais consideradas afrodisíacas.

Da mesma forma, se os brasileiros são mais tolerantes ao controle burocrático que os suecos, por que usar o mesmo tipo de controle para ambos? Se os sul-coreanos, iuguslavos e chilenos são mais coletivistas e "femininos" por que não lhes respeitar

esses traços? É essa a proposta de Hofstede.

Outras pesquisas mais modestas que a de Hofstede em termos de quantidade de países pesquisados, têm sido feitas com o intuito de analisar questões específicas da convivência de empresas multinacionais num dado contexto. Tal é o caso dos trabalhos de Wolf Reitsperger (151) sobre como os japoneses lidam com as relações sindicais na Inglaterra, e de Stephen Jenner (152), cujo interesse é o de checar estereótipos culturais nas multinacionais, analisando os casos dos EEUU e Austrália.

Com a queda das barreiras geográficas e culturais podemos abstrair que estas organizações "cidadãs do mundo" estão sinalizando a existência de uma cultura administrativa internacional? É ao que Everett, Stening e Longton (153) respondem sim. Os resultados de uma pesquisa realizada por eles, envolvendo 365 administradores locais e estrangeiros de subsidiárias de empresas americanas, inglesas e japonesas, localizadas em Cingapura (amostras de 7, 6 e 21 empresas, respectivamente), apontam que existe uma cultura internacional compartilhada por administradores, independente de suas origens nacionais. Ainda que este seja um estudo a ser aprofundado e complementado com outros dados, é interessante verificar a convergência de opiniões dos administradores respondentes sobre as características desejáveis em qualquer organização de grande porte. Efetivamente, essas opiniões são carregadas de valores e pressupostos sobre a natureza humana e organizacional, bem como o que eles consideram o melhor perfil para se lidar com essas naturezas.



No que a existência de uma cultura administrativa internacional pode implicar? No que este debate pode ter de diferente daquele que questiona a ideologia da moderna sociedade industrial ou pós-industrial? Existe ligação entre a "network analysis", enquanto um modelo de análise das articulações inter-organizacionais, e uma cultura administrativa universal? Uma cultura administrativa universal produzirá necessariamente uma cultura organizacional universal? Essas são perguntas que a Teoria das Organizações deve procurar responder em breve.

#### NOTAS:

(\*) Apesar da literatura corrente utilizar o termo "multinacional", preferimos a denominação "transnacional", por entendermos que ela expressa de uma maneira mais precisa o fato de uma organização "ter" sua nacionalidade e ser, ao mesmo tempo, hóspede em outras nações. Quando no texto usarmos a palavra multinacional o fizemos para sermos fiéis à opinião dos autores mencionados. Nesse sentido, estamos entendendo os dois termos como sinônimos.

(148) HOFSTEDE, Geert. *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills, Sage, 1980. Ver outros trabalhos do autor: *Differences in values patterns between emigration and immigration countries in Europe*, In: KUDAT & OZKAN (orgs). *International Conference on Migrant Workers*, Berlin, International Institute of Comparative Social Studies, 1975; *Value systems in forty countries: interpretation, validation and consequences for theory*. In: ECKENBERG, LONNER & POORTINGA (orgs.). *Cross-cultural contributions to Psychology*, Lisse Netherlands, Swets and Zeitlinger, 1979; *Dimensions of national cultures in fifty countries and three regions*, In: DEREGOWSKI et alii (orgs.), *Explications in Cross-cultural psychology*, Lisse Netherlands, Swets and Zeitlinger, 1983; *Nationality and espoused values of managers*, *Journal of Applied Psychology*, vol.61, n.2, 1976; e, *The interaction between national and organizational value systems*. *Journal of Management Studies*, vol.22, n.4, July 1985.



