2
Referencial Teórico

Neste capítulo, há uma revisão bibliográfica sobre cultura, mudança organizacional e desempenho com intuito de subsidiar o alcance dos objetivos intermediários o objetivo final do trabalho.

2.1
Cultura Organizacional

2.1.1
Conceituação

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Para conhecer a cultura de uma organização é preciso definir o que é cultura, e o que é cultura organizacional. Esta definição exige inicialmente a diferenciação entre o conceito de cultura e de clima organizacional conforme resumo na TABELA 1 a seguir:

Tabela 1 – Diferença entre clima e cultura organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	CULTURA ORGANIZACIONAL
"estado de espírito" da organização.	Personalidade da organização
ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros	ligado ao grau motivação e comprometimento
Identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros	Identificado através do sistema de crenças e dos valores compartilhados
perspectiva temporal de curto/médio prazo.	perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Fonte: Tomei, Patrícia. "A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade". Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994

A personalidade de um indivíduo é um fator preponderante na composição do clima organizacional. Assim sendo, para melhor compreendermos a relação entre os tipos de personalidades na composição do clima organizacional, veremos

uma classificação clássica dentro das teorias psicológicas, a de Presthus que dividiu as pessoas em “empregados ambiciosos”, “empregados indiferentes” e “empregados ambivalentes”, como veremos a seguir:

- Os “empregados ambiciosos” são as pessoas que reagem positivamente às situações burocráticas, têm tendência para alta satisfação no trabalho e de se identificarem fortemente com a organização. Geralmente são os bem sucedidos na organização, desempenham excelente relacionamento, como arma para fazer carreira e conseguir ‘status’, e pensam em termos estratégicos para anular ressentimentos.
- Os “empregados indiferentes” são aqueles que desistem da participação no sistema sempre que podem e consideram as organizações como sistemas planejados para frustrações. Não fazem questão de pertencer à organização. A ansiedade de ‘status’, a luta ambiciosa pelo sucesso, a auto-disciplina, que são características dos “ambiciosos”, são rejeitadas pelos empregados indiferentes. Separam cuidadosamente o trabalho da vida pessoal.
- Os “empregados ambivalentes” caracterizam-se por pessoas criativas e ansiosas. É um tipo subjetivo, retraído, mas pode atacar o sistema quando suficientemente motivado. Não é um tipo orientado para o sistema, embora respeite as normas e procedimentos burocráticos, rejeita a autoridade e até mesmo chega a acreditar no fato de que as pessoas que alcançaram posições de autoridade, dificilmente as mereceram em termos de conhecimentos e talentos pessoais.

  Os “ambivalentes” rejeitam atividades grupais, em vez de desempenharem um papel no conjunto, desempenham a si próprio.

Os estilos de gerência respondem também como aspecto relevante para o clima organizacional, veremos segundo o modelo de LIKERT resumido no Tabela 2 a seguir:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Tabela 2 – Estilos de gerências

VARIÁVEIS PRINCIPAIS	SISTEMAS ADMINISTRATIVOS 1 Autoritário-coercitivo	2 Autoritário-benevolente	3 Consultivo	4 Participativo
Processo Decisório (PD)	Totalmente centralizado na cúpula.	Centralizado na cúpula, mas permitindo diminuta delegação de caráter rotineiro.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo participação e delegação.	Totalmente delegado e descentralizado. Nível institucional define políticas e controla resultados.
Sistema de comunicações (SC)	Bastante precário. Apenas comunicações verticais descendentes carregando ordens.	Relativamente e precário, prevalecendo comunicações descendentes sobre as ascendentes.	Procura-se facilitar o fluxo no sentido vertical (descendente e ascendente) e horizontal.	Sistemas de comunicação eficientes são fundamentais para o sucesso da empresa
Relações interpessoais (RI)	Provocam desconfiança. Organização informal é vedada e considerada prejudicial Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com certa condescendência Organização informal incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Certa confiança nas pessoas e nas suas relações A empresa procura facilitar o desenvolvimento de uma organização informal sadia.	Trabalho realizado em equipes. Formação de grupos torna-se importante. Confiança mutua, participação e envolvimento grupal intensos.
Sistemas de recompensas (SR)	Ênfase em punições e medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho estritamente salarial)	Ênfase em punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais freqüentes. Recompensas sociais são raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais freqüentes. Punições são raras e quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Nos últimos tempos a cultura organizacional tem sido objeto de estudos. Há diversas linhas de pesquisa e perspectivas para explicá-la. Barbosa (1999) afirma que o conceito de Cultura Organizacional situa-se entre dois campos de conhecimento: a antropologia e a administração. A antropologia faz-se presente pelo conceito de cultura e a administração, pelo de organização.

Segundo Smircich (1983) não há um consenso quanto ao significado de cultura na antropologia, levando a uma variedade de temas de pesquisa nos estudos organizacionais. Abaixo a tabela demonstra a relação entre os conceitos de cultura na Antropologia e os conceitos de Organização na Teoria das Organizações.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Tabela 3 - Conceitos de Cultura e de Organização e Temas de Pesquisa

Conceitos de Cultura da antropologia	**Temas na Pesquisa Organizacional ou Administrativa**	**Conceitos de Organização da Teoria das Organizações**
Cultura é um instrumento servindo as necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex. Funcionalismo de Malinovski	*Cross-cultural* Ou Administração Comparativa	Organizações são instrumentos sociais para a realização de tarefas. Ex. Teoria Clássica da Administração
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulatório. Ela unifica os indivíduos nas estruturas sociais Ex. Funcionalismo Estrutural de Redcliffe-Brown	Cultura Corporativa	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex. Teoria Contingencial
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera cultura pelo significado e um número finito de regras. Ex. Etnociência de Goodenough	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A Organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros da organização partilham em graus variados, e parece funcionar em uma maneira ligada a regras. Ex. Teoria da Cognição Organizacional
Cultura é um sistema de símbolos compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida Ex. Antropologia Simbólica-Geertz	Simbolismo Organizacional	Organizações são modelos de discurso simbólico. A Organização é mantida através de formas simbólicas como a linguagem que facilita os significados e realidades compartilhados Ex. Teoria do Simbolismo Organizacional
Cultura é uma projeção da infra-estrutura inconsciente universal da mente. Ex. Estruturalismo de Levi-Strauss	Processos Inconscientes e Organização	Formas e práticas organizacionais são a manifestação de processos inconscientes. Ex. Teoria da Transformação Organizacional

Fonte: SMIRCICH, Linda. Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, Vol 28, No 3. Organizational Culture. Setembro, 1983.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Nos conceitos apresentados por Smircich sobre Cultura há fatores que têm correspondência com a visão de Mintzberg em relação à estrutura. As teorias organizacionais da tabela acima se desdobram nas estruturas adotadas pelas organizações, da visão da organização como instrumento para a realização de tarefas, a Teoria Clássica da Administração, onde predominava a divisão de trabalho e as estruturas formais que dominam; até a importância da adaptação, que pode ser relacionadas as interações da cúpula estratégica com o meio da organização, ao processo de formulação da estratégia e aos fatores situacionais que ajudam a "moldar" a estrutura, passando por aspectos como a importância da organização informal e do ajustamento mútuo, que pode ser relacionado a visão de conhecimentos e símbolos compartilhados .

Segundo Smircich (1983), podem ser classificadas em dois grupos básicos as diversas abordagens das linhas de pesquisa sobre cultura organizacional. São elas:

1. Cultura como uma variável independente, seja interna ou externa a organização. Externamente, os membros da organização trazem para o ambiente de trabalho a cultura da sociedade na qual a organização esta inserida. Internamente, a organização produz artefatos culturais, consistentes com suas variáveis de estrutura, tecnologia e estilo de liderança.

2. Cultura é a própria organização, sendo a forma expressiva de manifestação da consciência humana, idéias e aspectos simbólicos. Esta linha é uma derivação da definição antropológica do conceito de cultura.

As duas abordagens focalizam suas atenções na linguagem, nos símbolos, mitos, histórias e rituais. Enquanto a primeira linha pretende entender estas manifestações da cultura como variáveis, a segunda as entendem como geradoras de significados.

De acordo com Tomei, na antropologia três linhas definem culturas de formas diferentes: a linha cognitiva diz que a cultura consiste no conhecimento

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

compartilhado e em sistemas de pensamentos. Enquanto a linha simbólica considera cultura como significados compartilhados. Já a linha estruturalista enfoca a cultura como a manifestação e expressão das operações inconsciente da mente.

Após a publicação do artigo de Pettigrew na revista Administrative Science Quartely, em 1979, o termo "cultura organizacional" passou a fazer parte da literatura acadêmica dos Estados Unidos. De acordo com este autor:

> *Cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações* (Pettigrew, 1979, p. 574).

A cultura organizacional, conforme Pettigrew, é o conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que juntos dão a cada organização uma característica distinta. Estes padrões de comportamento e crenças possibilitam o entendimento e interação entre os membros do grupo. Para Pettigrew, a organização como um sistema está em contínuo movimento. Continuando neste artigo, Pettigrew afirma que "*o homem cria a cultura e a cultura cria o homem*" (Pettigrew, 1979, p. 577) confirmando a idéia de que a organização é um sistema em contínuo movimento que está sempre aprendendo e se adaptando.

Após este artigo, o termo "cultura" tornou-se moda entre os acadêmicos, administradores e consultores, tornando-se parte da teoria das organizações. Segundo Hofstede (1990) a cultura organizacional é de grande importância para a eficácia da produtividade de uma organização.

Segundo Schein (1985) a cultura organizacional é:

> *conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.* (Schein, 1984, p. 3).

A cultura organizacional também apresenta diversas definições. Algumas enfatizam o lado estratégico, umas o operacional e outras o sociológico. Duncan

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

(1988) apresenta algumas destas definições e os aspectos enfocados em cada uma delas. Ele as divide em dois grupos: a cultura subjetiva como significados (a interpretação das coisas) e a cultura como entendimento (como as coisas são feitas). Estas definições falam sobre:

- valores primários;
- valores importantes;
- comportamento esperado para o sucesso;
- conjunto de crenças compartilhado pelos membros das organizações;
- regras que governam o dia-a-dia;
- princípios apreendidos;
- regras, crenças e normas;
- significados, definições e valores compartilhados;
- formas aprendidas para lidar com a experiência;
- conjunto de respostas coerentes para lidar com as questões do dia-a-dia;
- outros.

Lorsch (1986) define cultura como crenças compartilhadas pela alta gerência em uma organização, sobre como eles devem gerenciar a si mesmos e aos empregados, e como eles devem conduzir seus negócios. Estas crenças são, em geral, invisíveis para a alta gerência, mas têm um grande impacto na sua forma de pensar e agir.

Robbins (2002) diz que "*parece haver ampla concordância de que a cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para outra.*"

A cultura organizacional foi foco de muitos estudos, diversos autores definiram este conceito de várias formas e sob enfoques diferentes. No presente estudo adotaremos a definição de Pettigrew (1996), pois abrange os conceitos de Barney (1986), Schein (1985) e do próprio Pettigrew (1979):

> *Compreende-se a cultura organizacional como um fenômeno que existe numa variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

> *negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.*

Hofstede (1997) definiu cultura organizacional como uma programação coletiva da mente que distingue os membros de uma organização dos de outra organização. Para ele, cultura nacional e organizacional são fenômenos de diferente natureza. A diferença seria devida aos diferentes papéis desempenhados por cada uma das seguintes manifestações culturais: os valores e as práticas, as quais englobam os símbolos, heróis e rituais. A nível nacional, as diferenças culturais residiriam, na maior parte, nos valores, enquanto que, no nível organizacional, as diferenças culturais residiriam, na maior parte, nas práticas. A cultura ocupacional estaria entre a cultura nacional e a organizacional, sugerindo que o ingresso em um campo ocupacional implica na aquisição tanto de valores quanto de práticas.

Segundo Hofstede (1997;1998), os valores dos fundadores e líderes indubitavelmente dariam forma às culturas organizacionais, mas a forma como essas culturas afetam os membros comuns das organizações seria através de práticas compartilhadas. A cultura seria uma característica da organização, não de indivíduos, e se manifestaria e seria mensurada no comportamento verbal e não verbal de seus membros de forma agregada, não individual.

Segundo os autores com a visão antropológica, organizações são culturas e como nas culturas nacionais procuram desvendar os significados dos costumes desta sociedade. Neste paradigma a cultura organizacional é definida de acordo com os parâmetros do grupo (língua, fronteiras e ideologia) e por critérios normativos que são utilizados como base para a alocação de poder, *status*, autoridade, punição e recompensa (Schein, 1991). A cultura determina no que o grupo presta atenção e como percebe o ambiente externo e responde a ele. A Cultura, neste paradigma, é inseparável da organização, não é prontamente manipulado ou modificado. Mesmo que o uso de prêmios e punições possa promover mudanças no comportamento dos empregados, seria necessário muito tempo para a sua transformação em novos valores compartilhados.

Os autores que utilizam outro enfoque, descrito por Bate (1994) como racionalismo científico, a cultura organizacional é um dos aspectos das partes que compõem uma organização. Algo que pode ser mensurado, manipulado e mudado

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

como outras variáveis como a estratégia, a estrutura, os sistemas, o estilo e o staff (Peters e Waterman, 1982). Nesta visão a cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças articulados pelos líderes para guiar a organização, traduzidas por gerentes e funcionários em padrões de comportamento que são reforçados através de punições e recompensas. Autores racionalistas tendem a falar sobre cultura como algo definível e suas estratégias para mudança estão focadas em atividades relacionadas a estrutura, procedimentos, punições e recompensas (Bate, 1994). As discussões sobre cultura organizacional normalmente se dão na perspectiva dos gerentes, mais do que dos trabalhadores, e sempre enfatizando o papel do líder de criar, manter e transformar a cultura.

Segundo Hilal (1996) pode-se agrupar a literatura sobre cultura organizacional em duas linhas básicas:

- Aquela que considera a cultura gerenciável, em maior ou menor grau.
- Aquela que considera que a cultura não é gerenciável.

Este trabalho considera a cultura como gerenciável, por meio da estrutura, tecnologia e liderança, o que é consistente com a visão interna apresentada por Smircich.

A cultura organizacional pode ser entendida como um conjunto de valores e símbolos compartilhados (Schein, 1985b). Esta idéia de cultura como valores compartilhados antes tinha uma conotação moral, de “bons valores” no sentido ético ao invés do sentido técnico, tal como empregado pela antropologia. (Barbosa, 1999).

Segundo Morgan (1996), a Cultura refere-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais quotidianos.

