

## 2

### Referencial Teórico

#### 2.1

#### Cultura Organizacional

##### 2.1.1

##### Conceituação

Schein, (1985) define cultura organizacional como uma série de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos no aprendizado e na condução de problemas de adaptação externa ao ambiente e integração interna, que funcionam satisfatoriamente a ponto de serem considerados válidos para serem ensinados aos novos membros como a forma correta de se perceber, pensar e sentir esses problemas.

Segundo o autor, a cultura funciona em três níveis: 1) artefatos visíveis; 2) valores que determinam o comportamento das pessoas e 3) pressupostos básicos e inconscientes (Conner, 1995; Schein, 1985). Este último nível representa a internalização inconsciente, pelos membros da empresa, dos artefatos percebidos, visíveis e dos valores dos dois primeiros níveis. Em outras palavras, a cultura está no subconsciente e pode ser traduzida como “*o modo como as coisas acontecem por aqui.*” A cultura pode ser analisada usando esses três níveis através de suas manifestações: ritos, artefatos, linguagem, narrativas, mitos, heróis, rituais e símbolos Trice & Beyer, (1984). A empresa tem uma cultura que serve para manter sua estrutura normativa e social, garantindo a coesão interna.

Mintzberg (2000) afirma que a cultura é essencialmente composta de interpretações de um mundo e das atividades e artefatos que refletem às mesmas. Além de cognitivas, estas interpretações são compartilhadas coletivamente em um processo social. Para o autor, não existem culturas particulares, pois sua essência é coletiva. Desta forma, associa-se a cultura organizacional com cognição coletiva, onde a cultura passa a ser a mente da organização.

Segundo Morgan (1996), cultura é o processo de construção da realidade que permite as pessoas ver e compreender eventos, ações, objetos, expressões e situações particulares de maneiras distintas. Esses padrões de compreensão também oferecem as bases que tornam o comportamento de alguém entendível.

Para Trompenaars (1994), cultura é o resultado de uma interação social, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Com isto, a dependência mútua dos atores deve-se ao fato de que juntos, constituem um sistema interligado de significados, uma definição comum de uma situação para um grupo. Ainda segundo o autor, a cultura é manifestada em três diferentes níveis (Figura 1):

- ⇒ Nível externo: representado pelos artefatos e produtos;
- ⇒ Nível intermediário: representado pelas normas e valores;
- ⇒ Centro: representado pelas premissas sobre a existência.

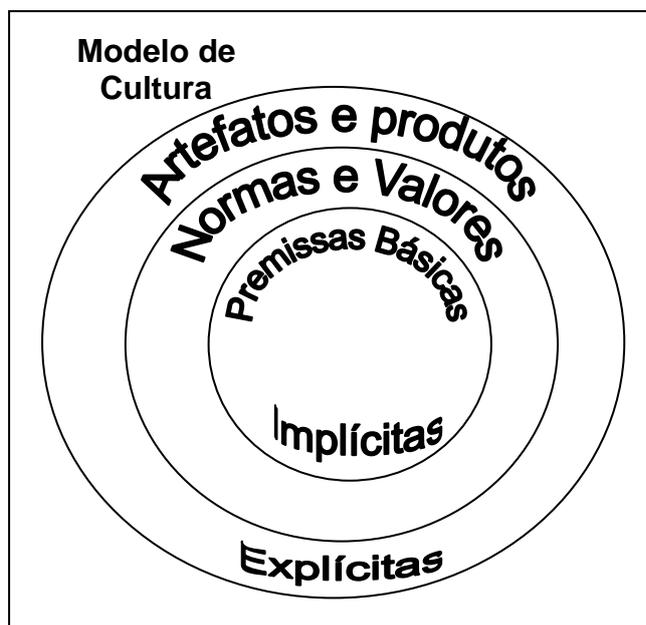


Figura 1: Níveis de Manifestação da Cultura

Fonte: Trompenaars, 1994, p.23

Inúmeras conceituações de cultura organizacional definidas por diferentes formas e enfoques já foram feitas no meio acadêmico. Sob o enfoque antropológico, por exemplo, busca-se desvendar os significados dos costumes de uma sociedade ou organização, enquanto sob o enfoque sociológico busca-se compreender a elaboração dos símbolos.

Independentemente do enfoque abordado, o termo “cultura organizacional” passou a fazer parte da literatura acadêmica dos Estados Unidos a partir do artigo de Pettigrew na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979. 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).

Em outras palavras, cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que juntos dão a cada organização uma característica distinta. São estes padrões de comportamento e crenças que possibilitam o entendimento e interação entre os membros do grupo. Para Pettigrew, a organização está em contínuo movimento, assim como um sistema. Ainda neste artigo, o autor afirma que “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” (Pettigrew, 1979, p. 577) reafirmando a idéia de que a organização é um sistema em contínuo movimento que está sempre aprendendo e se adaptando.

A partir desta definição inicial, o termo “cultura” tornou-se moda entre administradores, consultores e acadêmicos. Mesmo com a moda passando, a cultura ficou impregnada na teoria das organizações (Hofstede, 1990) e é de grande importância para a eficácia da produtividade de uma organização, conforme apresentado mais adiante.