- (149) Dentre os autores que têm se inspirado nas análises de Hofstede, destacamos: William Gordon, em *Organizational imperatives and cultural modifiers Business Horizons*, vol. 27, may-june 1984; Michel Lebas e Jane Weigstein, em *Management control: the role of rules, markets and culture*, *Journal of Management Studies*, vol.23, n.3, may 1986; e, James Everett et alii, em *Some evidence for an international management culture*, *Journal of Management Studies*, vol.19, n.2, 1982.
- (150) Esta pesquisa é descrita detalhadamente no livro *Culture's consequences*, op. cit.
- (151) REITSPERGER, Wolf. Japanese management: coping with british industrial relations. *Journal of Management Studies*, vol.23, n.1, jan 1986.
- (152) JENNER, Stephen. Analysing cultural stereotypes in multinational business: United States and Australia, *Journal of management Studies*, vol 12, n.3, 1982.
- (153) EVERETT et alii. Some evidence for an international managerial culture. *Journal of management Studies*, vol. 12, n.2, 1982.

## CONCLUSÕES

O nosso trabalho foi orientado no sentido de mapear, com razoável nível de detalhes, a literatura a respeito de cultura organizacional. Utilizamos sobretudo a produção norte-americana, procurando dar uma visão geral sobre os tópicos que têm recebido maior atenção, seja do universo acadêmico, seja dos consultores organizacionais.

Foi nossa pretensão reunir nesta panorâmica várias opiniões sobre o tema, construindo um referencial básico e introdutório, a partir do qual possamos encaminhar outras investigações, sem a necessidade de uma extensa revisão bibliográfica.

O contato com linhas diversas de pesquisa reforçou o nosso pressuposto inicial, ou seja, o de que a cultura das organizações exerce funções de controle extremamente sofisticadas. E, no nosso entender, são essas funções que ela preenche de uma maneira <sup>mt</sup> "doce" que têm tornado o assunto tão atraente, em especial para as empresas de consultoria.

Através do desenvolvimento e sedimentação de uma cultura "forte e coesa" as organizações buscam restaurar "perdas psicológicas" nos indivíduos que nela trabalham, repondo um quadro de valores, crenças e pressupostos orientador de um comportamento coletivo conveniente aos seus objetivos.

A ênfase nos exemplos e práticas dos heróis, bem como a reprodução das histórias de sucesso, mitos e rituais, consagram o

Já consagrado, legitimando o poder e a ordem existentes. Os modelos são apresentados de maneira clara, a fim de se identificar os desviantes e inibir-lhes a atuação, num primeiro momento.

A maneira sutil como uma organização do tipo "cultura forte/excelente" se une em torno de formas específicas de pensar e agir, criando de si uma imagem positiva e onipotente, conforma o indivíduo às normas e regras estabelecidas, conquistando-lhe a adesão e a lealdade na sua reprodução. E é na conquista do afetivo que a cultura organizacional marca sua diferença enquanto forma de controle. Vale aqui lembrarmos o que foi dito anteriormente sobre os empregados da Apple que trabalharam 90 horas semanais no projeto Macintosh e "adoravam isso"; ou os administradores que experimentam alta compatibilidade com os valores organizacionais e dizem ser a carreira o aspecto da vida que maior satisfação lhes proporciona; ou, ainda, os empregados da GM quando retornam da cerimônia em Black Lake parecem convertidos à uma nova religião; e, também, as supervendedoras da Mary Kay Cosmetics, que ganham casacos de pele, diamantes e cadillacs cor-de-rosa, e que são treinadas não para representarem, mas acreditarem que são a própria Mary Kay; e, finalmente, lembremos o sentimento de gratidão dos empregados daquela "companhia com coração", que lançou a quinzena de nove dias.

Não nos parece que o aspecto cultural na análise organizacional deva ser negligenciado por confundir-se com um modismo. Acreditamos que é necessário tirar-lhe o véu de inocência e marcar os conteúdos ideológicos que estão nela



embutidos; afinal, a cultura é um canal de repasse da ideologia que busca a excelência em nome de todos, como pode atestar o hino da IBM (154):

" EVER ONWARD - EVER ONWARD

That's the spirit that brought us fame !  
We're big, but bigger we will be  
We can't fail for all can see  
That to serve humanity has been our aim  
Our products are now known in every zone  
Our reputation sparkles like a gem  
We've fought our way through and new  
Fields we're sure to conquer too  
Forever onward IBM ."