Segundo Trompenaars (1994), a Cultura resulta da interação social ou comunicação significativa, pressupondo formas comuns no processamento de informações entre as pessoas que interagem. Os atores juntos constituem um sistema interligado de significados, devido a dependência mútua dos mesmos, havendo uma definição comum de uma situação para o grupo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Ainda segundo o autor, a cultura se manifesta em três níveis diferentes, a seguir:

- Nível Externo - artefatos e produtos (explícitos)
- Nível Intermediário- normas e valores
- Centro - premissas sobre a existência (implícitos)

2.1.2
Formação e características

Segundo Hilal:

> *as organizações não se formam acidental ou espontaneamente. As organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance da ação individual*. (Hilal 1996, p.22)

As organizações ao atingirem a meia vida a cultura estará arraigada e *taken for granted*, ou seja, internalizada. É neste estágio que podem surgir oportunidades de fusões e aquisições, acarretando mudança na cultura vigente.

Quanto à formação da cultura de uma empresa, Hilal (1996), citando Burns (1978), afirma que a liderança de uma cultura pode ser transformacional e não transformacional. A liderança transformacional esta associada a mudança da organização, a sua transformação, diferentemente da liderança não transformacional que tem o interesse de manter o status quo. Porém, os líderes devem conduzir a organização num sentido que busque sempre a melhoria da mesma. Para isso aconteça, muitas vezes é necessário que ocorra uma mudança, mas é importante frisar que esta mudança não deve ocorrer ao acaso, ela deve ser adaptada conforme a mudança do ambiente.

A liderança tem um papel definitivo na redefinição da cultura organizacional e, segundo Hilal, *"o líder deve estar propenso a passar por um processo de desconfirmação, o qual é freqüentemente doloroso"* (Hilal, 1996, p. 26).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Hilal (1996) afirma que o tipo de mudança depende do estágio de amadurecimento que a organização se encontra e do grau de receptividade da organização à mudança.

No artigo de Lucas (1987) sobre política cultural são apresentados os aspectos políticos da cultura organizacional, nos quais ele afirma que a estrutura organizacional de uma empresa é resultado de uma negociação consciente entre os subgrupos que dividem os mesmos valores e crenças. Os subgrupos (grupos de interesse) definem e realizam seus interesses de acordo com as situações específicas. Ao fazerem isso, entram em conflito com outros subgrupos ou indivíduos, até que haja uma negociação capaz de pacificar a situação e restabelecer o equilíbrio desejado. A cultura surge dessa interação entre grupos e é efeito da solução das contradições. A análise política cultural oriunda deste artigo é baseada na idéia de que as organizações são artefatos culturais.

As culturas organizacionais assim como culturas nacionais são formadas e transformadas ao longo do tempo. Vários autores concordam sob a forma como a cultura organizacional tem origem em uma empresa na fase de formação. A organização responde e reflete as características da indústria na qual está inserida; como por exemplo, o ambiente competitivo e os requerimentos dos clientes; juntamente com os valores da comunidade a que pertencem os empregados e os valores e crenças dos fundadores e líderes.

Schein (1990) afirma que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização os padrões e os pressupostos, fontes básicas de uma cultura, necessários para a sobrevivência da organização a longo prazo. Ou seja, os fundadores de uma organização selecionam administradores que compartilhem da mesma filosofia e diretrizes deles. Os administradores, através de seus comportamentos e atitudes, permitem aos demais funcionários passarem por um processo de socialização e internalização ao captar esta imagem, se familiarizando com a cultura da empresa para se adaptarem. Este processo de socialização de novos membros faz com que a cultura se perpetue e se reproduza dentro da organização. Durante este processo de seleção e socialização é formada a cultura organizacional, que mesmo sofrendo algum tipo de ajuste, conforme novas mentes aderem à organização, preserva a filosofia original até que haja uma ruptura.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Ao longo do tempo, os padrões e pressupostos são internalizados e desenvolvidos pelo entendimento com relação a influência da cultura da região, do país e da profissão, e pelas experiências que são adquiridas ao longo da vida na organização (Figura 2). Porém, o que ocorre com a cultura organizacional, após este período, é tema de debate entre os autores.

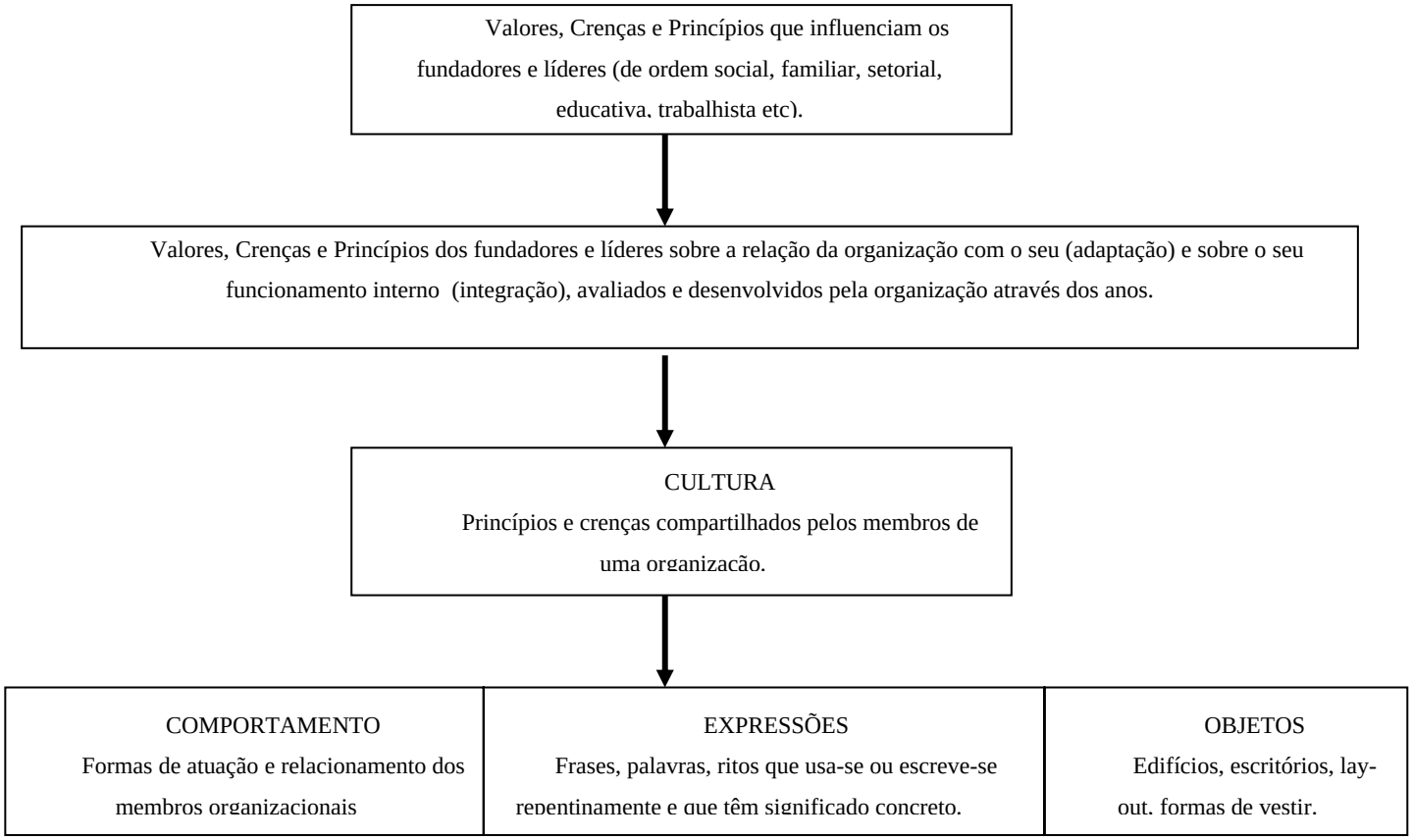

Figura 1: Papel dos Fundadores na Formação da Cultura

Fonte: FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação , Tipologias e Impacto. São Paulo, Makron Books, 1991,

A cultura organizacional de uma empresa formada pelo processo de seleção e socialização, exposta na figura acima, precisa ser transmitida constantemente aos funcionários. A transmissão se dá através do tipo de linguagem com que os funcionários se comunicam (gírias próprias, jargões, siglas da empresa), símbolos que caracterizam a companhia, histórias compartilhadas

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

por todos, narrações de acontecimentos na empresa que marcaram e rituais, como rituais de integração (reuniões, cafés da manhã entre equipes, almoços, passeios, confraternizações de fim de ano.), que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização e fortalecer a cultura organizacional. À proporção que o grupo se torna coeso, ele adquire códigos próprios de identificação, de comunicação, de linguagem e de comportamento, que se traduzem em padrões assumidos e praticados pelos integrantes deste grupo.

Gordon (1991) publicou um artigo em que argumenta que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou setor em que a organização está inserida. Ou seja, as empresas pertencentes à mesma indústria compartilham os mesmos elementos culturais necessários para a sobrevivência no mercado que atuam.

Segundo Gordon, há três elementos chaves que se alterados mexerão na estrutura da cultura organizacional vigente. São eles:

- ambiente competitivo (mudança de uma estrutura de monopólio para oligopólio),
- necessidades dos clientes (mudança na demanda ou na preferência dos consumidores), e
- expectativas da sociedade (pressão por menos poluição, melhores condições de trabalho etc.).

Caso o ambiente da indústria mude em termos de um dos elementos citados acima, os comportamentos baseados nos pressupostos e valores passados se tornarão ineficientes frente à nova realidade e a organização experimentará resultados insatisfatórios. Esta nova condição cria uma pressão para uma mudança cultural.

Gordon (1991) defende que uma organização com uma cultura muito forte não se adapta bem às mudanças do ambiente externo, uma vez que se ocorrer alguma necessidade de mudança, como as apontadas acima, a organização terá grande dificuldade de se adaptar.

Freitas (1991) cita em seu livro que para saber se a força da cultura é forte o suficiente para influenciar os membros da organização, é necessário identificar o

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

quão importante são os pressupostos compartilhados,o quão largamente compartilhados são estes pressupostos e a sua clareza.

Apesar de alguns autores acreditarem que a cultura de uma organização é única e integrada, outros afirmam que há um pluralismo ou sub-culturas diferenciadas. Existem organizações que tendem a possuir uma cultura mais unificada e outras uma cultura mais pluralista.

Morgan (1996) explica que nas organizações há freqüentemente sistemas de valores diferentes que competem entre eles criando um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme. Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões do mundo e da natureza do negócio da organização. Os profissionais do departamento de finanças podem concordar com um tipo de filosofia e os do departamento de marketing com outro. Os engenheiros que desenvolvem os produtos podem ter diferentes perspectivas dos membros do departamento da produção. Segundo o autor, as organizações de sucesso parecem ter encontrado formas de quebrar estas divisões funcionais de tal maneira que diferentes profissionais possam orientar as suas atividades a partir de um referencial comum.

Dentro de uma organização, as divisões culturais são possíveis aparecer seguindo diferentes linhas. Grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento com impacto no cotidiano da empresa. Se um grupo de alto nível social interage com outro de baixo, ou quando grupos com ocupações muito diferentes são colocados em relação de dependência, as organizações presenciam um conflito cultural. Morgan (1996) diz que as divisões subculturais surgem porque os membros de uma organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas desenvolvem práticas sub-culturais como forma de acrescentar sentido ao que fazem, por exemplo, desenvolvendo normas e valores que promovam fins pessoais em lugar de organizacionais. O autor diz que muitas manobras realizadas para atender interesses específicos podem resultar no desenvolvimento de coalizões sustentadas por conjuntos específicos de valores, os quais são desenvolvidos sob forma de contracultura, em oposição a valores organizacionais compartilhados pelos que estão formalmente

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

no controle. Muitas organizações caracterizam-se pela existência de tais divisões dentro da cúpula da organização, o que acaba gerando um disputa pelo controle.

2.1.3
Funções e Importância

Independente do tipo de análise efetuada, as funções da existência de uma cultura organizacional são as mesmas. Schein (1991) cita três funções básicas para a cultura organizacional:

1. Dar sentido de permanência aos membros da organização, o que ele denomina como integração interna;
2. Dar condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina como adaptação externa;
3. Proteger a empresa de possíveis ameaças externas fruto das duas funções ilustradas anteriormente.

Estas funções demonstram a relevância em analisar a interação entre o ambiente externo e o clima e características culturais internas da organização. A relevância cresce conforme cresce a instabilidade do ambiente externo, refletindo diretamente as organizações, proporcionando constantes mudanças e adaptações, até o caso extremo de venda, fusão ou aquisição de novas unidades de negócio. Procura-se então uma cultura corporativa dinâmica e flexível, com características que permitam uma resposta rápida aos estímulos externos, procurando-se obter então uma cultura perfeita ao ambiente no qual está inserida a empresa.

Robbins (2002) coloca cinco outras funções, que direta ou indiretamente se relacionam com as funções descritas por Schein, seriam elas:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

1. Papel de Definidora de Fronteiras – ou seja, distinguem uma organização das demais;
2. Proporciona um Senso de Identidade – os membros da organização se identificam pessoal e mutuamente;
3. Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais;
4. Estimula a estabilidade do sistema social;
5. Sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

A cultura organizacional tem sua importância por proporcionar a consistência para uma organização e para as pessoas, determina a ordem e estrutura para as atividades internas de uma organização, estabelece os padrões de relacionamento entre as pessoas, por meio de fronteiras, regras básicas e padrões para a comunicação, cria critérios para a entrada e permanência dos membros na organização, além de determinar as condições para a efetividade dos processos internos, por meio de condições de premiações e punições.

Há pelo menos três razões pelas quais é importante ter a cultura bem compreendida entre o corpo funcional: (1) a cultura organizacional é real e impacta na vida dos funcionários, (2) a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura, e (3) o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial.

Segundo Barbosa (1999), a partir do artigo de Pettigrew (1979), passa-se a reconhecer a cultura de uma empresa como uma variável importante, podendo funcionar tanto como complicador quanto como aliado na implementação e adoção de novas políticas administrativas, afetando também o desempenho econômico.

A cultura, para Sathe (1983), é simultaneamente um ativo e um risco. É um ativo por que o compartilhamento de crenças e valores facilita e economiza a comunicação, gerando maior cooperação e comprometimento do que seria possível sem eles.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Para Barbosa, os administradores reconhecem a importância de entender a cultura sob o aspecto prático-instrumental, como uma vantagem competitiva, fator de eficiência para os negócios.

Segundo Guest (1987), a idéia central da cultura organizacional como vantagem competitiva é que funcionários comprometidos com os valores e pressupostos da organização "são mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptáveis que os demais". (Barbosa, 1999).