## 2.1.2

### Criação e Formação

Para melhor compreender como se dá a construção de uma cultura organizacional, Hilal afirma que

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).

Quando a organização atinge a meia vida a cultura já está arraigada e *taken for granted*, ou seja, internalizada. Neste estágio podem surgir oportunidades de fusões e aquisições ocasionando mudança na cultura vigente.

Na construção 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 é associada com a mudança da organização, a sua transformação, em contraste com a liderança não transformacional que tem o interesse de manter o *status quo*. No entanto, os líderes devem conduzir a organização em uma direção que busque sempre a melhoria da mesma. Para que isto ocorra, 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).

Hilal (1996) segue sua pesquisa afirmando que o tipo de mudança depende do estágio de amadurecimento que a organização se encontra e no grau de receptividade da organização à mudança.

Ainda em relação às características da cultura de uma empresa, em seu artigo sobre política cultural, Lucas (1987) apresenta os aspectos políticos da cultura organizacional. Para ele, a estrutura organizacional de uma empresa é resultado de uma negociação consciente entre os subgrupos que dividem os mesmos valores e crenças. Estes 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 que pacifique a situação e restabeleça o equilíbrio desejado. A cultura surge dessa interação entre grupos e é efeito da solução das contradições. A análise política cultural derivada deste artigo é baseada na idéia de que as organizações são artefatos culturais.

Segundo Schein (1990), as fontes básicas de uma cultura são os padrões e pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização e são necessários para sua sobrevivência de longo prazo. Ou seja, através da filosofia e diretrizes dos fundadores de uma organização, eles selecionam a alta administração que compartilhe da mesma filosofia e que por meio de seus comportamentos e atitudes, permitam 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. É este processo de socialização de novos membros que perpetua e reproduz a cultura dentro da organização. Durante este processo de seleção e socialização é formada a cultura organizacional (vide figura 2) que mesmo sofrendo algum tipo de ajuste, conforme novas mentes aderem à organização, preserva a filosofia original até que haja uma ruptura. Ruptura e mudança serão abordadas mais adiante.



Figura 2: Formação da Cultura Organizacional

Após o processo de seleção e socialização, explicitado acima, para formar a cultura organizacional de uma empresa, esta cultura precisa ser transmitida aos funcionários constantemente. Esta transmissão se dá por meio do tipo de linguagem que os funcionários utilizam (gírias próprias, jargões, siglas da empresa), símbolos que caracterizam a companhia, histórias compartilhadas 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 etc.) que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização e fortalecer a cultura organizacional. À medida 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.

Outra característica interessante da cultura é apresentada por Gordon (1991). Este autor 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. Portanto, as empresas pertencentes à mesma indústria compartilham os mesmos elementos culturais necessários para a sobrevivência no mercado que atuam.

Para Gordon, existem três elementos chaves que se forem alterados mexerão na estrutura da cultura organizacional vigente. Estes elementos são: (1) ambiente competitivo (mudança de uma estrutura de monopólio para oligopólio), (2) necessidades dos clientes (mudança na demanda ou na preferência dos consumidores), e (3) expectativas da sociedade (pressão por menos poluição, melhores condições de trabalho etc.).

Isto ocorre porque se o ambiente da indústria muda 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 companhia experimentará resultados insatisfatórios. Esta nova condição cria uma pressão para uma mudança cultural.

Por este motivo, 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 essencial identificar o quão importante são os pressupostos compartilhados, o quão largamente compartilhados são estes pressupostos e a sua clareza.

Conforme mencionado anteriormente, o processo de formação de uma cultura é bastante longo e consiste na repetição e validação das diversas formas de manifestações culturais. Ou seja, depende do sucesso e da consistência com que as ações culturais foram feitas.

O “pontapé” inicial é dado pelos fundadores da organização. É em seu período inicial que a cultura é mais versátil e resiliente as necessidades da recém formada organização. É quando os primeiros mitos, ritos e valores começam a se desenvolver. Pelo seu tamanho inicialmente reduzido, é mais fácil impor os valores dos fundadores e disseminá-los para os poucos membros da organização.

Robbins (2002), mostrando o papel fundamental dos fundadores da organização, cita três formas de criação da cultura no estágio inicial de desenvolvimento de uma empresa:

1. Os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles.
2. Os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir.
3. O comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, introjetando seus valores, convicções e premissas.

O papel dos fundadores pode ser claramente compreendido no modelo ilustrado por Freitas (1991) a seguir:

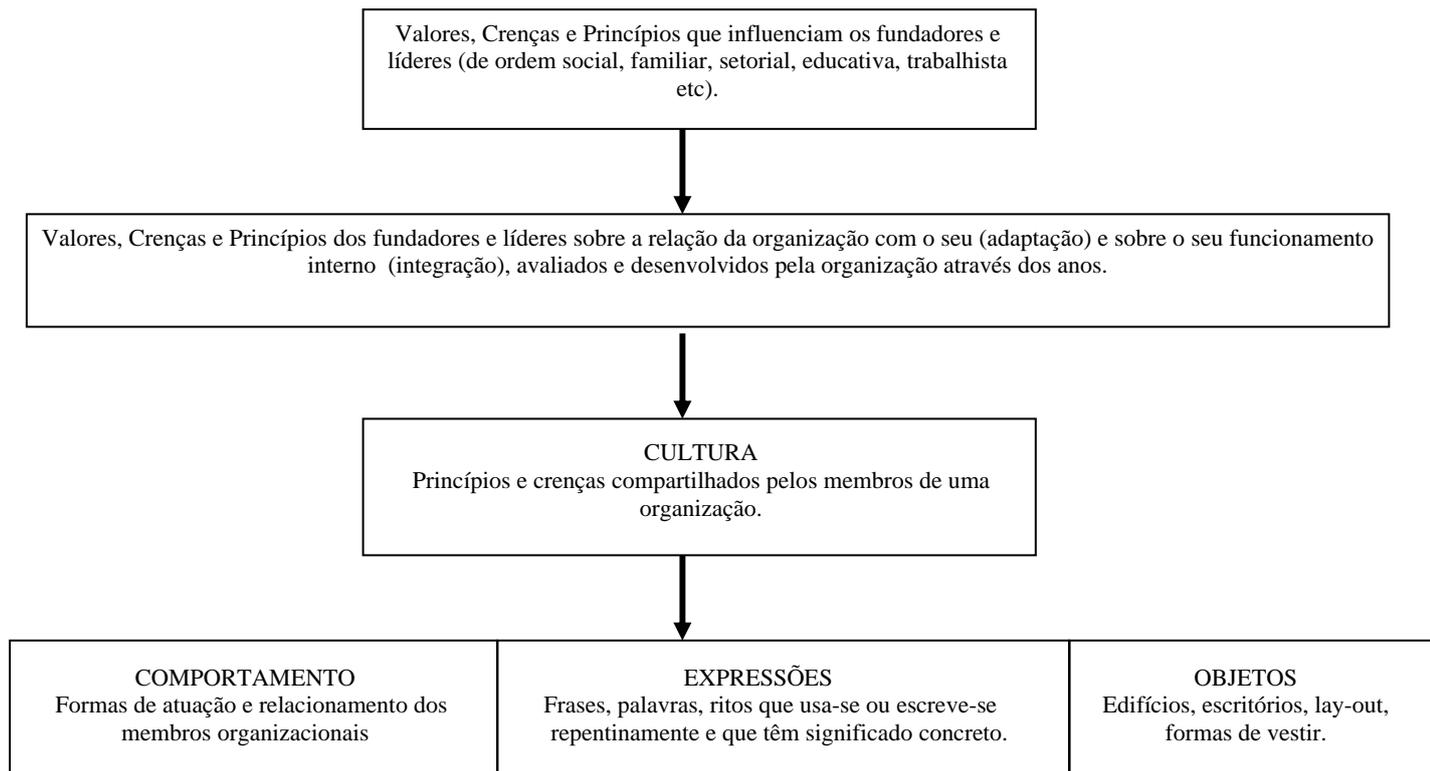


Figura 3: Papel dos Fundadores na Formação da Cultura

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

Segundo Freitas (1991), baseado em Gibb Dyer Jr., existem, além do papel dos fundadores, duas outras correntes que analisam o surgimento de uma cultura:

- Uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação ambiental.
- Os membros individuais de uma organização podem tornar-se “criadores da cultura”, através de soluções para problemas individuais de identidade, controle, necessidades individuais e aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

Baseado nestas duas correntes e no papel dos fundadores, o autor sugere o seguinte modelo:

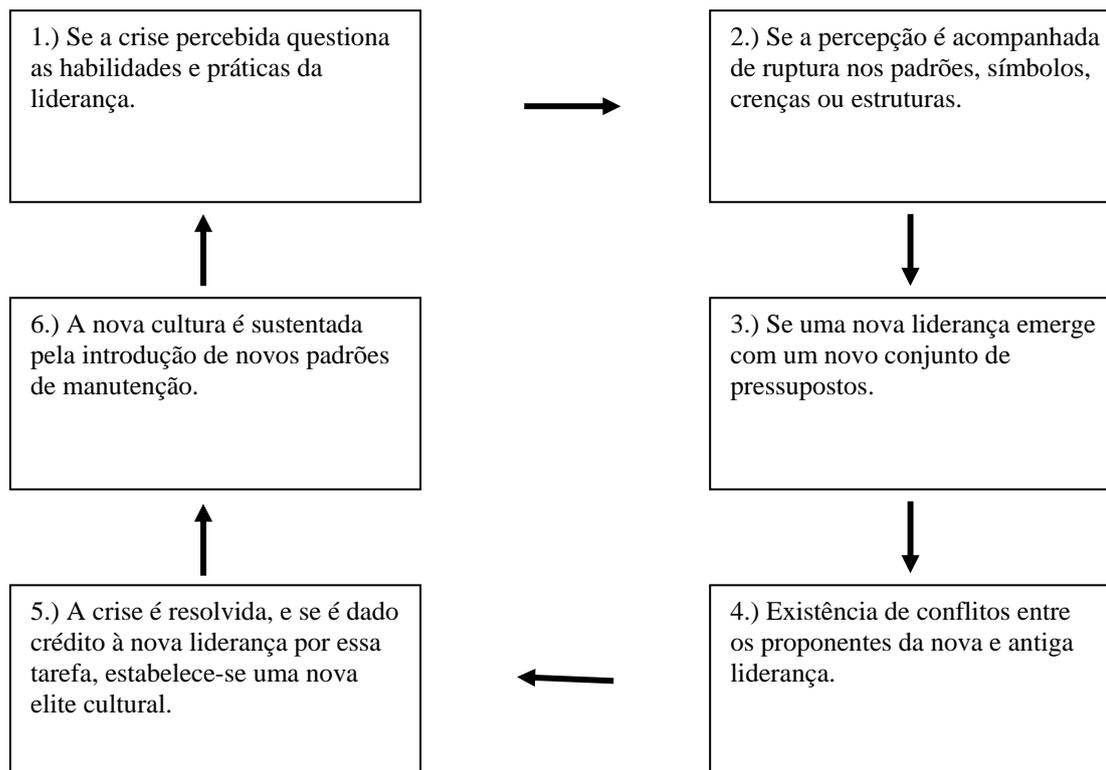


Figura 4: O Ciclo da Evolução Cultural nas Organizações

**Fonte:** In Freitas (1991), adaptado de Dyer Jr. “The Cycle of Cultural Evolution in Organizations.” – In: Kilmann et alli. Gaining control of The Corporate Culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985.

Robbins (2001) menciona três práticas mantidas pelas organizações que visam “manter a cultura viva”:

1. Seleção – em um processo seletivo, após julgados os quesitos básicos referentes a capacidade, habilidades e conhecimentos específicos para exercer a função, o critério de desempate utilizado pela organização seria o quão próximo de seus valores estariam os valores de cada candidato e vice-versa.
2. Dirigentes – o modo como se comporta cada dirigente é fundamental para o processo de disseminação e manutenção da cultura, dado que os funcionários se espelham neles e que o que eles fizerem tende a virar norma.

3. Socialização – mesmo com um bom processo de recrutamento, os candidatos têm ainda alguns valores divergentes aos da organização ou ainda não conhecem os mesmos com a profundidade necessária. O processo de socialização possui três estágios: o primeiro seria o de pré-chegada, onde o funcionário aprende sobre a organização, mas ainda não faz parte dela; o segundo é o encontro, onde o funcionário vê a organização como ela realmente é, podendo as expectativas convergirem para a realidade ou não; e o terceiro é a metamorfose, onde o funcionário já executa com desenvoltura seu papel na organização e afina os desajustes para adaptar-se aos valores e normas da empresa.

Robbins (2001) menciona ainda como fatores fundamentais para o aprendizado da cultura pela organização as histórias que a empresa possui e a forma como elas são contadas, os rituais realizados e a frequência dos mesmos, seus símbolos materiais e a mensagem implícita que eles passam e a forma da linguagem utilizada nos mais diversos meios de comunicação da empresa.

Freitas (1991), baseado em Schein, menciona dois mecanismos básicos de aprendizado da cultura:

- *redução da dor e ansiedade (modelo do trauma social)* – este mecanismo relaciona-se com o desconforto de encontrar um grupo novo. Todo grupo teria formas de lidar com crises iniciais de sobrevivência, aprendendo a evitar desconfortos futuros. O problema é que tais soluções ficam introjetadas de tal forma que nunca se testa a real existência do perigo, fixando em alguns momentos soluções que podem ser ineficientes.
- *Reforço/recompensa positiva (modelo de sucesso)* – os funcionários repetem as ações que lhes trazem sucesso e deixam de fazer as que não funcionam. Neste mecanismo o problema reside no fato dele criar barreiras às mudanças necessárias, mantendo também de alguma forma, processos e estruturas ineficientes.

Também com relação a manutenção da consistência de uma cultura organizacional, Freitas (1991) cita sete passos do processo de socialização:

1. Cuidadosa Seleção.
2. Humildade – experiências que promovam a aceitação das normas e valores da organização.
3. Treinamento.
4. Sistemas de Avaliação de Resultados e Recompensa pela Performance Individual.
5. Cuidadosa aderência aos valores da firma.
6. Reforço ao Folclore.
7. Consistência das funções dos modelos.

### **2.1.3**

#### **Características**

Esta seção identifica as principais características mencionadas por diversos autores como sendo essenciais para a compreensão da cultura de uma organização e a metodologia para análise destas características.

Robbins (2002) coloca que as pesquisas indicam que existem sete características básicas que podem capturar a essência da cultura de uma organização, seriam elas:

1. Inovação e tomada de riscos – mensura o grau de risco que os funcionários são estimulados a correr.
2. Atenção aos detalhes – o grau exigido de precisão, análise e atenção aos detalhes exigidos pela empresa.
3. Orientação para os resultados – mensura o quanto os executivos focam os resultados ao invés dos processos e técnicas.
4. Orientação para as pessoas – o grau que os dirigentes consideram o impacto de suas ações sobre as pessoas durante o processo decisório.