Consideramos que, a nível de pesquisas futuras, é necessário investigar a cultura organizacional como um projeto "pedagógico", que visa formar uma identidade organizacional ou um "completeness sense" e que conduz a um autoritarismo carismático. "Carisma" este que flui não de pessoas, mas da organização como um ente vivo, justo, que respeita a dignidade dos indivíduos. E, por admiração e por "amor", os sacrifícios são justificados antecipadamente, uma vez que é uma "honra" fazer parte dessa organização. O recém-admitido já ingressa devendo-lhe algo e sentindo-se "feliz" por ter sido escolhido. A captação do afetivo já começa a ocorrer no anúncio do jornal, se o recrutamento se fizer por essa via.

Mas, a imagem positiva de organização justa e correta não é trabalhada apenas internamente. Ela é repassada para a sociedade onde tal organização se insere, como que a justificar a sua existência e a legitimar-se cada vez mais no meio onde atua. Também aqui vale relembrarmos o marketing institucional feito pelas empresas multinacionais quando da discussão do Capítulo

sobre a Ordem Econômica, na Assembléia Constituinte, realizada em meados de 1988. Ou podemos ler com atenção o Nosso Credo, da Johnson & Johnson, formulado em 1940 (155).

Temos, ainda, outras sugestões para desenvolvimento futuro:

a) a integração do mercado mundial é realidade para uma parcela considerável de grandes organizações. As teorias sobre Análise de Redes e Cultura Organizacional nascem nesse momento histórico. Existirá uma relação complementar entre as duas teorias para atender a esse objetivo de integração capitalista ?

b) As organizações tidas como "culturas fortes" tendem a definir valores, crenças e pressupostos mais ou menos comuns para orientar suas práticas, independentemente do local onde estejam operando. Esse fato, constatado em depoimentos de diversos executivos na bibliografia consultada, pode ser interpretado como indícios de que estamos caminhando para uma cultura organizacional universal, visto que nesta fase do capitalismo essas organizações mais cooperam que competem ? Nesse sentido, a cultura organizacional seria mais uma "resposta" externa que interna?

Por fim, entendemos que a dimensão cultural deve ser analisada também nas organizações brasileiras natas e naturalizadas. Existe um pressuposto corrente de que o acesso a informações em tais organizações não costuma ser facilitado, principalmente no caso de pesquisas de caráter mais qualitativo e subjetivo. Resta perguntar se esse pressuposto seria confirmado, e em sendo, poderia o mesmo ser considerado um de seus traços culturais?

NOTAS:

(154) DEAL, T. & KENNEDY, op. cit. p. 115

(155) "OUR CREDO

We believe our first responsibility is to the doctors, nurses and patients, to mothers and all others who use our products and services.

In meeting their needs everything we do must be of high quality.

We must constantly strive to reduce our costs in order to maintain reasonable prices.

Customers' orders must be serviced promptly and accurately. Our suppliers and distributors must be have an opportunity to make a fair profit.

We are responsible to our employees, the men and women who work with us throughout the world.

Everyone must be considered as an individual.

We must respect their dignity and recognize their merit.

They must have a sense of security in their jobs.

Compensation must be fair and adequate, and working conditions clean, orderly and safe.

Employees must feel free to make suggestions and complaints.

There must be equal opportunity for employment, development and advancement for those qualified.

We must provide competent management, and their actions must be just and ethical.

We are responsible to the communities in which we live and work and to the world community as well.

We must be good citizens - support good works and charities and bear our fair share of taxes.

We must encourage civic improvements and better health and education.

We must maintain in good order the property we are privileged to use, protecting the environment and natural resources.

Our final responsibility is to our stockholders.

Business must make a sound profit.

We must experiment with new ideas.

Research must be carried on, innovative programs developed and mistakes paid for.

New equipment must be purchased, new facilities provided and new products launched.