2.2
Manifestações e Níveis Culturais

As manifestações e níveis de uma cultura organizacional são analisados sob diversos prismas. Smircich (1983) propõe a divisão da classificação das diversas linhas de estudo sobre cultura organizacional em dois grupos distintos, focando sua análise na linguagem, símbolos, mitos, histórias e ritos:

- Cultura como variável independente (interna ou externa) – do ponto de vista externo, a Cultura é determinada pelas características carregadas pelos seus membros da sociedade para a organização. Como variável independente interna, a Cultura seria produzida, através de artefatos, pela organização, de acordo com sua estrutura, tecnologia e estilo de liderança.
- Cultura como a própria organização – por esta perspectiva, a organização seria um canal de expressão de idéias e aspectos simbólicos que surgem da consciência humana. Esta definição principia na definição antropológica do conceito de cultura.

A seguir apresentaremos a forma que a cultura se manifesta e os seus diferentes níveis culturais, de acordo com Schein, Beyer & Trice e Hofstede.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.2.1
Níveis culturais de acordo com Schein

Segundo Schein (1990) há três níveis fundamentais em que a cultura se manifesta. Para ele, é necessária esta distinção para analisar a cultura de um determinado grupo. Os níveis são classificados como: artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos.

Os artefatos visíveis são o modo de distribuição do mobiliário (layout), a arquitetura, a tecnologia, a forma como as pessoas se vestem e como se cumprimentam ou se relacionam, a intensidade emocional do ambiente (se é um ambiente sob pressão, agressivo, se é mais tranqüilo, amigável, formal ou informal), ou seja, é a filosofia da organização. Este nível cultural não é muito fácil de se analisar, os dados são fáceis de se obter visualmente, mas são difíceis de se interpretar. Eles encontram-se facilmente, porém nem sempre são decifráveis ou de fácil interpretação, como a lógica existente entre estes artefatos não é revelada, não pode ser compreendida.

Os valores são identificados por meio de questionários e entrevistas que estudam a cultura da organização, estão no segundo nível da cultura e como são difíceis de serem percebidos diretamente, pois estão no inconsciente das pessoas. Os valores não são de fácil percepção visual, como os artefatos.

Os pressupostos básicos são o terceiro nível da cultura, ele é o mais difícil de ser identificado e gerenciado. Pois eles são imprescindíveis para se entender melhor a cultura e os valores dos membros da organização, porém os pressupostos básicos são intangíveis e invisíveis, são *taken for granted*, ou seja, são aceitos e largamente difundidos sem uma prova evidente da sua validade, mas ao serem questionados geram certa estranheza. Neste nível é que se determina qual o modo de ser, sentir, pensar e perceber a organização por seus membros. São as idéias e premissas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos membros da organização. O processo de introjeção destes pressupostos é longo e resulta do processo de enfrentamento de problemas e da solução adequada a estas situações. Este conhecimento é apreendido e divulgado pela organização, atingindo o nível inconsciente dos seus membros. Muitas vezes as pessoas podem nem estar consciente da posse destes valores e crenças, e só os percebem se eles

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

forem violados ou ameaçados algum dia. Os pressupostos básicos de uma organização requerem mais dedicação à pesquisa. Para identificação deles é preciso uma observação mais intensa da organização, focada e envolvendo a participação dos membros para fazerem uma auto-análise. Alguns exemplos de pressupostos são apontados por Schein (1984): a noção de que um negócio deve ser rentável, a idéia de que escolas devem educar, a necessidade da medicina curar. Estes exemplos, ao serem questionados, trazem em si um grau de estranheza, pois são *taken for granted*.

A cultura é "aprendida" pelos membros e não existem modelos prontos que visualizem a forma pela qual a cultura se cria. É mais difícil identificar como os pressupostos, normas e crenças são enraizados na cultura de uma organização. A cultura precisa de um grupo para existir. Não há cultura, se não existe um grupo que a possua. O grupo é definido por um conjunto de pessoas que estão juntas o suficiente para conhecerem seus problemas comuns e que tiveram oportunidade para resolvê-los e observar os efeitos de suas soluções. Portanto, de acordo com Schein, quando um grupo está se formando e crescendo, a cultura é a "cola" que os une por meio de identidades e força.

Estes níveis, definidos por Schein (1991), correspondem aos níveis de Trompenaars definidos anteriormente, respectivamente nível externo, intermediário e centro.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.2.2
Níveis culturais de acordo com Beyer & Trice

Trice e Beyer (1984) afirmaram que a cultura tem dois componentes básicos: sua substância, ou rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores; e suas formas, ou práticas, onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros. Analisando as formas (manifestações) de uma cultura, os pesquisadores podem discernir os significados que caracterizam uma dada cultura.

Como forma de atingir este objetivo, Trice e Beyer (1984) elaboraram um conjunto de definições que apontam indicadores operacionais apropriados para uniformizar, tornar comparáveis e cumulativos os estudos sobre culturas

operacionais, que em sua opinião focavam em elementos únicos e discretos da cultura, carecendo de integração. Na tabela a seguir temos as manifestações da cultura organizacional:

Tabela 4 - Manifestações da Cultura Organizacional.

FORMA	**Definição**
Artefato	-Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho de atividades culturalmente expressivas.
Cenário	-Aquelas coisas que circundam as pessoas fisicamente, proporcionando-lhes estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
Conto popular	-Uma narrativa completamente ficcional.
Estória	-Narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente uma combinação de verdade e ficção.
Gesto	-Movimentos de partes do corpo para expressar significados.
Lenda	-Uma narrativa que chega até nós de algum evento maravilhoso que se fundamenta em dados históricos mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
Linguagem	-Uma forma ou atitude particular através da qual os membros de um outro grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.
Mito	-Uma narrativa dramática de eventos imaginados, comumente usada para explicar as origens ou transformações de algo. Significa, também, uma crença inquestionável relativa aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos demonstrados.
Ritual	-Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem conseqüências técnicas pretendidas que mereçam destaque na prática.
Saga	-Uma narrativa histórica descrevendo as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
Símbolo	-Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como meio para exprimir um significado.

Fonte: TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v.9,n.4,1984,p.653-669.

Das manifestações (formas) definidas, Trice e Beyer propõem o estudo de ritos e cerimônias, por serem um conjunto relativamente elaborado e planejado de atividades, levadas a termo por meio de interações sociais, usualmente em benefício de uma audiência, com diversas conseqüências sociais, segue a tabela de ritos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Tabela 5 – Tipos de Ritos

Tipos de Ritos	Exemplos	Conseqüências sociais Evidentes e expressivas	Exemplos de possíveis conseqüências expressivas latentes
Ritos de passagem	Introdução e treinamento básico nas Forças Armadas .	Facilitar a transição de uma pessoa para papéis sociais e *status* que lhe são novos.	Minimizar as mudanças na forma com que as pessoas desempenham papéis sociais. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais contínuas.
Ritos de degradação	Despedir e substituir um alto executivo.	Dissolver identidades sociais e os poderes que os acompanha.	Estimular o reconhecimento público quanto à existência de problemas e quanto aos detalhes dos mesmos. Defender os limites do grupo definindo quem pertence ou não ao mesmo. Reafirmar a importância social e o papel em questão.
Ritos de reforço	Seminários de vendas (Mary Kay Cosmetics)	Realçar identidades sociais e os poderes que as acompanha.	Divulgar boas notícias a respeito da organização. Proporcionar o reconhecimento público dos indivíduos por suas realizações e motivar outros a esforços semelhantes Capacitar a organização a reconhecer as realizações individuais. Enfatizar o valor social do desempenho de papéis sociais.
Ritos de renovação	Atividades de desenvolvimento Organizacional	Renovar as estruturas sociais e melhorar seus estilos de funcionamento.	Reafirmar aos membros que alguma coisa está sendo feita a respeito dos problemas. Disfarçar a natureza dos problemas. Adiar o reconhecimento dos problemas. Focalizar a atenção em alguns problemas e desconsiderar outros. Legitimar e reforçar sistemas de poder e autoridade existentes.
Ritos de redução de conflitos	Negociação coletiva.	Reduzir conflitos e agressões.	Desviar a atenção do exercício de resolver problemas. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais conflituosas.
Ritos de integração	Festa de natal da empresa.	Encorajar e reviver sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantém fiel a um sistema social.	Permitir a expansão das emoções e o afrouxamento temporário de diversas normas. Reafirmar, em contraposição, a correção moral das normas habituais.

Fonte: TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. *Academy Management Review*, v. 9, n. 4, 1984, p. 653-669.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.2.3
Níveis culturais de acordo com Hofstede

Segundo Hofstede (1990), no seu estudo de caso com vinte unidades geográficas de dez empresas localizadas na Dinamarca e Holanda, a cultura organizacional se manifesta através de quatro categorias: símbolos, heróis, rituais

e valores, sendo que símbolo é a manifestação mais superficial e valores é a manifestação mais profunda, pois são sentimentos inconscientes e raramente discutidos, que não são perceptíveis como os demais.

A figura mostrada abaixo demonstra estas quatro categorias de manifestações culturais do nível mais profundo até chegar ao mais superficial.

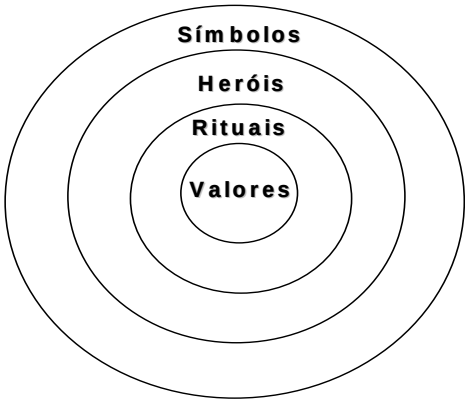

Figura 2: Manifestações da Cultura

Hofstede (1990) diz que os símbolos são palavras, gestos, figuras ou objetos que trazem um significado particular e somente são reconhecidos pelas pessoas que partilham a mesma cultura, é o nível mais superficial. A construção de símbolos serve para a formação da identidade da organização.

Os heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características muito valorizadas na cultura cujo comportamento torna-se modelo para seus seguidores, é o segundo nível. Os heróis tornam o sucesso possível ao ser humano, servem para motivar os empregados.

Rituais são atividades coletivas consideradas socialmente essenciais dentro de uma cultura. Como exemplo de rituais, o autor cita formas de cumprimentos e cerimônias sociais, tais como festas de finais de ano, cafés da manhã e almoços comemorativos, é o terceiro nível. Estas categorias são visíveis aos espectadores e são percebidas e imitadas pelos membros da organização.

Os valores são tendências amplas na preferência por certos estados ou relações versus outras. São sentimentos inconscientes e raramente discutidos que apontam para a conclusão de que alguém tem mais ou menos razão. São as

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

crenças e conceitos básicos de uma organização, o nível mais profundo. Deal & Kennedy (1982) caracterizam os valores como o coração da cultura.

2.3
Tipologias Culturais

Apresentaremos algumas “tipologias” que se relacionam com os principais temas objeto de estudo, que são a estrutura, presente nas visões de Charles Handy adaptada de Roger Harrison, baseada em canais de poder e de Deal e Kennedy, que apesar de baseada em grau de risco e velocidade de feedback pode ser relacionada a determinados tipos de organização; o desempenho, muito influenciado pelo sistema de recompensas, abordado nas pesquisas de Sethia e Von Glinow.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.3.1
Modelo de Charles Handy / Roger Harrison

Charles Handy (1976), partindo dos estudos de Harrison (1972), identifica quatro ideologias organizacionais, que procura relacionar com determinadas estruturas de organização, ambientes externos e fases do ciclo de vida organizacional, são elas: cultura do poder, de papéis, e da tarefa e de pessoas.

A Cultura do Poder é representada por uma teia, com o poder concentrado no ponto central. Segundo o autor é encontrada principalmente em pequenas organizações empresariais. Estas organizações trabalham por precedentes, atendendo aos desejos e decisões das fontes centrais de poder. As decisões são resultado de um equilíbrio de influências e não necessariamente em avaliações lógicas. Este tipo de cultura tem poucas regras e procedimentos definidos. Tendem a ser orgulhosas e fortes, podendo reagir rapidamente a ameaças e perigos.

Pode ser relacionada à estrutura simples proposta por Mintzberg, baseada na supervisão direta e no controle pela cúpula estratégica, com pouca formalização e treinamento.

A Cultura de Papéis, segundo o autor é estereotipada como burocracia, trabalhando pela lógica e pela racionalidade, seria representada por um templo grego, com pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados pela alta administração representada por uma estreita faixa. Procedimentos para papéis, para comunicação, e regras para solução de disputas, controlam o trabalho dos "pilares" papéis. O papel e a descrição do trabalho têm mais importância que o indivíduo que o desempenha. A posição é a principal fonte de poder, o poder pessoal não é bem visto e o poder dos peritos é tolerado. Estas organizações são bem sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlem o ambiente, caso de monopólios e oligopólios ou com produtos de longa duração que oferecem segurança e previsibilidade. Como exemplos, pode-se citar o serviço público e a indústria de petróleo. A mudança destas culturas é lenta. A eficiência desta cultura depende mais da racionalidade da alocação de trabalho e resposta, do que das personalidades individuais. Não se exige desempenho extraordinário, muito pelo contrário, este alto desempenho poderia ser considerado uma ameaça aos controles da empresa.

A Cultura da Tarefa é representada por uma rede, com algumas malhas mais fortes que outras, sendo orientada para o trabalho ou projeto. A ênfase é toda na execução do trabalho, com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. O poder do perito tem mais influência que o poder pessoal ou o derivado da posição. O trabalho em equipe é estimulado, com equipes de projetos para resolver problemas específicos. A cultura é adaptável, e adequada a necessidade de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado.

Esta cultura se aproxima da Adhocracia descrita por Mintzberg, pela ênfase no aspecto de projetos, pelos mercados complexos e dinâmicos, entre outros aspectos.

A Cultura da Pessoa é mais rara, representada por uma galáxia de estrelas, tendo o indivíduo como o ponto central. Não é encontrada nas organizações como conjunto, mas nos indivíduos e seus valores. Característica de ordens de advogados, grupos sociais, sociedades de arquitetura, famílias e pequenas firmas de consultoria entre outros. Seu correspondente mais próximo seria a estrutura simples na teoria de Mintzberg.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Segue a tabela com um quadro resumo das ideologias organizacionais segundo o modelo de Harrison.