5. Orientação para equipe – o quanto as atividades são organizadas de forma a privilegiar o trabalho em equipe em detrimento dos trabalhos individuais.
6. Agressividade – o grau de competitividade e agressividade demonstrado pelos membros da organização.
7. Estabilidade – o quanto a organização valoriza a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Tais características podem não ser uniformes em toda a organização ou até mesmo dentro de uma mesma unidade de negócio. Isto quer dizer que podem existir diversas **subculturas** dentro de uma mesma organização. Estas subculturas podem ser decorrentes da divisão de departamentos, separação geográfica ou de unidade de negócio. Tais subculturas não implicam a falta de existência de uma cultura organizacional única, pois existem valores essenciais que são compartilhados por todos os seus membros. O que pode mudar de uma subcultura para outra são aspectos e manifestações culturais específicos, mas não desvinculados do todo.

Freitas (1991) identifica diversos elementos que constituem a cultura de uma organização, descrevendo pormenorizadamente os que seriam citados, com frequência, como os mais importantes. Seriam eles:

1. **Valores** – citando Deal & Kenenedy, Freitas (1991), ilustra a seguinte definição de valores: *“são as crenças e conceitos básicos numa organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. ...os valores representam a essência da filosofia da organização para atingimento do sucesso, pois eles fornecem um senso de direção comum para todos os empregados e um guia para o comportamento diário.”* Os valores são definidos pela cúpula da organização e podem ser reforçados pelo sistema de compensação da empresa. Os valores compartilhados podem trazer para organização um sentimento de sucesso pessoal, comprometimento organizacional, autoconfiança no entendimento dos valores, comportamento ético, menor pressão do *stress* pessoal e profissional,

alinhamento com os objetivos organizacionais e maior importância para os *stakeholders*.

- 2. Crenças e Pressupostos** – *“aquilo que é tido como Verdade na organização.”* Sobre o conteúdo das crenças de empresas de alto padrão, Freitas (1991) menciona: Ser o melhor; Detalhes na execução; Pessoas enquanto indivíduos; Assistência e qualidade superiores; Membros inovadores; Informalidade como estímulo à comunicação; Lucros e crescimento econômico. Para trabalhar os pressupostos são avaliadas cinco categorias: Natureza dos Relacionamentos; Natureza Humana; Natureza da “Verdade”; Ambiente; Universalismo/Particularismo. A chave para decifrar uma cultura organizacional reside mais em entender as crenças e pressupostos de uma organização do que conhecer seus ritos e artefatos visíveis.
- 3. Ritos, Rituais e Cerimônias** – toda e qualquer atividade planejada que possua o objetivo de integrar, reconhecer e formar os empregados, ou seja, que produzem conseqüências práticas e relevantes. Tais rituais contribuem para disseminar e solidificar a cultura de uma organização, transferindo para os novos membros, ou reforçando para os membros antigos, os valores, crenças e pressupostos. Como exemplo podem ser citados: reuniões de integração de novos membros; almoços e festas de final de ano; entrega de prêmios por inovação etc.. Freitas (1991) cita os seguintes fatores como ilustrativos da importância de tais ritos: *“comunicam claramente de que maneira as pessoas devem se comportar na organização e quais são os padrões de decoro aceitáveis; chamam a atenção para a maneira como os procedimentos são executados; estabelecem a maneira como as pessoas podem “jogar” e/ou “divertir-se”; exercem uma influência visível e penetrante; apresentam o lado criativo da cultura, que libera tensões e encoraja inovação, aproximando as pessoas, reduzindo os conflitos, criando novas visões e valores; guiam o comportamento, através da dramatização dos valores básicos, visto que por trás de cada ritual está um mito que simboliza a crença central da corporação; exibem e*

*fornecem experiências a serem lembradas pelos empregados. As cerimônias são destacadas como eventos extraordinários, aos quais todas as luzes da organização emprestam brilho.”* Entre os diversos tipos de ritos, destacam-se:

- a. **Ritos de Passagem** – auxiliam nos processos de mudança e/ou re-treinamento dos empregados. Ex.: treinamentos em novos sistemas administrativos, integração de equipes recém-formadas etc..
  - b. **Ritos de Degradação** – identificam, punem e isolam desvios da conduta e/ou do padrão desejados. Ex.: demissões, afastamentos políticos etc..
  - c. **Ritos de Reforço ou Confirmação** – tornam públicos algum resultado positivo (individual ou de equipe) ou alguma característica que seja desejada pela organização. Ex.: Promoções, prêmios por inovação etc..
  - d. **Ritos de Renovação ou Reprodução** – buscam remodelar as estruturas sociais vigentes. Ex.: *team building*; treinamentos para o desenvolvimento organizacional etc..
  - e. **Ritos de Redução de Conflitos** – visam restabelecer o equilíbrio nas relações sociais. Ex.: Facilitar uma barganha coletiva, formação de um código de conduta etc..
  - f. **Ritos de Integração** – manter as pessoas integradas ao sistema e entre si, buscando encorajar sentimentos comuns. Ex.: festas de final de ano, jogos/campeonatos etc..
4. **Estórias e Mitos** – Freitas (1991) conceitua Estórias e Mitos da seguinte forma: *“Consideraremos como Estórias as narrativas baseadas em eventos ocorridos, que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como este comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Os Mitos se referem a estórias consistentes com os valores da organização, porém, não sustentadas pelos fatos.”* As Estórias são úteis a medida que fornecem uma orientação sobre o comportamento na organização,

funcionando como símbolos de atuação (mostrando o que é certo e o que é errado), formando uma espécie de “contrato social” na organização.