Reserves must be created to provide for adverse times.

When we operate according to these principles, the stockholders should realize a fair return."

Johnson & Johnson (A)- ref. 384-053. Harvard Business School Case Services, Harvard Business School, Boston, 1983.

## BIBLIOGRAFIA



- ACKOFF, R.L. Creating the corporate future, New York, John Wiley, 1981.
- ADLER, Peter & ADLER, Patricia. Intense loyalty in organizations: a case study of college athletics. *Administrative Science Quarterly*, vol.33, n.3, sept.1988.
- AGUILAR, J .F. Johnson & Johnson (A). Boston. Harvard Business School Case, 1983.
- AKIN, Gib & HOPELAIN, David. Finding the culture of productivity. *Organizational Dynamics*, 14, winter, 1986.
- ALBERT, M. & SILVERMAN, M. Making management philosophy a cultural reality, part 2: design Human Resources Programs accordingly. *Personnel*, 61, mar/apr, 1984.
- ALLAIRE, Yvan & FIRSIROTU, Mihaela E. Theories of organizational cultures. *Organization Studies*, vol.5, issue 3, 1984.
- ALLEN, Robert F. Four phases for bringing about cultural change. In: KILMANN et alii *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- ALVESSON, Mats. *Organization theory and technocratic consciousness - rationality, ideology and quality of work*. New York, Walter de Gruyter, 1987.
- AMSA, P. Organizational culture and work group behaviour: an empirical study. *Journal of Management Studies*, 23:3, may, 1986.
- ANZIZU, José M. Cultura Organizativa: su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa. *Alta Dirección*, n.120, 1985.
- BARLEY, Stephen R. Semiotics and the study of occupational and organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, vol.28, n.3, sept.1983.
- BARLEY, S.; MEYER, G. & GASH, D. Cultures of culture: academics, practitioners, and the pragmatics of normative control. *Administrative Science Quarterly*, vol.33, n.1, mar 1988.
- BARNARD, Chester. *The functions of the executive*, Cambridge, Harvard University Press, 1938.
- BARNEY, Jay B. Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of management Review*, vol.11, n.3, July 1986.
- BATE, Paul. The impact of organizational culture on approach to organizational problem-solving. *Organization Studies*, vol.5 Issue 1, 1984.

- BENNINGSON, L. A. Managing corporate Cultures. Management Review, vol.74, feb.1985.
- BERGER, P. & LUCKMANN. A construção social da realidade. Petropolis, Vozes, 1985.
- BLANK, Sally J. HERSEY a company driven by values. Management Review, nov.1986.
- BOISOT, Max H. Markets and hierarchies in a cultural perspective. Organization Studies, vol.7, Issue 2, 1986.
- BRAY, J. & GRUBBS, M. R. Human resources: appropriate banking culture. Bankers Manage, n.160, nov-dec, 1986.
- BROMS, Henri & GAHMBERG, Henrik. Communication to self in organizations and cultures. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.1983.
- BUSINESS WEEK, oct 27, 1980. Corporate culture: the hard-to-change values that spell success or failure.
- BUSINESS WEEK, dec 6, 1982. HP Alumni: a who's who of Silicon Valley startups.
- BUSINESS WEEK, may 14, 1984. Changing a corporate culture - can Johnson & Johnson go from band-aid to high tech ?
- BUSINESS WEEK, oct 13, 1986. McWorld ? McDonald's can make a big mac anywhere. But duplicating its culture abroad won't be so easy.
- CLARK, Burt. The organizational saga in higher education. Administrative Science Quarterly, vol. 17, 1972.
- COOL, K. & LENGNICK-HALL, C. A. Second thoughts on the transferability of Japanese management style. Organization Studies, vol.6, Issue 1, 1985.
- CUMMINGS, L.L. Compensation, culture, and motivation: a systems perspective. Organizational Dynamics, vol. 12, winter, 1984.
- DAFT, Richard L. Organization Theory and Design, 2nd. ed. St. Paul, West Publishing, 1986.
- DANDRIDGE, Thomas C. Ceremony as an integrating of work and play. Organization Studies, vol.7, Issue 2, 1986.
- DAVIS, Stanley M. Culture is not just an internal affair. In: KILMANN et alii. Gaining Control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- DAVIS, Tim R.V. Managing culture at the bottom. In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