Tabela 6 – Modelo de Harrison

QUADRO RESUMO DAS IDEOLOGIAS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO MODELO DE HARRISON

a. ideologia com orientação para o poder:
- procura controlar e dominar o seu ambiente (externo e interno);
- anula as oposições;
- tira proveito de suas habilidades em dominar os mais fracos;
- negocia procurando sempre obter vantagens para si;
- revoga acordos que não lhe interessam;
- busca o crescimento a qualquer custo - as vezes desrespeitando os valores humanos e o bem estar geral.

b. ideologia com orientação para o papel:
- procura ser racional e metódica;
- preocupação fundamental com : legalidade, responsabilidade,legitimidade;
- a competição e conflitos são controlados por acordos, regras e procedimentos;
- os direitos e privilégios são definidos e apoiados;
- existe previsibilidade no comportamento;
- competência é sinônimo de respeitabilidade e estabilidade;
- a resposta correta é mais valorizada do que a resposta eficaz;
- as mudanças tendem a ser lentas e desajeitadas.

c. ideologia com orientação para a tarefa:
- a execução da tarefa é o mais importante e o mais valorizado;
- as regras que atrapalham a execução da tarefa são alteradas;
- o treinamento é valorizado na linha de conhecimentos e habilidades;
- a autoridade é legitimada pela competência;
- a estrutura organizacional deve ser ajustada às exigências da tarefa;
- ênfase na rapidez e flexibilidade;
- a colaboração é estimulada;
- as mudanças tendem a ser rápidas;
- funcionamento sob a forma de projetos e grupos de trabalho.

d.ideologia com orientação para a pessoa:
- a autoridade é desencorajada;
- os indivíduos se influenciam mutuamente através do exemplo, ajuda e dedicação;
- procura-se satisfazer as necessidades organizacionais e individuais;
- as decisões são preferencialmente por consenso;
- os papéis são designados com base na preferência pessoal;
- as tarefas desagradáveis são compartilhadas;
- as organizações devem garantir:recursos para sua sobrevivência, um bom padrão de vida a seus membros, oportunidade de trabalhos agradáveis e significativos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.3.2
Modelo de Sethia & Von Glinow

Sethia e Von Glinow (1985) propõe uma classificação cultural associada ao sistema de recompensas, que pode ser definido como o conjunto das recompensas disponíveis, e os critérios pelos quais os membros da organização se qualificam a recebê-las.

Os autores propõem um modelo no qual a cultura de uma organização influencia o sistema de recompensas diretamente, através da filosofia de Recursos Humanos e o sistema de recompensas influencia a cultura de forma direta ou mediada pela qualidade dos recursos.

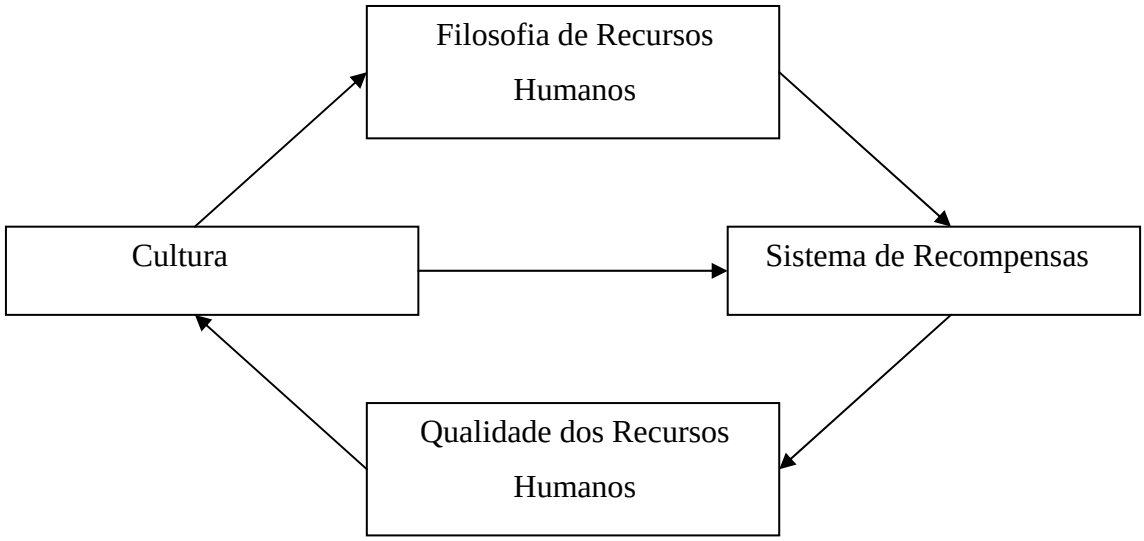

Figura 3 - Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas

Fonte: Adaptado de SETHIA, N. & VON GLINOW, M. A. "*Arriving at four Cultures by Managing the Reward System*", in: Kilmann et al. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985. p. 405.

Entre os tipos de recompensas disponíveis os autores citam:

Financeiras – salário, aumentos, bônus, opções de compra de ações, participação em resultados e outros benefícios.

Conteúdo do Trabalho – Desafio, responsabilidade, liberdade, significação, feedback e reconhecimento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Carreira – segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções.

Status – facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês.

O modelo proposto pelos autores associa a preocupação com o bem estar e dignidade das pessoas e a preocupação com a performance para gerar quatro tipos de culturas, que podem ser relacionadas ao Grid Gerencial de Blake e Mounton.

A relação pessoas versus performance produz os tipos de cultura, ou seja, dependendo da preocupação da organização com as pessoas ou com a performance da empresa, esta se dirigirá para determinado tipo cultural.

Tabela 7: Modelo de Sethia & Von Glinow

Preocupação com Pessoas	Alta	Cuidadosa (1,9)	Integrativa (9,9)
	Baixa	Apática (1,1)	Exigente (9,1)
		Baixa	Alta
		Preocupação com Performance	

Fonte: 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.

Uma Cultura Cuidadosa combina alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a performance. Existe preocupação com o bem-estar dos funcionários, mas a empresa não impõe altos padrões de desempenho. É característico em órgãos públicos ou monopólios, em que vigora uma postura paternalista.

Uma Cultura Apática pode ser definida como tendo pouca preocupação com performance e pouca preocupação com as pessoas. Neste tipo de cultura reina a indiferença e um estado de cinismo e desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é duvidosa, uma vez que além de baixa motivação,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

possui retornos financeiros insatisfatórios, exceto se a organização atuar em mercados protegidos ou tiver uma posição dominante.

Uma Cultura Integrativa tem alta preocupação com as pessoas e uma forte expectativa sobre o desempenho, são organizações orientadas para atração e retenção de profissionais talentosos. A ênfase é na equipe ou no sucesso da companhia como um todo e não no sucesso individual. Valoriza as pessoas, tendo recompensas financeiras normalmente acima do padrão do mercado e espera como retorno um alto desempenho.

Uma Cultura Exigente é orientada para o desempenho, mas com pouca preocupação com as pessoas. São empresas geralmente agressivas e vivem de acordo com um "código de sobrevivência dos mais capazes". O retorno financeiro para os funcionários é alto, mas a rotatividade também, como exemplo deste tipo de cultura pode-se citar bancos e fundos de investimento.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.3.3
Modelo de Donnelly

Robert Donnelly (1984), segundo Freitas (1991) relaciona a cultura com planejamento, nesta visão cultura inclui a influência que os líderes organizacionais exercem sobre ela, em virtude da estrutura. As atitudes, valores, ética, estilos de vida e a personalidade dos dirigentes criam a cultura da empresa. Os tipos culturais para o autor são: cultura excelente, cultura vaga e cultura horrível.

A Cultura Excelente é planejada, os planos são comunicados, as pessoas sabem para onde estão se dirigindo, existe um sentido de missão. Enfatiza-se a formação de equipes. Os procedimentos, padrões operacionais e de desempenho, além da avaliação são relacionados ao planejamento.

Na Cultura Vaga ou Indistinta, existe mudança constante na equipe dirigente há uma indefinição de rumo, é mais comum em empresas em estágio de maturidade ou altamente reguladas. Constantemente são trocadas as equipes dirigentes. Nada de novo é tentado e a inovação é tida como algo a ser evitado.

A Cultura Horrível é caracterizada por crises constantes, existem grandes confusões, os membros trabalham para atender as emergências, "apagar

incêndios". O clima usualmente é frustrante, inseguro e desagradável. Mais comum em organizações familiares ou com um dono que acredita saber o que é certo para todos, em todos os momentos.

2.3.4
Modelo de Deal & Kennedy

Deal & Kennedy (1982) propõem uma classificação com quatro tipos de culturas organizacionais, conforme o grau de risco associado as suas atividades e a velocidade de *feedback* do ambiente no qual a organização atua. A tabela abaixo mostra estas associações.

Tabela 8 – Modelos de Tribos Corporativas

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho (Tough Gui/Macho)	Cultura aposte Sua Companhia (Bet your Company)
	Baixo	Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito (Work Hard/Play Hard)	Cultura Processo (Process)
		Rápida	Lenta
		Velocidade de Feedback	

Fonte: DEAL, Terrence & KENNEDY, Alan. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachussets: Addison-Wesley, 1982.

Abaixo temos a transposição destas culturas para matriz BCG, muito utilizada para avaliação de ciclos de vida de produtos e serviços.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Tabela 9 – Modelo BCG

Taxa de Crescimento do Mercado	Alta	• Cultura Apostar na sua companhia • Estrela • Crescimento	• Cultura Macho • Criança-problema • Introdução
	Baixa	• Cultura Trabalho duro/ diverte muito • Vacas Leiteiras • Maturidade	• Cultura Processo • Abacaxi ou Pepino • Declínio
		Baixa	Alta
		Participação Relativa de Mercado	

A Cultura Macho (Tough Guy) é definida pela aceitação de alto grau de risco juntamente com uma velocidade de *feedback* rápida. Este tipo de cultura é fortemente orientado para resultados de curto prazo. O desempenho individual é valorizado, o que leva à competição interna entre seus participantes, dificultando o trabalho em equipe, usualmente é uma cultura jovem. É característica de empresas que operam em mercados dinâmicos que exigem velocidade de decisões e nos quais o risco é considerado como parte integrante do negócio, principalmente no mercado financeiro, onde é comum em bancos de investimento e fundos de ações com perfil agressivo. Na matriz BCG, poderíamos classificá-la como uma criança problema, pois conjuga alta taxa de crescimento com baixa participação de mercado.

A Cultura trabalho duro / diverte muito também apresenta velocidade de *feedback* rápida, mas o grau de risco é baixo, o trabalho em equipe tem um estímulo maior, mas não resulta necessariamente em comprometimento com a organização, também é voltada para resultados de curto prazo. É característica de áreas de vendas, nas quais o volume de vendas é mais importante do que a qualidade do atendimento, as reclamações representam o *feedback* do cliente. Na matriz BCG poderíamos classificá-la como uma vaca-leiteira, pois combina baixa taxa de crescimento com alta participação no mercado.

Na Cultura Aposte sua Companhia, temos a associação de um grau de risco elevado, com velocidade de *feedback* lenta, é orientada para o longo prazo, existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. Neste tipo de organização há um alto volume de investimento com retorno

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

financeiro somente após vários anos, normalmente com perspectiva de longa duração. Como exemplo desta cultura, temos a indústria farmacêutica e outras indústrias protegidas por patentes e/ou com dificuldades para a imitação de seus produtos. Na matriz BCG é associada à estrela, pois combina alta taxa de crescimento com alta participação no mercado.

Na Cultura de Processo, existe a associação de baixo risco e velocidade de *feedback* lenta. Este tipo de organização é orientada para procedimentos e padrões de trabalho, que visam manter a integridade de seu sistema. Normalmente associada a empresas antigas, e a linhas de produtos e serviços próximas da obsolescência. Na matriz BCG é associada a um abacaxi, pois corresponde a fase de declínio com baixa taxa de crescimento e baixa participação.

2.3.5
Tipologia Cultural, Ciclo de vida e Estratégia

Para Schein (1988), as organizações possuem um ciclo de vida, com vários estágios e a cultura organizacional assume funções distintas em cada um destes estágios. Através da análise do estágio em que se encontra uma organização é possível identificar momentos mais propícios e mecanismos mais eficientes para o gerenciamento da cultura organizacional, conforme a tabela a seguir:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Tabela 10 - Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Dominação Familiar	*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantêm a organização unida. *A organização trabalha por uma maior integração e transparência. * Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.	1- Evolução natural. 2- Evolução auto-dirigida através da terapia. 3-Evolução gerencial através de personalidades híbridas. 4-Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.
* Fase de sucessão	*A cultura se torna um campo de batalha para conservadores e liberais. *Os sucessores em potencial são julgados para se verificar se preservarão ou mudarão os valores culturais.	
II-Meia-vida Organizacional *desenvolvimento de novos produtos *Integração vertical *Expansão geográfica *Fusões e aquisições	*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.	5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6- Sedução tecnológica. 7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 8- Incrementalismo 9-Persuasão coerciva 10- *Turnaround*
III- Maturidade Organizacional *Maturidade dos mercados *Estagnação ou estabilidade interna *Falta de motivação para mudar	*A cultura torna-se restritiva à inovação. *A cultura preserva as glórias do passado e portanto é valorizada como uma fonte de auto-estima e defesa.	11- Reorganização, destruição e renascimento.
Opção de transformação	*A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. * os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados.	
Opção de destruição *Falência e reorganização *TAKEOVER e reorganização* *Fusão e assimilação	*A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva. *A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.	

Fonte: SCHEIN, EDGARD h. *How Culture formes, develops and changes*, In: Ralph, Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa e Associados. *Gaining control of the corporate culture*. São Francisco, Jossey-Bass Publishers, 1988.

A seguir apresenta-se a correlação de tipologia cultural, ciclo de vida da empresa e estratégia. Segundo Bateman & Snell (1998), Planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter um encaixe entre os objetivos da

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

organização e os recursos e as oportunidades externas para se ter uma organização sadia e que perdure por muito tempo.

Com o objetivo de interligar cultura organizacional com estratégia organizacional, apresenta-se a seguir a Matriz BCG. A Matriz BCG (Boston Consulting Group) foi criada em resposta às necessidades dos executivos em entender e administrar organizações modernas e complexas. Esta matriz relaciona a taxa de crescimento de uma empresa com a sua participação de mercado.

Com base no modelo BCG, a tipologia proposta por Deal & Kennedy (apresentada no item 2.3.4) e no conceito de ciclo de vida de um produto/negócio, Deshpandé & Parasuraman (1986) propõem um modelo para analisar o impacto que a cultura organizacional de uma empresa pode ter sobre o planejamento estratégico.

A análise do ciclo de vida do produto/negócio pressupõe que toda organização atravessa cinco fases: desenvolvimento do produto, introdução no mercado, crescimento, maturidade e declínio (Freitas, 1991), conforme ilustrado na figura abaixo:

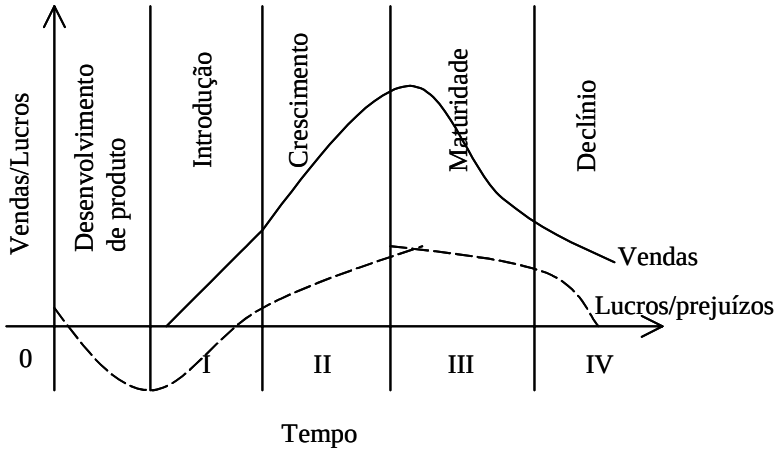

Figura 4: Ciclo de Vida do Produto/Negócio

Fonte: Freitas, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto. São Paulo: Makron Books, 1991.