5. **Tabus** – pouco citados na literatura, os Tabus representam os “*ritos que não funcionam*”. São relevantes para o entendimento da cultura de uma organização à medida que revelam “áreas proibidas” para os funcionários, mais uma vez, orientando seu comportamento.
  
6. **Heróis** – Freitas (1991), novamente citando Deal & Kennedy, nos dá a seguinte definição sobre os heróis: “*os heróis personificam os valores e condensam a força da organização. Enquanto os administradores conduzem a organização, são os heróis os responsáveis pela sua criação, pois eles têm a coragem e a persistência de fazer aquilo que todos almejam, porém têm medo de tentar. Entre as várias qualidades, os heróis são pessoas intuitivas, têm visão, fazem seu próprio tempo, apreciam cerimônias, são experimentadores etc.*” Ainda utilizando Freitas (1991) como referência, podem ser citadas as seguintes funções para os heróis: “*tornam o sucesso atingível e humano; fornecem modelos; simbolizam a organização para o mundo exterior; preservam o que a organização tem de especial; estabelecem padrões de desempenho; motivam os empregados, fornecendo uma influência duradoura.*”
  
7. **Normas** – um elemento importante para alinhar a forma como os empregados atuam nos mais diversos pontos da organização é o conjunto de normas e padrões éticos da organização. Tal normatização impacta diretamente o processo cultural a medida que padroniza as possíveis interpretações acerca de determinado tema.
  
8. **Comunicação** – evidentemente que comunicação, em um sentido mais *lato* do termo, engloba todos os itens mencionados anteriormente e, indo além, comunicação, sob esta perspectiva, é o fator criador da cultura, pois sem a comunicação esta não teria início, solidificação e propagação. Entretanto, vale destacar um item sobre o processo de

comunicação. Ou seja, os tipos de ferramentas utilizados e o “tom” usado na comunicação diz muito a respeito da cultura de uma organização. Este elemento como facilitador do processo de disseminação cultural, por si só produz e modifica cultura, à medida que é a “voz da organização”.

Estes não são os únicos elementos relevantes para analisarmos a cultura organizacional de uma empresa, podemos resumir, adicionando alguns outros elementos, com o quadro abaixo.

Tabela 2: Características Culturais

Forma	Definição
Cerimônia	- um sistema de vários ritos conectados com uma ocasião ou evento particular.
Conto popular	- narrativa completamente ficcional.
Estória	- narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente faz uma mistura do verdadeiro com a ficção.
Gestos	- movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
Lenda	- transmissão de uma narrativa de algum evento maravilhoso que é baseada numa estória, mas que tem incorporado alguns detalhes fictícios.
Linguagem	- uma forma ou maneira particular através da qual os membros de um grupo usam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados para os outros.
Mito	- uma narrativa dramática de eventos imaginados, usada para explicar origens ou transformações das coisas. Também uma crença inquestionável a respeito de benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não são sustentados pela demonstração dos fatos.
Rito	- relativamente elaborado, dramático; conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais num só evento, executado através das interações sociais, geralmente para o benefício de uma audiência.
Ritual	- conjunto detalhado e padronizado de técnicas e comportamentos que lida com as ansiedades, mas que freqüentemente produz conseqüências intencionais de importância prática.
Saga	- uma narrativa histórica que descreve as realizações ímpares de um grupo e seus líderes – geralmente em termos históricos.
Símbolo	- qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve de veículo de um significado, geralmente representando uma outra coisa.

**Fonte:** adaptado de TRICE & BEYER. “Studying Organizational Cultures Through Rites and Ceremonials”. *Academy of Management Review*, v. 9,n. 4,1984, p. 655. In Freitas (1991).

Tomei (1994) propõe algumas questões que traduzem e ajudam a compreender algumas das manifestações da cultura. Como, por exemplo:

- Artefatos Visíveis – Qual a influência da tecnologia utilizada pela empresa, da sua apresentação, da arquitetura de sua planta, do processo de comunicação, do processo de socialização de novos membros, da sua estrutura organizacional e da amplitude administrativa na cultura da organização estudada ?
- Aspectos Históricos – Qual o papel dos fundadores, da história e evolução da organização e das tendências do ciclo de vida da organização na formação da cultura organizacional ?
- Aspectos externos – Qual o papel da inserção da organização no cenário ambiental, sua relação com clientes, fornecedores, governo, acionistas e concorrentes, e na sua cultura organizacional ? Qual o papel do ambiente e das lideranças no gerenciamento da cultura organizacional ?
- Processos de Comunicação – A comunicação constitui um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização ? Quais os meios de comunicação, instrumentos e veículos que possibilitam desvendar as relações entre categorias, grupos e áreas da organização ?

Por fim, um item que ainda não foi mencionado, mas que possui uma grande relevância para a compreensão e análise de uma cultura organizacional é avaliar-se as práticas de Recursos Humanos. Saber a forma com que a organização gerencia suas políticas de Recrutamento & Seleção, Remuneração & Benefícios, Treinamento & Desenvolvimento e seu processo de gestão de carreira ilustram muito de sua cultura.