- DEAL, Terrence E. Cultural change: opportunity, silent killer, or metamorphosis? In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life. Massachusetts, Addison-Wesley, 1982.
- DENINSON, Daniel. Bringing corporate culture to the bottom line. Organizational Dynamics, vol.13, aut.1984.
- DESHPANDE, Rohit & PARASURAMAN, A. Linking corporate culture to strategic planning. Business Horizons, 29, may-june, 1986.
- DE VRIES, M.F.K & MILLER, D. Personality, culture and organization. The Academy Management Review, vol.11, n.2, april 1986.
- DONNELLY, Robert. The interrelationship of planning with corporate culture on the creation of shared values". Managerial Planning, vol.32, may-june, 1984.
- DYER JR, W. Gibb. The cycle of cultural evolution in organizations. In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- ENRICO, Roger & KORNBLUTH, Jesse. E o outro vaiclou: como a Pepsi venceu a guerra das colas. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1987.
- ETZIONI, Amitai. A comparative analysis of complex organizations, New York, Free Press of Glencoe, 1961.
- EVERETT, J. et alii. Some evidence for an international managerial culture. Journal of Management Studies, vol.19, n.2, 1982.
- FELDMAN, Steven. Management in context: an essay on the relevance of culture to understanding of organizational change. Journal of Management Studies, 23:6, nov.1986.
- FITZ-ENZ, Jac. White-collar: the organization side. Management Review, June 1986.
- FLEURY, Maria Tereza L. O simbólico nas relações de trabalho - um estudo sobre as relações de trabalho na empresa estatal. São Paulo, tese de livre-docência apresentada USP/FEA, 1986.
- FROST et alii. Organizational culture. California, Sage, 1985.
- GAGLIARDI, Pasquale. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. Organization Studies, vol.7, Issue 2, 1986.
- GORDEN, William I. Organizational imperatives and cultural modifiers. Business Horizons, 27, may-june, 1984.

- GORDON, George. The relationship of corporate culture to industry sector and corporate performance. In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- GREGORY, Kathleen L. Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. Administrative Science Quarterly, vol.28,n.3,sept.1983.
- GUNZ, Hugh & WHITLEY, Richard. Managerial cultures and industrial strategies in British firms. Organization Studies, vol.6, Issue 3, 1985.
- HANDY, Charles. Como compreender as organizações, Rio de Janeiro, Zahar, 1976.
- Deuses da administração-transformando as organizações. São Paulo, Vértice, 1987.
- HARRISON, Roger. How to describe your organization. Harvard Business Review, sept-oct, 1972.
- . Understanding your organization's character. Harvard Business Review, mai-june, 1972.
- HEBDEN, J. E. Adopting an organization's culture: the socialization of graduate trainees. Organizational Dynamics, vol.15, summer, 1986.
- HELLER, Truddy. Changing authority patterns: a cultural perspective. Academy of Management Review, vol.10,n.3, 1985.
- HOFSTEDE, Geert. Nationality and spoused values of managers. Journal of Applied Psychology, vol.61, n.2, 1976.
- . Culture's consequences: international differences in work-related values. Beverly Hills, Sage, 1980.
- . Motivation, leadership and organization: do american theories apply abroad? Organizational Dynamics, 1,n.9, 1980.
- . The interaction between national and organizational value systems. Journal of Management Studies, vol.22, n.4, jul/1985.
- . The usefulness of the 'organizational culture' concept. Journal of Management Studies, 23:3, may 1986.
- HOWARD, Robert. Brave new workplace, New York, Viking, 1985.
- . The uses of ideology. Harvard Business School Bulletin, June 1986.
- IZRAELI, D. & JICK, T.D. The art of saying NO: Linking power to culture. Organization Studies, vol.7, Issue 2, 1986.