A correspondência entre a matriz BCG, o ciclo de vida dos negócios e a tipologia cultural de Deal & Kennedy proposta por Deshpandé & Parasuraman (1986), é apresentada da seguinte forma:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

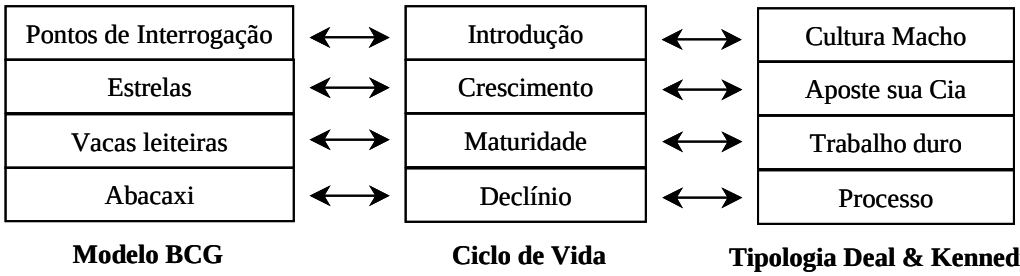

Figura 5**:** Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural

Fonte: Deshpandé, Rohit & Parasuraman A. “Linking Corporate Culture to Strategic Planning”. Business Horizons, p.28-37, 1986.

- Introdução, Pontos de interrogação (ou Criança-problema) e Cultura Macho - Esta correspondência se dá porque a fase de introdução de uma empresa é caracterizada por altos riscos envolvidos, uma vez que a empresa é nova e a sua aceitação no mercado é o que vai determinar seu sucesso. Por isso, na fase de introdução, são necessárias uma cultura de empreendedores (cultura macho) e a correspondência com a matriz BCG é com “pontos de interrogação” ou criança-problema. Desta forma, altos investimentos são gastos com marketing, redes de relacionamentos, novos canais de distribuição, assim como a aquisição de máquinas e equipamentos. Ao mesmo tempo, a taxa de *feedback* a estes investimentos também é alta.

- Crescimento, Estrela e Cultura Aposte sua Companhia - A segunda relação existente refere-se ao segundo estágio do ciclo de vida: crescimento e a tipologia de aposte sua companhia. Este estágio ainda é caracterizado por altos índices de investimentos, enquanto a base de clientes está aumentando, assim como os custos de produção, distribuição. Este negócio é caracterizado como uma estrela. Pelo fato do rápido crescimento trazer mais competição, atraída pelas altas margens de lucro, o tamanho do mercado aumenta resultando em um lento *feedback*.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

- Maturidade, Vaca Leiteira e Cultura Trabalho Duro - No estágio de maturidade de uma empresa, ou das vacas leiteiras, as vendas atingem um ponto máximo com o estabelecimento no mercado. Já que não há novos consumidores e as vendas são consumidas por clientes já existentes, começam a ocorrer promoções para atrair os consumidores e manter lealdade da marca. Neste sentido, a taxa de *feedback* aumenta, com o aumento das vendas e o risco desta operação é baixo.

- Declínio, Abacaxi e Cultura de Processo - Neste estágio, ocorre declínio nas vendas, caracterizando uma empresa abacaxi, e os administradores tentam pensar em formas de se mudar para um negócio mais lucrativo. Por este motivo não são feitos mais investimentos. Esta mudança de foco traz em si uma paralisia e o grau de *feedback* torna-se lento, à espera que algo aconteça.

Portanto, vale destacar a importância da harmonia entre estratégia corporativa e cultura, a fim de se entender a cultura existente e aplicar as estratégias. Uma forma para se manter o equilíbrio entre cultura e estratégia é cultivar um clima cultural flexível e compatível com a mobilidade estratégica (Freitas, 1991).

Apresentadas as tipologias culturais que caracterizam as diferentes organizações, é importante frisar que uma empresa não é “puramente” um tipo de cultura, ela é geralmente uma combinação dos diferentes tipos.

2.4
Mudança cultural

O conceito de mudança organizacional, segundo Silva (2001) pressupõe:

- A existência de um estado original, na organização que, por algum motivo intencional ou não, tem suas características modificadas no tempo;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

- A existência de um processo intermediário de transição, evolução ou transformação;
- A existência de um novo estado que, ainda que possa não ser assumido como um estado final, apresenta características diferenciadas daquelas existentes no estado original.

A mudança organizacional é um tema cada vez mais presente tanto na literatura acadêmica quanto nas revistas de negócios, finanças, economia e gestão de recursos humanos. As ameaças reais ou potenciais a posição da empresa levam a uma aceleração da necessidade de mudanças.

Silva e Vergara (2003) apresentam um enfoque que valoriza a dimensão social da mudança:

> *A mudança organizacional, mesmo quando intencional, não pode ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos e tecnologias, ainda que, em alguns casos, até mesmo a tradição funcionalista que tem dominado os textos sobre gestão de mudanças reconheça a dimensão social como uma variável determinante das possibilidades de sucesso das organizações. É preciso que se veja a mudança também como uma mudança de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele com si mesmo.*

A Mudança Organizacional está ligada às mudanças estratégica, estrutural e cultural. Para entender a mudança estratégica é necessário compreender a estratégia da organização, sua formação e implementação; e seus reflexos na estrutura e cultura da organização.

Mintzberg (1978) apresenta algumas definições de estratégia, na teoria administrativa. Segundo Chandler, estratégia pode ser definida como a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para atingir estas metas.

Segundo Mintzberg (1978), a formação da estratégia envolve a inter-relação de três forças básicas:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

1. Um ambiente que muda continuamente, mas de forma irregular, com freqüentes descontinuidades e grandes variações em sua taxa de mudança.
2. Um sistema operacional organizacional, ou burocracia, que sobretudo busca estabilizar suas ações, apesar das características do ambiente em que esta inserido.
3. Uma liderança cujo papel é mediar estas duas forças, para manter a estabilidade do sistema operacional da organização enquanto assegura sua adaptação à mudança ambiental.

Estratégia pode ser vista como um conjunto de comportamentos através dos quais a organização estabelece por um tempo seu lugar neste ambiente, e mudança estratégica pode ser vista como a resposta da organização à mudança ambiental, limitada pelo *momentum* da Burocracia e acelerada ou atrapalhada pela liderança. (Mintzberg 1978).

A mudança na estratégia de uma organização pode levar a uma mudança em sua estrutura e nas relações de poder estabelecidas na mesma, o que pode acarretar resistências a estas alterações, e se forem bem sucedidas, mudanças na cultura da organização.

Segundo Freitas (1991), mudança cultural é a definição de um novo rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, embasada em novos valores, símbolos e rituais. Freitas cita algumas situações em que a mudança cultural deve ser considerada pela cúpula de uma empresa:

- Mudanças fundamentais no ambiente e a companhia tem sido dirigida por valores.
- A indústria é altamente competitiva e o ambiente muda rapidamente.
- A companhia apresenta resultados medíocres ou vem acumulando desempenhos cada vez piores.
- A companhia está em vias de se tornar uma grande corporação.
- A companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Pinto (1993), em um estudo sobre a mudança de cultura de banco de varejo, confirma a importância do ambiente como causa da mudança e mostra que esta necessidade é percebida pelos funcionários, mas alerta para os conflitos que a entrada de novos funcionários pode gerar:

> *A compreensão por parte das organizações, de que estão sujeitas às pressões do ambiente, conjugada à mudança de atitude das pessoas, parece levar a uma nova forma de fazer administração. Observa-se, assim, que muitas organizações perceberam que além dos fatores externos e financeiros, elas devem se preocupar com o fator humano, interno às mesmas.*
> [*...] Os funcionários entrevistados entenderam que a empresa mudou porque precisava, basicamente, adaptar-se às alterações do meio ambiente. Os entrevistados emitiram a opinião de que a empresa não ia bem, que precisava adaptar-se à realidade do mercado cada vez mais competitivo, que era percebida como retrógrada pelos clientes e que era necessário mudar esta imagem. Precisava, enfim modernizar-se.*
> *[...] Quando uma organização, em resposta às pressões do meio ambiente, decide modificar não apenas a estrutura organizacional mas, também, a forma de operações, o relacionamento como o funcionalismo e o posicionamento no mercado, perseguindo a construção de uma nova imagem, é previsível a ocorrência de uma "pororoca cultural", principalmente se para a implementação das mudanças a empresa buscar pessoas externas a organização conforme ocorreu no caso em estudo. Depreende-se que tudo é uma questão da oportunidade e da qualidade da decisão.*

2.4.1
Resistência à mudança

Gonçalves (2003), citando Boyett (1999), aponta seis questões principais que marcam a resistência à mudança:

- preconceito com resultado: os membros afetados pela mudança tendem a fantasiar que as conseqüências serão sempre negativas;
- receio de mais trabalho: as pessoas ficam predispostas a pensarem que a mudança trará aumento na carga de trabalho e redução de oportunidades;
- necessidade de mudança de hábitos: exigência de mudança de hábitos que já estão internalizados, *taken for granted*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

- falha na comunicação: os membros da organização não são devidamente comunicados sobre os motivos da mudança e as expectativas que devem ser geradas em função dela;
- incapacidade de alinhar a organização como um todo: problemas para coordenar tudo que envolve a mudança, tais como, estrutura organizacional, sistemas, tecnologias, competências essenciais, conhecimento, cultura e habilidades de seus integrantes; e
- revolta por parte dos funcionários: é uma defesa criada pelos funcionários por existir uma percepção de que a mudança é uma imposição e, portanto, tira o controle das pessoas.

Para Ansoff (1981), a resistência à mudança está diretamente relacionada ao grau de descontinuidade na cultura ou a estrutura de poder introduzida pela mudança e, segundo o autor, quando a mudança vem acompanhada por uma transferência de poder, a resistência se intensifica. A resistência à mudança é algo a ser enfrentado pela administração; porém, o enfoque escolhido para tratá-la dependerá da organização e do nível de turbulência ambiental a ser enfrentado.

Senge (1999) alerta sobre as dificuldades enfrentadas para promover uma mudança devido ao processo de equilíbrio criado pelas organizações visando à manutenção do statu quo:

> *Em geral, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de identificar do que os círculos de reforço; porque, na maioria das vezes, parece que nada está acontecendo (...). Ao contrário, o processo de equilíbrio mantém o statu quo mesmo quando todos os participantes querem mudanças.*

Por outro lado, ainda segundo Gonçalves (2003), existem algumas formas de neutralizar a resistência a uma mudança organizacional, das quais pode-se citar:

- criação da necessidade de promover a mudança: facilitar a compreensão das pessoas de que é preciso mudar, criando uma visão positiva sobre a forma como estas pessoas serão afetadas e que existe segurança quanto ao que está sendo feito para mudar;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

- comunicação: é essencial ter uma comunicação eficaz e efetiva para a transmissão da idéia e importância da mudança;
- criação de uma aliança: importância de um grupo influente dentro da organização para promover a mudança;
- desenvolver a mudança em larga escala: a mudança faz a organização enfrentar questões mais profundas, como a cultura organizacional e, portanto, leva à mudanças reais e permanentes, uma vez que envolvem os fundamentos da organização; e
- promover a participação: incluir os funcionários nas decisões sobre o processo de mudança. Isto traz um maior comprometimento, pois ocorre uma consciência entre as pessoas de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização.

Freitas (1991) lembra que existe um sentimento de dor e sensação de perda que os indivíduos da organização sentem com a chegada da mudança, mas que o conforto e a lealdade à organização deve ser atualizada de forma a trazer maior comprometimento com a nova ordem das coisas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.4.2
Classificações da mudança cultural

Ford & Ford (1995) tentam classificar os tipos de mudanças e procuram diferenciar estes tipos em função da existência de uma intencionalidade, separando as mudanças intencionais daquelas que podem ser consideradas como não intencionais. Segundo eles:

> *A mudança intencional acontece quando um agente de mudança parte, deliberadamente e conscientemente, para estabelecer condições e circunstâncias que são diferentes do que elas são hoje e então as realiza por meio de um conjunto de ações e intervenções, singularmente ou em colaboração com outras pessoas (...). A mudança não intencional, em contraste, não é deliberadamente ou conscientemente produzida, mas é manifestada como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários, ou conseqüências inesperadas da ação.* (Ford e Ford, 1995, p.543)

Silva (2001) acredita que, de acordo com esta classificação proposta, as mudanças que resultam em algum impacto sobre a estratégia da organização poderiam ser classificadas tanto como mudanças intencionais, decorrentes de uma ação planejada, quanto não intencionais, quando resultam, de modo involuntário, de eventos não programados.

Neste sentido, este autor apresenta quatro dimensões da mudança: natureza, compatibilidade, tempo da mudança e processo.

1) Quanto à natureza de mudança:

• pode ser parcial ou total, conforme a superfície de impacto;

• pode ser superficial, afetando apenas o nível das práticas, ou profunda afetando os postulados de base da estratégia, conforme a profundidade da mudança;

• pode ser marginal ou radical, conforme as diferenças entre os estágios sucessivos.

2) Quanto à compatibilidade ou à possibilidade de articulação com a estratégia atual:

• compatível, ou

• incompatível

3) Quanto ao tempo da mudança:

• no que diz respeito ao ritmo: pode ser em ritmo lento ou ritmo rápido;

• no que diz respeito à duração dos impactos: pode ser permanente ou temporária;

• no que diz respeito à urgência: pode possuir uma urgência percebida ou uma urgência não percebida.

4) Quanto ao processo de mudança:

• deliberada, ou

• emergente.

Estas dimensões de mudança apresentadas podem ser aplicadas aos diferentes tipos de mudança, descritas por Giroux (1990) e citadas por Silva (2001):

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

• Ruptura: tipo de mudança revolucionária, profunda e radical, de implementação incompatível com a estratégia atual, urgente e deliberada. Esse tipo de mudança implica uma transformação substancial da empresa, seja em resposta a uma crise interna, seja em resposta a uma descontinuidade no ambiente. O caráter crucial e a urgência da situação exigem um tipo de ação imediata e enérgica, que pode resultar em uma mudança fortemente deliberada, imposta por novos dirigentes recrutados.

• Sobressalto: refere-se a uma mudança parcial, superficial, de implementação compatível com a estratégia atual, urgente, temporária e deliberada. Possui uma característica transitória que é marcada por uma transformação momentânea das atividades para adaptar a organização a uma variação pontual de seu ambiente. A margem de tempo estreita para a sua realização faz com que a tomada de decisão tenda a ser centralizada.