Como afirmou Fleury (1996),

analisando as políticas explícitas e principalmente as políticas implícitas de recursos humanos de uma organização, observando suas consistências e inconsistências, é possível decifrar, interpretar os padrões culturais desta organização.

## 2.2

### Tipologias Culturais

Podemos identificar alguns tipos de culturas organizacionais segundo as construções teóricas de alguns autores, que se não correspondem à realidade da organização como um todo, permitem, enquanto recurso metodológico, que se busque a generalização de um objeto, uma vez definida uma determinada visão ou abordagem.

Estas tipologias são modelos que nos ajudam a compreender a cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objeto (Freitas, 1991). De acordo com os autores que criaram cada uma destas tipologias culturais, uma organização que tenha um determinado tipo de cultura pode trabalhar para mudar para outro tipo ou pode, sem perceber, acabar indo parar numa tipologia cultural desfavorecida. O importante é a empresa identificar e traçar metas para alcançar a tipologia desejada.

#### 2.2.1

##### 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, estas são: cultura do poder, de papéis, da tarefa e de pessoas. Handy (1976) afirma que regras, procedimentos, planejamento e organização fazem parte da cultura de uma empresa. “Essa cultura toma, freqüentemente, forma visível em suas instalações, escritórios, lojas ou filiais. Os tipos de pessoas que emprega, o comprimento e a elevação de suas aspirações de carreira, seu status na sociedade, grau de mobilidade, nível de educação, tudo será um reflexo de cultura” (Handy, 1976, p. 202). Neste sentido, o modelo de Handy desenvolve uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos em

determinadas estruturas e sistemas.

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. Há pouca burocracia e por isso reagem bem às ameaças. Os membros de organizações orientadas pelo poder têm mentalidade política e assumem riscos em prol de mais poder. O problema de sucessão é a chave de seu sucesso continuado, pois como é representado por uma teia, uma “teia sem uma aranha” não tem força alguma. Geralmente são caracterizadas por organizações bem sucedidas, porém o trato com o funcionário pode se tornar rude. A figura 3 é a representação gráfica desta cultura.

A **Cultura de Papéis**, segundo o autor é estereotipada como burocracia, trabalhando pela lógica e pela racionalidade, e seria representada por um templo grego, com pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados pela alta administração representada por uma estreita faixa, conforme ilustrado na figura 3. Procedimentos para papéis, para comunicação, e regras para solução de disputas, controlam o trabalho dos “pilares” papéis. O papel e a descrição do trabalho tem 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 controlam 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 destrutivo. Não é para pessoas ambiciosas que estão mais interessadas no resultado do que no método.

A **Cultura da Tarefa** é representada por uma rede, com algumas malhas mais fortes que outras (vide figura 3), sendo orientada para o trabalho ou projeto e está totalmente relacionada ao desempenho. A ênfase é toda na execução do trabalho, com os recursos apropriados, na alocação das pessoas nos níveis corretos, com autonomia. Toda a sua ênfase está em fazer o trabalho ser executado dentro do prazo previsto. Prioriza a rapidez de resposta. 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 extremamente adaptável, e adequada a necessidade de flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado. É encontrada em mercados competitivos, quando a vida do produto for curta, porém é instável. Um exemplo deste tipo de cultura são empresas com produtos de alta tecnologia em que constantemente são lançados novos produtos, deixando os obsoletos para trás.

A **Cultura da Pessoa** é mais rara, representada por uma galáxia de estrelas individuais, tendo o indivíduo como o ponto central, onde a organização existe para servi-lo. A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta e hierarquias ou controle sobre seus membros é praticamente impossível, a não ser que o grupo todo concorde. 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.

Todas estas ideologias afetam o sucesso da organização na medida que determinam como as decisões são tomadas, como são utilizados os recursos humanos e como o ambiente externo é abordado e contornado.

Tabela 3: Resumo da Cultura Organizacional de acordo com o Modelo de Handy

TIPO DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS
CULTURA DO PODER	ENCONTRADA EM PEQUENAS ORGANIZAÇÕES. REPRESENTADA POR TEIA. EXISTEM POUCAS REGRAS E PROCEDIMENTOS. SÃO ORGULHOSAS E FORTES. DEPOSITA MUITA FÉ NO INDIVÍDUO. JULGA POR RESULTADOS REAGE RAPIDAMENTE ÀS AMEAÇAS AMBIENTAIS
CULTURA DE PAPÉIS	<i>ESTEREOTIPADA DE BUROCRACIA</i> LÓGICA E RACIONAL. REPRESENTADA POR TEMPLO GREGO. CARACTERIZADA POR PROCEDIMENTOS E REGRAS. PODER PESSOAL É DESDENHADO. CULTURA LENTA TANTO EM PERCEBER QUANTO EFETUAR MUDANÇAS.
CULTURA DA TAREFA	ORIENTADA PARA O TRABALHO OU PROJETO ESTRUTURA REPRESENTADA POR REDE BASEIA-SE PRIORITARIAMENTE NO PODER DO PERITO. TRABALHO EM EQUIPE ESTIMULADO CULTURA EXTREMAMENTE ADAPTÁVEL CONTROLE DIFÍCIL.
CULTURA DA PESSOA	O INDIVÍDUO É O PONTO CENTRAL ESTRUTURA REPRESENTADA POR UMA GALÁXIA DE ESTRELAS INDIVIDUAIS