- JAKUES, Elliot. The changing culture of a factory. Londres, Tavistock, 1951.
- JENNER, Stephen. Analysing cultural stereotypes in multinational business: United States and Australia. Journal of Management Studies, vol.19, n.3, 1982.
- JONES, Gareth R. Transaction costs, property rights, and organizational culture: an exchange perspective. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.1983.
- KANTER, Rosabeth M. The change masters-innovation & entrepreneurship in the american corporation. New York, Simon & Schuster, 1983.
- , Growth through cultural change. Manage World, 14:21, april 1985.
- KATZ, D. & KAHN, R. The social psychology of organizations, New York, John Wiley, 1966.
- KILMANN, Ralph. Beyond the quick fix: why managers must disregard the myth of simplicity as a direct route to Organizational success. Management Review, 73, nov.1984.
- , Five steps for closing culture-gaps. In:----- et alii. Gaining control of the corporate culture. San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- et alii. Five key issues in understanding and changing culture". (IN) Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- et alii. Why culture is not just a fad. (IN) Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- et alii. Issues in understanding and changing cultures. California Management Review, vol.XXVIII, n.2, winter 1986.
- et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- KOPROWSKI, E. J. Cultural myths: clues to effective management (women in the work place). Organizational Dynamics, vol.12, aut. 1983.
- KRISHER, Bernard. Outsiders inside Japanese companies. Ectfue, July 12, 1986.
- LASCH, Christopher. A cultura do naccisismo- a vida americana numa era de esperanças em declínio. Rio de Janeiro, Imago, 1983.

- LEBAS, M. & WEIGENSTEIN, J. Management control: the roles of rules, markets and culture. *Journal of Management Studies*, vol.23, n.3, may 1986.
- LEVITAN, Uri. Research Note: the Kibbutz as a situation for cross-cultural research. *Organization Studies*, vol.5, Issue 1, 1984.
- LIKERT, Rensis. *Novos padrões de administração*, São Paulo, 2a. ed., Pioneira, 1974.
- LORSCH, Jay. Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change. In: KILMANN et alii, *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- LOUIS, Meryl R. Sourcing workplace cultures: why, when and how. In: KILMANN et alii, *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- , An investigator's guide to workplace culture. In: FROST et alii, *Organizational Culture*, California, Sage, 1985.
- LOVE, John. *A verdadeira história do sucesso da McDonald's*, Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1988.
- LUCAS, Rob. Political-cultural analysis of organizations. *The Academy of Management Review*, vol.12, n.1, jan 1987.
- MAGNET, Myron. Corporate culture: Managing by mystique at TANDEM COMPUTERS. *Eoctune*, June 1982.
- MARTIN, Harry. Managing specialized corporate culture. In: KILMANN et alii, *Gaining control of the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- MARTIN, Joanne et alii. The uniqueness paradox in organizational stories. *Administrative Science Quarterly*, vol.28, n.3, sept. 1983.
- et alii. Founders and elusiveness of a cultural legacy. In: FROST et alii, *Organizational Culture*, California, Sage, 1985.
- McGregor, Douglas. *The human side of enterprise*. New York, McGraw-Hill, 1960.
- McKENDRICK & MASON. Managing your image (fit into your company's corporate culture. *Manage World*, vol.13, aug. 1984.
- MEYERSON, D. & MARTIN, J. Cultural change: an integration of three different views. *Journal of Management Studies*, vol.24, n.6, nov. 1987.
- MILLER, Donald. Understanding the R & D culture. *Management Review*, dec. 1986.