• Erosão: tipo de mudança total, profunda e marginal, de implementação compatível com a estratégia atual, lenta e emergente, que produz a longo prazo uma transformação global e radical, por acumulação de mudanças marginais. Trata-se de uma mudança involuntária ou mesmo inconsciente, influenciada por grandes variações no ambiente e que tende a transformar a identidade, o domínio e as práticas organizacionais.

• Elaboração: é uma mudança evolutiva, gradual, durável, de implementação compatível com a estratégia atual, que pode ser de natureza parcial ou total, radical ou marginal e que pode ser tanto emergente quanto deliberada. Em geral, representa um refinamento da estratégia atual, podendo afetar os seus mais diferentes níveis. Esse tipo de mudança é justificado pela necessidade de descoberta e aprendizado, à medida que emergem as exigências constantemente renovadas do ambiente em transformação. Pode ser dirigida pelo topo da organização, ou pode emergir da base, ou ainda pode ser simultaneamente fruto dos dois movimentos.

Weick & Quinn (1999) salientam um importante contraste emergente na pesquisa sobre mudança. Este contraste refere-se à distinção entre a mudança que é episódica, descontínua e intermitente e aquela que é contínua, evolutiva e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

incremental. O conceito de mudança episódica é utilizado para agrupar os tipos de mudanças que não são freqüentes, que são descontínuas e intencionais, as quais ocorrem durante períodos de divergência, quando a organização modifica suas condições de equilíbrio. É chamada de episódica porque tende a ocorrer em vários períodos de tempo, durante os quais acontecem alterações importantes precipitadas por eventos externos, como a mudança de uma tecnologia, ou internos, como a mudança de pessoas-chave.

Para Weick & Quinn (1999), essa distinção entre mudança episódica e contínua reflete diferenças nas perspectivas do observador. No nível macro de análise, quando os observadores examinam o fluxo de eventos que constituem a organização, eles vêem o que parece ser ação repetitiva e rotineira. Mas numa visão no nível micro de análise, revela adaptação e ajustamento contínuos. Porém, embora esses ajustes sejam pequenos, eles também tendem a ser freqüentes e contínuos, o que significa que eles são capazes de alterar a estrutura e a estratégia. Por isso, alguns pesquisadores tratam esses ajustes contínuos como a essência da mudança organizacional. Outros consideram-nos como pequenas variações incrementais que ocorrem em períodos de convergência, que é interrompida esporadicamente por épocas de divergência descritas por palavras como revolução, mudança profunda e transformação. Esses períodos de divergência podem ser entendidos como mudanças radicais.

Com o intuito de categorizar o conjunto de teorias que têm sido desenvolvidas na literatura sobre mudança nas organizações, Van de Ven & Poole (1995) identificam quatro diferentes teorias com as quais a questão da mudança tem sido tratada: teoria do ciclo de vida, teoria teleológica, teoria dialética e teoria evolucionária.

1. Teoria do ciclo de vida: a mudança é vista como um processo seqüencial de eventos que ocorrem numa ordem lógica, previsível e convergente. Sob essa ótica, a mudança é vista como algo iminente, que conduz a organização de um determinado ponto de partida até um ponto final;
2. Teoria teleológica: a mudança é socialmente construída em torno da existência de metas comuns que fazem com que o grupo de indivíduos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

em uma dada organização esteja sempre se mobilizando, de forma harmônica e coletiva. Neste caso, não existe a previsibilidade da mudança, uma vez que os resultados do processo são construídos passo a passo, por meio do aprendizado sobre os eventos da realidade;

3. Teoria dialética: vê a mudança como um processo de síntese entre as teses e antíteses geradas pela existência de entidades oponentes. A mudança também é vista como um processo socialmente construído, porém com um foco não harmônico, partindo da visão de que a entidade organizacional existe em um mundo pluralista de eventos e forças oponentes ou de valores contraditórios que competem entre si por dominação e controle;
4. Teoria evolucionária: percebe a mudança como um processo evolutivo e acumulativo de mudanças menores que vão ocorrendo no processo de variação, seleção e retenção que vai modificando a configuração do ambiente.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.5
Gerenciamento Cultural

O desafio do gerenciamento de uma organização multinacional, mais especificamente de uma cultura organizacional, reside em entender as diferenças entre as culturas nacionais e a inserção da cultura organizacional de uma empresa nestas diversas culturas.

A questão do gerenciamento cultural gera polêmica no meio acadêmico porque, segundo Hilal (1996), a literatura referente à cultura organizacional pode ser agrupada em duas vertentes antagônicas. Uma vertente defende que a cultura organizacional pode ser gerenciada, em maior ou menor grau, dependendo da situação e a segunda vertente afirma que a cultura não é gerenciável.

Robbins (2002), apesar de argumentar não ser impossível, diz que “o que se espera, pelo menos no curto prazo, é que os administradores tratem a cultura de suas organizações como relativamente fixas.” Isto porque a cultura organizacional se forma, por um processo longo e contínuo, estando profundamente enraizada na mente dos membros de uma organização.

Já Pettigrew (1996) responde à questão e comenta o fato da seguinte maneira: “É a cultura organizacional gerenciável ? A resposta direta para esta pergunta é sim – com a maior dificuldade ! A resposta acadêmica para esta pergunta depende do que se entende por cultura organizacional e administração.”

Segundo Tomei (1994), podemos considerar duas posturas sobre o gerenciamento da cultura:

- Que as organizações não possuem culturas, e sim que elas são culturas, acreditando que a cultura organizacional é muito difícil de ser mudada.
- Que as organizações produzem uma cultura que serve para manter a sua estrutura social e normativa, garantindo a sua coesão, acreditando que a cultura pode ser gerenciada pelo menos num grau mínimo.

Ainda segundo Tomei (1994), na medida que a cultura organizacional é definida como valores e crenças divididos por membros das organizações, expressos por jargões, cerimônias ou rituais, práticas organizacionais, etc, o processo de intervenção administrativa e gerenciamento de cultura poderia atuar.

Caso compreendêssemos estas variáveis e as manifestações da cultura organizacional, seria possível a gerência em algum nível. Nesta dissertação adota-se a vertente que acredita que a cultura pode ser gerenciada.

A vertente que considera a cultura gerenciável, segundo Hilal (1996), citando Martin (1985), pode ser classificada em dois grupos que representam um relacionamento diferente entre cultura e organização: pragmatismo cultural e purismo cultural.

Para o grupo do pragmatismo cultural, a cultura é uma variável organizacional, ou seja, pode ser manipulada para melhor atender às necessidades da organização.

O purismo cultural não isola a organização da cultura, considera, desta maneira, que a organização não possui uma cultura, e sim é uma cultura. Portanto, a cultura pode ser diagnosticada, reconhecida e passível de transformação dentro da organização.

Peters and Waterman (1982) chamaram atenção para a importância da cultura no alcance de altos níveis de eficiência organizacional. Posteriormente,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

autores passaram a pesquisar sobre a maneira pela qual se gerencia a cultura organizacional.

Existem basicamente 2 tipos de abordagem para o gerenciamento da cultura organizacional: conformidade (manutenção da ordem e continuidade) e transformação (mudança e quebra dos padrões existentes) (Bate, 1994). Naturalmente, que a escolha de uma abordagem e a eficiência que ela terá é dependente de vários fatores contextuais relacionados tanto ao ambiente interno quanto ao ambiente externo. Portanto, o contexto determinará a necessidade da cultura em ser mantida ou modificada; porém, a estratégia que será adotada dependerá mais do paradigma ou da perspectiva utilizada pelo gerente ou agente da mudança.

Não há dúvidas de que um aspecto essencial para ser capaz de gerenciar a cultura de uma organização é compreendê-la. O gerenciamento da cultura é baseado em um sofisticado entendimento dos aspectos tácitos e explícitos que compõem a cultura de uma organização.

Para poder gerenciar a cultura de uma organização é preciso primeiro compreendê-la, identificando com a maior precisão possível os atributos da cultura que se busca manter ou da cultura que se pretende atingir. Existe uma grande concordância entre os autores sobre os componentes da cultura como um constructo genérico. Porém, segundo Willcoxson e Millet (2000), por se tratar de um tema complexo, existem discordâncias sobre alguns aspectos:

- O que constitui uma cultura organizacional?
- A cultura de uma organização pode ser adequadamente descrita?
- É realmente eficiente gerenciar uma cultura?
- Qual estratégia de gerenciamento será mais bem sucedida?

Independente das afirmações de alguns autores, não existem respostas certas ou simples para estas questões e, como indicado anteriormente, abordagens de gerenciamento cultural são dependentes do conceito dos gerentes ou agentes de mudança da cultura organizacional.

Para Pettigrew (1996), a cultura organizacional é administrável, porém envolve certo grau de dificuldade. Para este autor,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

> *é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais* (Pettigrew, 1996, p.146).

Pettigrew (1996) explica porque considera possível, porém difícil, administrar a cultura organizacional. Para ele existem sete fatores explicativos, abaixo elencados:

1. O problema dos níveis – é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos.
2. O problema da infiltração – A cultura não é apenas profunda, mas é também extensa. Assim, a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamentos, socialização e recompensas.
3. O problema do implícito – é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, e que raramente emergem explicitamente para discussão.
4. O problema do impresso – a história tem grande peso na administração presente e futura da maioria das organizações.
5. O problema do político – certos grupos de poder na organização têm interesse associado às crenças e a pressupostos que são relevantes em qualquer época, para o desenvolvimento da empresa.
6. O problema da pluralidade – a maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de sub-culturas.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

7. O problema da interdependência – a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

A mistura destes sete problemas torna a cultura organizacional difícil de ser gerenciada e modificada, mas não impede que estes dois fatos ocorram.

Nas pesquisas realizadas por Pettigrew (1996), ele pôde observar fatores organizacionais que favoreceram ou ao menos não dificultaram a mudança organizacional e o seu gerenciamento. Dentre os fatores listados pelo autor, podemos destacar: (i) contexto interno receptivo, habilidade gerencial para mobilizar este contexto, criando um clima favorável à mudança; (ii) pressão da alta administração enfatizando a importância da mudança; (iii) visões desarticuladas e imprecisas por parte dos agentes de mudança; (iv) utilização de meios desviantes e não ortodoxos (consultores) para pronunciar o que não é expressável e pensar o que não é pensável; (v) reforço de qualquer ação de alteração cultural por meio de mudanças estruturais, seguidas pelo fortalecimento destas mudanças culturais e estruturais pela utilização de sistemas de premiação; (vi) introdução da mensagem o mais profundamente possível utilizando estratégias de treinamento e desenvolvimento; (vii) transmissão das novas crenças e comportamento na organização a fim de revolucionar os mecanismos de comunicação dos empregados; (viii) necessidade de persistência e paciência para derrubar o núcleo de crenças antigas e para se articular a nova ordem.

Em contrapartida, a vertente que defende que a cultura não é gerenciável, entre os principais autores destaca-se Chanlat, Aktouf e Bordieu, ataca afirmando que a teoria que defende cultura gerenciável é produto de interpretações abusivas da teoria e dos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das organizações.

Seguindo esta linha de gerenciamento cultural, Tomei (1994) enfatiza que a cultura de uma organização é difícil de ser mudada, pois como exige tempo para se formar e desenvolver, por isso ela cria e mantém uma ordem. Esta ordem passa por um processo lento, difícil e nem sempre bem sucedido para ser modificada. No entanto, a cultura pode ser gerenciada pelo menos num grau mínimo. Este grau vai depender do nível que a cultura organizacional se encontra. Neste

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

contexto, conforme já mencionado no item 2.2.1, Schein divide a manifestação cultural dentro de uma organização em três níveis. O nível mais profundo é o mais difícil de ser gerenciado.

Uma pergunta que emerge destas dificuldades de gerenciamento é se existe algum momento que auxilie ou facilite o gerenciamento da cultura organizacional ou se este é sempre algo demasiadamente complexo de fazer. Schein (1989) argumenta que *"In practice, the drive for culture change derives from the need to solve organizational problems. It is only when cultural assumptions get in the way that the issue of culture change arises."*

Ainda segundo Tomei (1994), a literatura organizacional identifica quatro situações que se apresentam como potenciais para a gerência da cultura organizacional e catalisador no processo de mudança, são eles:

• fusões, aquisições, reestruturações, downsizings, terceirizações e privatização;

• fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;

• crises internas e processo de sucessão de poder;

• processo de socialização de novos membros na organização.

Mas especificamente, Fleury (1996) fala que "os momentos de crise vivenciados por essa organização são importantes para alavancar as mudanças na cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes, justificadas pelo clássico: não se mexe em time que está ganhando."

Para Schein (1985), as organizações possuem estágios de crescimento, no qual a cultura muda de função de acordo com o estágio em que se encontra. Desta forma, analisando o ciclo de vida da organização (já citado no item 2.3.5), é possível identificar os melhores momentos para o gerenciamento da cultura organizacional. Schein divide em três momentos, considerando a dinâmica e liderança organizacional. Estes momentos são representados pela (1) fundação e desenvolvimento da organização, (2) meia idade e (3) idade madura e declínio.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

No primeiro momento, a liderança da organização está nas mãos do fundador ou da família que iniciou a empresa. A partir daí, a organização começa a criar sua cultura de acordo com as ações de seus fundadores. Esta cultura é então aprendida e transmitida aos demais membros da organização e é forte, pois os fundadores ainda estão presentes e a cultura ajuda na auto definição do grupo em formação para poder interagir com um ambiente muitas vezes hostil.

Após analisar as características culturais e delinear a cultura na empresa em estudo, entender as possíveis dificuldades que serão encontradas e conhecer o momento adequado para tentar realizar qualquer tipo de mudança, surge uma última questão: existe algum método mais eficiente de fazer a mudança acontecer?

Infelizmente, parece que não. Considerando os fatores externos e internos à empresa que influenciam/potencializam o processo de mudança, Fleury (1996) afirma que é

> *neste quadro que se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural; é um processo de criação conjunta para o qual não existem receitas prontas.*

Tomei (1994) ilustra algumas variáveis que fornecem indicadores que integrados facilitam o gerenciamento desta mudança:

1. a identificação do clima organizacional – podendo-se utilizar de pesquisas de opinião;
2. a identificação das manifestações da cultura: ritos, outras formas culturalmente expressivas freqüentemente incorporadas através dos ritos - artefatos, canários, contos, símbolos, sagas, ideologias; análise de artefatos visíveis; aspectos históricos; aspectos externos; análise do processo de comunicação.
3. analisar os processos e estratégias de socialização de novos membros da organização.

Pettigrew (1996) também ajuda neste sentido, indicando alguns "*fatores como sendo importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional:*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

1. *um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade gerencial em mobilizar esse contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança.*
2. *o comportamento de liderança tanto nos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que por algum tempo vêm fazendo pressão por mudança e que ocupam posições de poder internamente. A maior parte dos casos de mudança revela uma clara e consistente pressão da alta administração.*
3. *a existência de visões desarticuladas e imprecisas por parte de agentes de mudança na alta administração.*
4. *a utilização de ações divergentes por parte de figuras chave no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança.*
5. *a utilização de meios desviantes e não ortodoxos, tanto externa quanto internamente à organização, a fim de dizer o que não é expressável e pensar o que não é pensável. Consultores internos e externos têm sido regularmente usados para este propósito.*
6. *a liberação de caminhos e energias para a mudança, através do deslocamento de pessoas e portfolios.*
7. *a criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas podem ser articulados e compartilhados, e as energias centradas em torno da necessidade de mudança.*
8. *a alteração do processo administrativo na alta administração. Um aspecto chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que têm caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa.*
9. *o reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais estruturais por meio da utilização pública de sistemas de premiação da organização.*
10. *a busca e o uso de "modelos de desempenho" (grow model) que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos chave da nova cultura. A identificação das pessoas que podem*

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

"transmitir" (walk the talk) parece ser um aspecto chave para tornar concreto e público as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho (grow model) da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança.

11. *a introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento.*
12. *a transmissão das novas crenças e comportamento na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados.*
13. *finalmente, existe uma necessidade, antiquada mas crítica, de persistência e paciência. Todos os estudos de mudança estratégica que observamos enfatizam a complexidade e dificuldade em efetuar tais mudanças, até mesmo nos casos em que a mudança foi ativada devido a grandes distúrbios ambientais. Persistência e paciência são fatores críticos no difícil estágio de se derrubar o núcleo de crenças da velha guarda, de se fazer com que os novos problemas sejam percebidos e articulados na organização, de se desenvolver um sentido de preocupação de que aqueles problemas valem uma análise política para, então, se articular a nova ordem, geralmente por meio de visões altamente inarticuladas e imprecisas sobre o futuro."*

Tomei (1994) afirma ainda que, apesar de diversos trabalhos buscarem encontrar caminhos para o gerenciamento da cultura organizacional e, embora propostas apresentem caminhos totalmente diferentes, é unânime que cada organização é distinta da outra e, portanto, não existem fórmulas prontas que se apliquem a todas elas.

O gerenciamento da cultura organizacional está intimamente ligado com o objetivo de melhora do desempenho organizacional. É apresentado a seguir o arcabouço teórico do desempenho organizacional.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.6
Desempenho organizacional

Antes de relacionar cultura e desempenho organizacional é preciso definir o que é desempenho. Barney (2002), para definir desempenho, parte da noção de que uma organização é uma associação de ativos produtivos, aí incluídas as pessoas, que se juntam voluntariamente para obter vantagens econômicas. Os proprietários destes ativos irão torná-los disponíveis para uma organização somente se ficarem satisfeitos com o retorno que estiverem recebendo, ajustado ao risco que estão correndo, comparado com outras alternativas razoáveis disponíveis. Desta forma, o desempenho seria medido pela comparação entre o retorno (valor) gerado pela organização comparado com o retorno (valor) destas outras alternativas.

Barney (2002) apresenta outro conceito de desempenho também bastante utilizado, que é a visão de múltiplos *stakeholders,* ou partes interessadas. Neste conceito o desempenho seria medido conforme as preferências e desejos dos várias partes interessadas, que incluem os detentores de ações e/ou proprietários da empresa, seus funcionários, a administração da empresa, os detentores de dívida da empresa, fornecedores, parceiros, clientes, governo e a sociedade em geral.

Este segundo conceito pode levar a visões diferentes e até conflitantes sobre o desempenho de uma mesma organização. Assim uma organização pode ter um alto desempenho na visão de seus clientes, por prover produtos de qualidade a preços baixos e ao mesmo tempo ter um baixo desempenho na visão de seus proprietários, que gostariam de ter um retorno financeiro superior ao obtido. O mesmo tipo de associação pode ser feito com a visão dos funcionários, que esperam por salários e outros benefícios, que sejam superiores ou pelo menos compatíveis com outras opções do mercado e com a visão do governo que espera receber impostos.

Esta perspectiva nos leva a várias medidas possíveis de desempenho; cada uma correspondendo à visão de uma ou mais partes interessadas, daí temos medidas de desempenho financeiras, comumente associadas aos proprietários (detentores de ações), que esperam retorno de seus investimentos e dos detentores

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

de dívidas que esperam o retorno dos recursos emprestados, nos prazos e condições acertados. Medidas de qualidade e preços de produtos e serviços, associadas aos clientes, medidas de impostos pagos e recolhidos, associadas ao governo e medidas de retorno e responsabilidade social, associadas a ações comunitárias, culturais e educacionais, que beneficiam a sociedade com um todo.

Outras medidas de desempenho citadas por Barney são a própria sobrevivência da organização ao longo do tempo, além das tradicionais medidas contábeis, que podem ser simples, ou então sofrerem ajustes para adequá-las a fatores como tempo, sazonalidade, comportamento da indústria ou setor e alterações nos próprios critérios de medidas.

Por fim, Barney (1996) menciona uma medida de valor presente da empresa como uma das medidas de performance. Esta mensuração apura o valor atual de todos os ganhos futuros esperados da empresa. Neste caso, a determinação de alguns parâmetros da fórmula, bem como o modo de estimar os ganhos futuros, tornam a forma de mensuração não tão precisa e com um certo grau de dificuldade para calculá-la.

Do ponto de vista financeiro, temos, além dos índices mencionados, diversas formas de mensuração e avaliação de performance comentadas por Barney (1996), como o *q* de Tobin, o próprio mercado de ações, índice de Sharp etc.. Contudo, outros fatores de performance não foram mencionados, como, por exemplo, desempenho operacional, que consiste na mensuração da qualidade e eficiência na execução das atividades de produção e da cadeia de suprimentos e market share.

Segundo Freitas (1991), grande parte da pesquisa gerada sobre a questão da cultura organizacional foi motivada pela crença de que ela produz impactos positivos na organização. Porém, alguns poucos autores não acreditam que a cultura possa influenciar o desempenho organizacional. Freitas (1991) relaciona algumas possíveis razões para tal discordância:

- Os métodos de pesquisa utilizados podem ser questionados ou não aceitos como válidos para alguns autores;
- existe uma dificuldade em isolar as variáveis culturais das demais que influenciam o desempenho organizacional;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

- dificuldade de consenso devido a diversas perspectivas relacionadas a questões conceituais;
- por se tratar de um instrumento de pressão ideológica, tende-se a suavizar os impactos da cultura, transformando-a em algo neutro do ponto de vista dos resultados da organização.

Segundo Freitas (1991), a cultura de uma empresa é administrável com o intuito de produzir otimização dos resultados organizacionais. Para a autora, a cultura pode ser moldada na direção de um desempenho superior e ajustada quando este desempenho não é satisfatório. Alguns autores discordam que a cultura possa influenciar o desempenho organizacional devido à dificuldade de se isolar as variáveis culturais das outras variáveis que impactam o desempenho.

Existe uma quantidade de material expressivamente superior de autores que acreditam que a cultura afeta o desempenho organizacional; portanto, neste estudo assumiremos também esta posição.

Segundo Nauri (1998), as organizações se preocupam em medir seu desempenho, pois através dele é possível estabelecer o grau de evolução ou de estagnação de seus processos, fornecendo informação adequada, no momento preciso, a fim de tomar as ações preventivas e/ou corretivas que levem à conquista das metas organizacionais.

Entre os autores que concordam que a cultura organizacional impacta no desempenho, estão Gordon e Denison & Mishra, Saffold, entre outros.

Denison & Mishra (1996) também desenvolveram uma pesquisa para estudar a relação da cultura organizacional com a eficiência da organização. Os autores se basearam em quatro traços de cultura organizacional para medir a eficiência: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Dois destes traços, envolvimento e adaptabilidade, são indicadores de flexibilidade, abertura e responsabilidade, quesitos fundamentais para uma organização bem sucedida e que deseja crescer. Os outros dois traços, consistência e missão, são indicadores de integração, direção e visão, que são prognósticos de lucratividade.

Para estes autores, a importância da missão está em direcionar os objetivos de negócio e ter uma visão de longo prazo para conduzir a organização a uma maior eficiência. O envolvimento refere-se a um maior comprometimento e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

participação que, por sua vez, leva a uma maior produtividade e desempenho. A adaptabilidade é a capacidade da organização como um todo e de seus membros serem flexíveis às mudanças impostas pelo ambiente. Por fim, a consistência leva a uma coesão da organização e amarra todos os objetivos para se atingir o propósito maior: lucratividade.

Saffold (1988) relembra em seu artigo que para a cultura organizacional contribuir com o desempenho positivo de uma organização, ela deve ser “forte” e possuir alguns “traços” especiais como valores, crenças e padrões de comportamento.

Calori & Sarnin (1991) fizeram uma pesquisa de campo exploratória na França, em empresas de mercado maduro e com estratégias de diferenciação, para estudar a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico e concluíram que possuir atributos culturais claros está associado ao crescimento da empresa. Para estes autores, valores como realização pessoal, espírito de equipe, ouvir os outros, responsabilidade, confiança, abertura para o ambiente, adaptação, antecipação, qualidade e consistência correspondem a práticas gerenciais que são positivamente relacionadas com o crescimento do desempenho de uma empresa.

Jacobson (1992), em sua análise da Escola Austríaca de Estratégia, apresenta a cultura corporativa como um dos fatores de vantagem competitiva sustentável, por ser junto com outros fatores como tecnologias particulares, informações acumuladas sobre consumidores, nome da marca, reputação e skill gerencial um ativo invisível difícil de imitar.

Entre os autores que duvidam que a cultura possa gerar impactos no desempenho organizacional, está Barney. Para este autor, a cultura só pode ser fonte de vantagem competitiva, se for passível de mensuração quantitativa, se for rara e se for imperfeitamente imitável. Para ele, se a cultura pode ser administrada e a sua mudança planejada, ela pode ser imitável e isto não a torna fonte de vantagem competitiva. Caso a cultura não seja administrável, ela pode gerar desempenhos diferenciais.

Neste sentido, Barney (1986) aponta três atributos necessários para a cultura organizacional gerar vantagem competitiva sustentável e alcançar uma superior e sustentável performance financeira frente aos concorrentes. O autor

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

destaca que empresas com culturas fortes são apontadas como exemplos de boa administração.

Ao analisar a relação entre cultura organizacional e performance financeira superior e sustentável, Barney enfatiza que a cultura deve ser:

- valiosa; isto é, deve habilitar a firma a fazer coisas e comportar-se de maneira que levem a maiores vendas, baixos custos, altas margens ou outras formas de adicionar valor financeiro para a empresa.
- rara; deve ter atributos e características que não são comuns às culturas de um grande número de firmas.
- imperfeitamente imitável, firmas sem esta cultura não podem engajar-se em atividades que irão mudar suas culturas para incluir as características requeridas, e se elas tentarem imitar estas culturas, elas terão alguma desvantagem (reputação, experiência, etc.) comparadas com a firma que estão tentando imitar.

De forma geral, a cultura deve atuar de forma consistente com a situação competitiva da firma. A cultura vai se moldar de acordo com o ambiente competitivo externo. No entanto, se muitas firmas possuem culturas similares que permitam que elas atuem da mesma forma, nenhuma terá uma cultura baseada em vantagem competitiva e, portanto, terão performance econômica abaixo do normal.

Mintzberg (2000) explica ainda que a primeira linha de defesa para uma vantagem competitiva é impedir a imitação. O autor defende que a cultura é a mais eficaz e durável barreira à imitação devido a duas razões: a cultura encoraja a produção de resultados únicos e a dificuldade em compreendê-la torna a sua reprodução ainda mais complexa.

Barney (1986) vai mais além e afirma que, se as empresas podem modificar suas culturas a fim de equiparar vantagem competitiva sustentável que seus concorrentes possuem, no longo prazo, gerará apenas retornos econômicos normais. Isto ocorre porque se esta empresa pode modificar sua cultura e direcioná-la para a cultura de um concorrente que está atingindo vantagem competitiva sustentável, é porque outra empresa também poderá fazer. Neste caso,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

as vantagens associadas a esta cultura são imitáveis e, portanto, não são fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para dar mais credibilidade à sua pesquisa, Barney (1986) fez um estudo empírico com as empresas IBM, HP, Procter & Gamble e McDonald´s. Estas empresas apresentam vantagem competitiva sustentável e é reflexo, pelo menos em parte, de suas culturas organizacionais bem orientadas que possuem estes três atributos ora apresentados.

Segundo Ross (1999), pode-se relacionar cultura e desempenho utilizando algumas dimensões básicas (Rousseau, 1990; Kotter & Heskitt, 1992; Johnson, 1998):

- Cultura forte versus cultura fraca
- Cultura de baixa performance versus cultura de alta performance
- Adaptatibilidade

Para Sathe (1985), três elementos contribuem para uma cultura forte: um líder que estabelece valores e práticas fortes que fazem sentido a luz das condições competitivas, o compromisso da companhia em operar de acordo com os princípios estabelecidos e a preocupação com o bem estar dos empregados, clientes e acionistas. Isto leva a uma forte adequação entre estratégia e cultura.

Entre os diversos pesquisadores que procuraram relacionar cultura e desempenho, podemos destacar Gordon e Marcoulides & Heck, cujos modelos serão vistos com maiores detalhes.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

2.6.1
Relacionando Cultura e Desempenho – Modelo Gordon

Segundo avaliação de próprio Gordon e Christensen (1999), sua abordagem para estudo de cultura organizacional foi grandemente influenciada pelo trabalho de Hofstede (1990), tanto sob o ponto de vista metodológico, que combina entrevistas em profundidade e pesquisas com questionários, quanto na percepção de cultura como práticas, ao invés de valores pessoais dos empregados.

Em um estudo de 1999, Gordon e Christensen, comparam as práticas de 10 indústrias, buscando determinar se estas eram consistentes dentre os níveis de análise (nível hierárquico, diferenciação de função, etc) e avaliar as seguintes proposições:

- Companhias dentro de uma indústria, ou grupo de indústrias, compartilham práticas culturais que são diferentes daquelas compartilhadas em outras indústrias ou tipos industriais.
- A relação entre cultura corporativa e crescimento varia entre indústrias ou tipos industriais.
- Práticas culturais características de uma indústria ou tipo industrial são diferentes daqueles que relacionam como crescimento corporativo.

As oito práticas avaliadas pelos autores foram: Agressividade/orientação para a ação, inovação, confrontação, orientação para planejamento, orientação para resultados, orientação para pessoas, orientação para times e comunicação.