- MILLER, George. Meta-analysis and the culture-free hypothesis. *Organization Studies*, vol.8, Issue 4, 1987.
- MITROFF, Ian & KILMANN, R. Corporate taboos as the key to unlocking culture. In: KILMANN et alii. *Gaining the control fo the corporate culture*, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- MULLIGAN, Thomas. The two cultures in business education. *The Academy of Management Review*, vol.12, n.4, oct. 1987.
- NAHAVANDI, A. & MALEKZADEH, A. Acculturation in mergers and acquisitions. *The Academy of Management Review*, vol.13, n.1, jan., 1988.
- NAISBITT & ABURDENE. *Re-inventing the corporation*. New York, Warner Books, 1985.
- NICHOLSON, N. & JOHNS, G. The absence culture and the psychology contract - who's in the control of absence. *Academy of Management Review*, vol.10, n.3, 1985.
- NYSTROM, Paul. Comparing beliefs of line and technostructure managers. *Academy of Management Journal*, dec. 1986.
- OUCHI, W. & JOHNSON, J. Types of organizational control and their relationship to emotional well being. *Administrative Science Quarterly*, vol.23, June 1978.
- OUCHI, William. *Iepozia Z- como as empresas podem enfrentar o desafio japonês*. São Paulo, Fundo Educativo Brasileiro, 1982.
- PAGES, Max et alii. *O poder das organizações- a dominação das multinacionais sobre os indivíduos*. São Paulo, Atlas, 1987.
- PASCALE, Richard. Fitting new employees into the company culture. *Fortune*, may 28, 1984.
- . The paradox of 'corporate culture': reconciling ourselves to socialization. *California Management Review*, vol XXVII, n.2, winter 1985.
- PENNINGS, J. & GRESOV, C. Technoeconomic and structural of organizational culture: an integrative framework. *Organization Studies*, vol.7, Issue 4, 1986.
- PETERS, T. & WATERMAN JR., R. *In search of excellence (Vencendo a crise)*, New York, Harper & Row, 1982.
- PETTIGREW, Andrew. On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, vol.24, dec. 1979.
- POSNER, KOUZES & SCHMIDT. Shared values make a difference: an empirical test of corporate culture. *Human Resource Management*, vol.24, n.3, fall 1985.

- RAY, Carol A. Corporate culture: the last frontier of control ?  
Journal of Management Studies, vol.23, n.3, may 1986.
- REITSPERGER, Wolf. Japanese management: coping with British  
industrial relations. Journal of Management Studies, vol.23,  
n.1, jan 1986.
- REYNIERSE, J. & HARKER, J. Measuring and managing organizational  
culture. Human Resource Planning, vol.9, n.1, 1986.
- REYNOLDS, Paul. Organizational culture as related to industry,  
position and performance - a preliminary report. Journal of  
Management Studies, vol.23, n.3, may 1986.
- REYNOLDS, Peter C. Corporate culture on the rocks. Across the  
Board, oct. 1986.
- RILEY, Patricia. A structurationist account of political  
cultures. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.  
1983.
- RODGERS, B. & SHOOK, R. The IBM Way, New York, Harper & Row,  
1986.
- ROY, Robert. The cultures of management. Baltimore, John Hopkins  
Univ. Press, 1977.
- SAPIENZA, Alice M. Believing is seeing: how culture influences  
the decisions top managers make. In: KILMANN et alii. Gaining  
control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass,  
1985.
- SATHE, Vijay. Implications of corporate culture: a manager's  
guide to action. Organizational Dynamics, vol.12, aut. 1983.
- , How to decipher and change corporate culture. In:  
KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture. San  
Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SCHALL, Maryan S. A communication-rules approach to  
organizational culture. Administrative Science Quarterly,  
vol.28, dec. 1983.
- SCHEIN, Edgar. Coming to a new awareness of organizational  
culture. Sloan Management Review, winter 1984.
- , How culture forms, develops, and changes, In:  
KILMANN et alii, Gaining control of the corporate culture, San  
Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SCHWARTZ, H. & DAVIS, S. Matching corporate culture and business  
strategy. Organizational Dynamics, summer 1981.
- SEGNINI, Lilliana P. A liturgia do poder-estudo sobre o BRADESCO.  
São Paulo, tese de doutorado defendida na PUC/SP, 1986.



- SELZNICK, Philip. Leadership in Administration, New York, Harper & Row, 1957.
- SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. Arriving at four cultures by managing the reward system. In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- SHORT, L. & FERRAT, T. Work unit culture: strategic starting point in building organizational change. Management Review, vol.73, aug. 1984.
- SHRIVASTAVA, Paul. A typology of organizational learning systems. Journal of Management Studies, vol.20, n.1, jan 1983.
- Integrating strategy formulation with organizational culture. The Journal of Business Strategy, vol.5, winter 1985.
- SMIRCICH, Linda. Concepts of culture and organizational analysis. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept. 1983.
- SMITH, K. & SIMMONS, V. A Rumpelstiltskin Organization: Metaphors on Metaphors in field research. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept. 1983.
- SOLBERG, Sydney. Human resource management in action: changing culture through ceremony - an example from GM. Human Resource Management, vol.24, n.3, fall 1985.
- STACKEL, L. Cultivating corporate culture. Employ Relation Today, vol.12, winter 1985-86.
- STOREY, John. Management control as a bridging concept. Journal of Management Studies, vol.22, n.3, 1985.
- TAYEB, Monir. Contingency theory and culture: a study of matched english and indian manufacturing firms. Organization Studies, vol.8, Issue 3, 1987.
- THE NEW YORK TIMES, January 7, 1983 - New Vogue: Company culture - management viewed as art.
- THOMPSON, D. B. Corporate culture: Yea team!. Industrial Week, nov. 10, 1986.
- THOMPSON, M. & WILDAVSKY, A. A culture theory of information bias in organizations. Journal of management Studies, vol.23, n.3, may 1986.
- TICHY, N. Managing strategic change: technical, political and cultural dynamics. New York, John Wiley & Sons, 1983.
- TOFFLER, Alvin. A empresa flexível. Rio de Janeiro, Record, 1985.
- TRICE, H. & BEYER, J. Studying organizational cultures through

- rites and ceremonials. Academy of Management Review. vol.9, n.4, 1984.
- . Using six organizational rites to change culture. In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- TUNSTALL, W. Brooke. Breakup of the Bell System: A case study in cultural transformation. In: KILMANN et alii, Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.
- ULRICH, Wendy. HRM and culture: history, ritual, and myth. Human Resource Management, vol.23, n.2, summer 1984.
- UTTAL, Bro. The corporate culture vultures. Fortune, oct 17, 1983.
- VILKHOVITCHENKO, E. D. Novas formas de exploração capitalista, Lisboa, "Avante!", 1987.
- WALKER, C. & GUEST, R. H. The man on the assembly line. Cambridge, Harvard Univ.Press, 1952.
- WATSON JR, Thomas. A business and its beliefs: the ideas that helped built IBM. New York, McGraw-Hill/Columbia Univ.Press, 1963.
- WEICK, Karl. Organizational culture as a source of high reliability. California Management Review, vol.XXIX, n.2, winter 1987.
- WEISS, R. & MILLER, L. The concept of IDEOLOGY in Organizational Analysis: the sociology of knowledge or the social psychology of beliefs?. The Academy of Management Review, vol.12, n.1, Jan 1987.
- WHITE, Jerry. Corporate culture and corporate success. Manage Decision, vol.22, n.4, 1984.
- WILKINS, A. The culture audit: a tool for understanding organization. Organizational Dynamics, vol.12, aut. 1983.
- . The creation of company cultures: the role of stories and Human Resource Systems. Human Resource Management, vol.23, n.1, spring 1984.
- . & OUCHI, W. Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. Administrative Science Quarterly, vol.28, n.3, sept.1983.
- . & PATTERSON, K. You can't get there from here: what will make culture-change projects fail. In: KILMANN et alii. Gaining control of the corporate culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

ZIPPO, Mary. CEOs setting compensation and other policies to reinforce corporate culture. *Personnel*, nov/dec.1983.

ZUENZER, Acácia. *Pedagogia da fábrica-as relações de produção e a educação do trabalhador*. São Paulo, Cortez/Autores Associados, 1986.