Para classificar as indústrias foi utilizado o código *SIC – Standard Industrial Classification*, e para avaliar o desempenho, pelas dificuldades de obter dados comparáveis entre as diversas indústrias, os autores utilizaram o crescimento de renda, menos o crescimento da renda da indústria, utilizando a média de três anos seguintes à pesquisa específica.

Entre as indústrias estudadas, temos a indústria de Comunicações (Telefone), para a qual Gordon e Christensen (1999) encontraram relações positivas como comunicação, orientação para pessoal e orientação para time, e um complexo de práticas que pode ser apropriado para fomentar crescimento em negócios altamente complexos e muito ligados à alta tecnologia.

Uma pesquisa empírica, sobre o mesmo assunto, foi feita anos antes com os quatro ou cinco níveis hierárquicos mais elevados, que Gordon (1985) acredita têm seus valores refletidos no comportamento ao longo da organização. As medidas de desempenho utilizadas foram a lucratividade e o crescimento das receitas no período. Para refletir as culturas das organizações foram definidas onze dimensões.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Tabela 11 – Dimensões Culturais e Conteúdo

Dimensões Culturais	**Conteúdo**
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 Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos
6. Resolução de Conflitos	Encorajar 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 responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.

GORDON, George G. The relationship of corporate culture to industry Sector and Corporate Performance. 1985. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional:* formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

Gordon considera que as características do setor em que uma indústria opera influenciam no seu sistema de valores, e fez as seguintes comparações entre as empresas:

1. Empresas estáveis x empresas dinâmicas.
2. Empresas estáveis de alto desempenho x empresas estáveis de baixo desempenho.
3. Empresas dinâmicas de alto x empresas dinâmicas de desempenho misto.
4. Empresas Financeiras de alto x empresas financeiras de baixo desempenho.

Abaixo uma descrição dos tipos de empresas consideradas na amostra do estudo:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

- Empresas Estáveis: companhias que operam em ambiente estável (exemplo: empresas de eletricidade e gás).
- Empresas Dinâmicas: fabricantes de produtos altamente competitivos e que utilizam em seus processos produtivos alguns elementos de alta tecnologia. (exemplo: telecomunicações e Internet)
- Empresas Financeiras: instituições financeiras (exemplo: bancos e seguradoras).

A primeira comparação conduzida por Gordon (1985) envolveu 14 empresas que operavam em ambientes estáveis e 18 que operam em ambientes dinâmicos. Seu objetivo foi demonstrar a influência ambiental na definição dos valores. O grupo estável apresenta uma alta necessidade de estabilidade, que se reflete em altos níveis de integração horizontal e vertical, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. Este alto grau de interdependência horizontal e vertical implica em que várias opiniões são consideradas no processo decisório. A ênfase na estabilidade dificulta a promoção de mudanças. Os valores mais discrepantes identificados entre os dois grupos são referentes ao alcance organizacional e a importância da iniciativa individual, claramente definidos pelas empresas dinâmicas, que são mais adaptativas às mudanças.

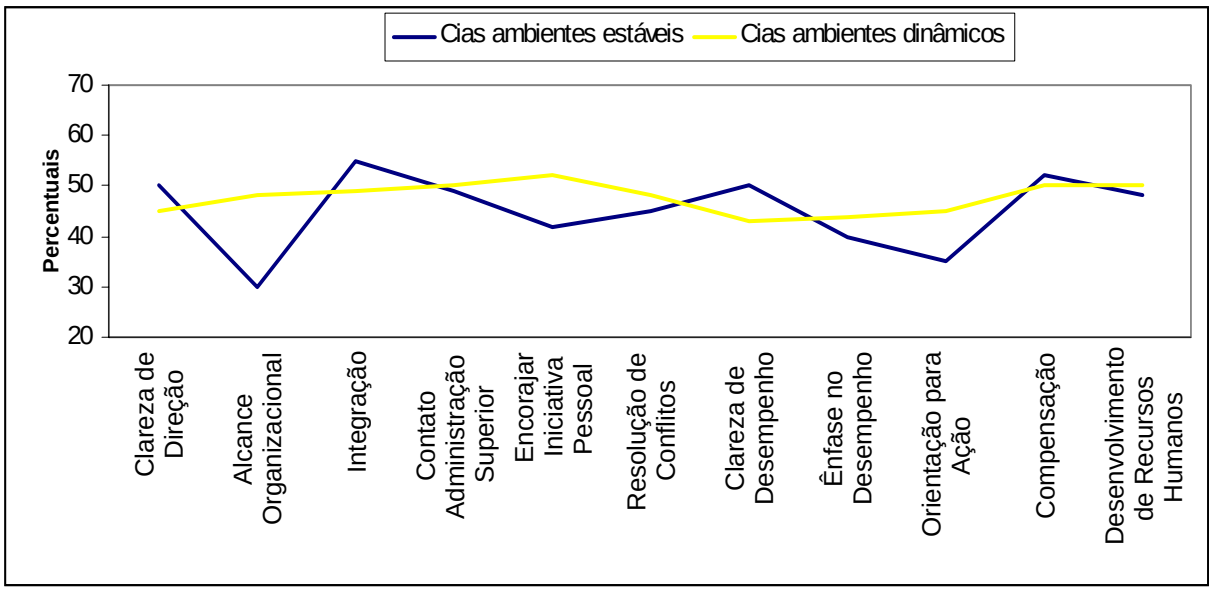

Figura 6 - Comparações Culturais entre companhias que atuam em ambientes estáveis e dinâmicos.

Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Na segunda comparação, o autor isolou as seis empresas da mesma categoria estáveis com desempenho superior,comparando-as com outras quatro de desempenho inferior à média da indústria. Os resultados mostram que estas apresentam o mesmo perfil em termos de valores, com a diferença que as empresas com desempenho superior apresentam escores mais elevados. Encorajar a iniciativa e alcance individual tem escores baixos para ambos os grupos. Como a estabilidade é considerada importante, a ênfase na iniciativa individual é vista como contraproducente; é mais importante que todos os funcionários entendam seu trabalho e como se espera que o desempenhe. Os valores mais altos em ambos os casos referem-se a integração e compensação.

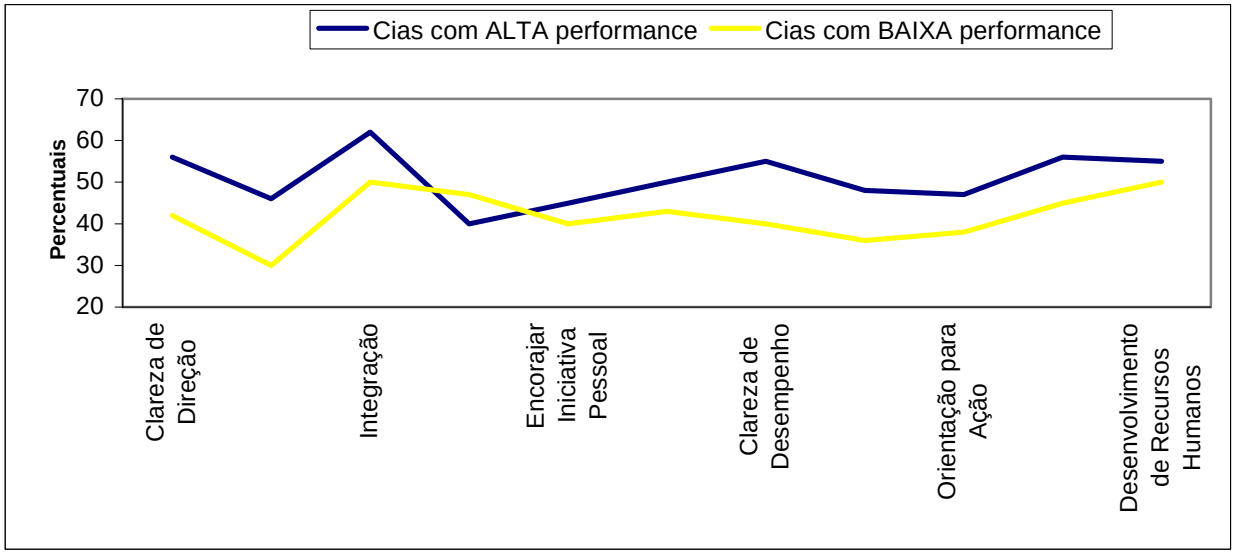

Figura 7 - Comparações Culturais entre companhias estáveis que apresentam alta e baixa performance.

Fonte: FREITAS, Maria Estes. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.

A comparação entre empresas dinâmicas foi efetuada entre as cinco primeiras empresas com maior lucratividade e crescimento de receitas (alto desempenho), sendo as outras treze consideradas como mistas. As dimensões que apresentaram maiores escores foram: alcance organizacional, encorajar iniciativa, resolver conflitos e orientação para ação. As de desempenho misto, por sua vez, enfatizam integração, contato com a cúpula, iniciativa, compensação e

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

desenvolvimento de recursos humanos. As diferenças mais significativas ocorreram nos itens alcance organizacional e orientação para ação.

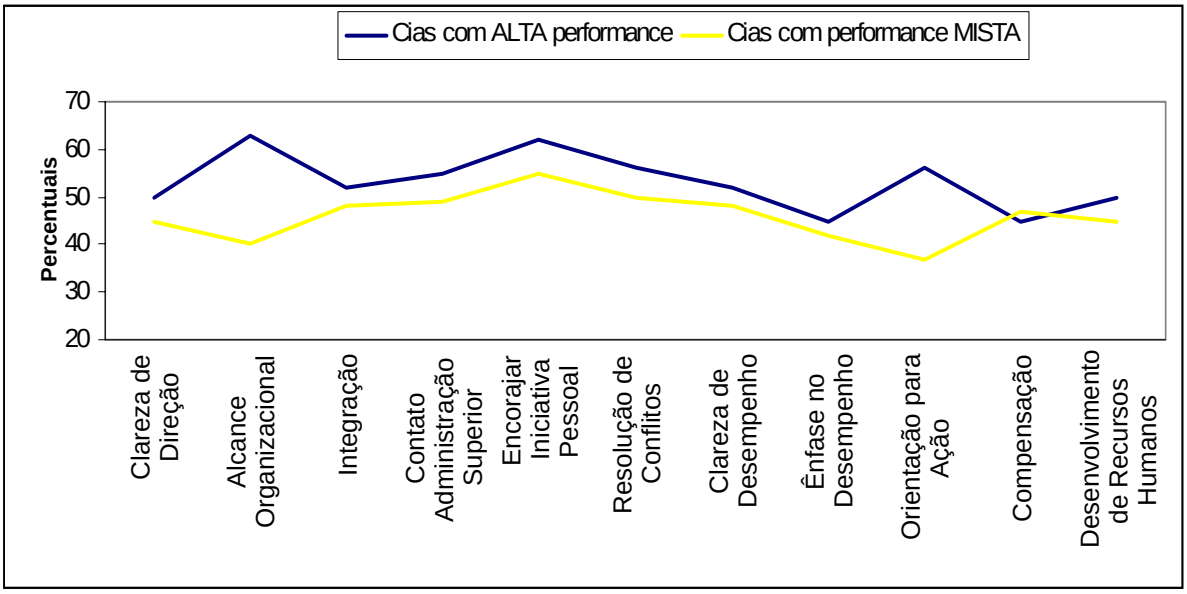

Figura 8 - Comparações Culturais entre companhias dinâmicas que apresentam performances alta e mista.

Fonte: FREITAS, Maria Estes. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos*. São Paulo, Makron Books, 1991.

Na avaliação das instituições financeiras foram colhidos dados de 31 bancos e companhias de seguro. As oito empresas de melhor desempenho e as doze de pior foram isoladas. As demais não foram avaliadas por estarem próximas a média setorial. Gordon (1985) observou que as instituições bem sucedidas dão alto valor ao alcance organizacional e são orientadas para ação, o que as torna mais aptas a encorajarem iniciativas e resolverem conflitos, sendo assim muito semelhantes às empresas dinâmicas. Seu maior desafio é mudar a "mentalidade" da empresa, movendo-a de uma postura estável e conservadora para uma mais ousada, rápida e adaptativa. As maiores diferenças de valores estão relacionadas ao alcance e à iniciativa de ação. Os valores considerados comuns foram: clareza de direção, integração, clareza de desempenho e ênfase no desempenho.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

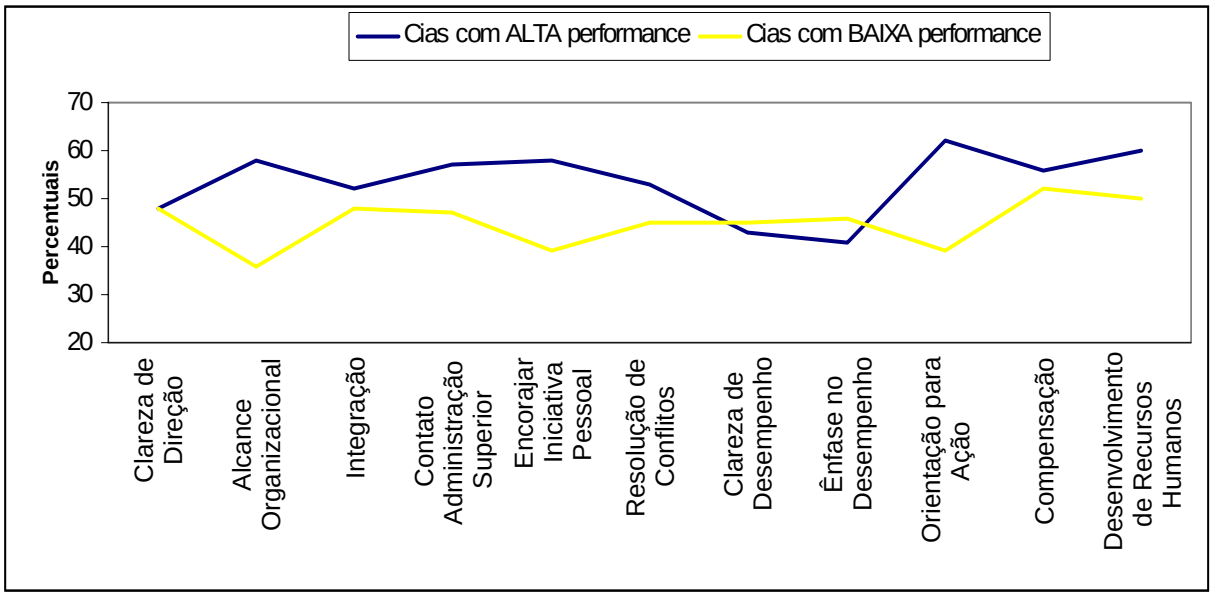

Figura 9 - Comparações Culturais entre companhias financeiras que apresentam alta e baixa performance.

Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0310705-CA

Com esta pesquisa, Gordon (1985) conclui:

> *Procurou-se 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 de uma visão estratégica e em consonância com o mercado no qual a organização opera, ela é para o autor uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional.*