### 2.2.2

#### 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.

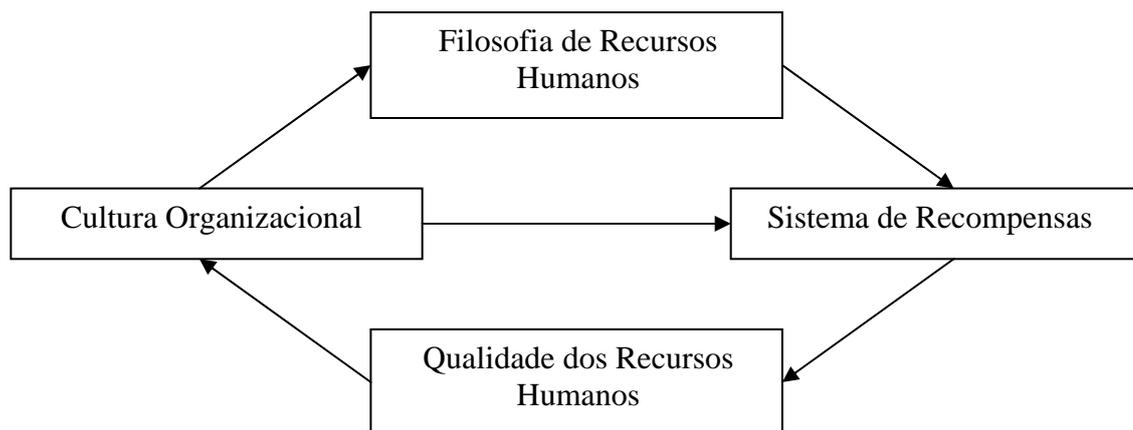


Figura 5: Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas.

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.
- 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 Mounon.

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 4: Modelo de Sethia &amp; Von Glinow

<b>Preocupação com Pessoas</b>	Alta	Cuidadosa (1,9)	Integrativa (9,9)
	Baixa	Apática (1,1)	Exigente (9,1)
		Baixa	Alta
<b>Preocupação com Performance</b>			

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, 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.

### 2.2.3

#### Modelo de Deal & Kennedy

Esta abordagem apresentada por Deal & Kennedy (1982) classifica tipologias culturais e define o grau de risco associado às atividades de uma organização com a velocidade de *feedback* emitida pelo ambiente que a organização atua.

Assim, são definidos quatro tipos de cultura que são determinados por dois fatores externos: (1) grau de risco do ambiente em que a organização está inserida e (2) a velocidade em que a organização e seus membros recebem um feedback sobre as suas estratégias e decisões. O quadro abaixo elucida de forma mais clara estas combinações.

Tabela 5: Modelos de Tribos Corporativas

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

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

- Cultura Macho

Esta cultura (Tough Guy) combina alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de *feedback*. Por isso, é caracterizada por individualistas que assumem altos riscos e recebem um rápido feedback sobre suas ações. É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade, precisam de um *feedback* imediato. É orientada para o curto prazo e há forte competição interna gerando falta de cooperação entre os membros. Os heróis deste tipo de cultura são

aqueles que tomam decisões rápidas e assumem altos riscos, por isso têm a característica de ser uma pessoa dura (macho). 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.

- Cultura trabalho duro / diverte muito

É a combinação de baixo risco e rápido *feedback*. 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. Nesta cultura fazer apenas uma venda não é necessariamente o sucesso da companhia, o sucesso vem com a persistência. O *feedback* é rápido, pois qualquer reclamação do cliente aparece rapidamente. Dá muita ênfase à quantidade de vendas, muitas vezes deixando de lado a qualidade dos serviços. As equipes de vendas, por exemplo, são comprometidas com o ato de vender e não com a companhia. Nem sempre há uma identificação dos membros com a empresa.

- Cultura Aposte sua Companhia

São organizações que exigem altos investimentos e o retorno financeiro é vagaroso, por isso o feedback é lento. Pessoas que trabalham neste tipo de cultura são orientadas para o longo prazo e têm persistência para conviver com baixo feedback. Existe respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. Como exemplo pode-se citar a indústria farmacêutica e outras indústrias protegidas por patentes e/ou com dificuldades para a imitação de seus produtos, em que as pesquisas são extensas e caras e o reconhecimento demora a chegar, porém quando se patenteia um produto e inicia o processo de venda, o retorno tem longa duração.

- Cultura de Processo

Corresponde à combinação do lento feedback com baixo risco. Nesta cultura, o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum, da mesma forma que as pessoas não têm nenhum feedback. Há falta de identificação com o sucesso e por isso não há heróis. Os valores desta cultura são calcados na perfeição técnica, orientada para procedimentos e padrões de trabalho, para os detalhes a fim de proteger a integridade do sistema. Normalmente associada a empresas antigas, e a linhas de produtos e serviços próximas da obsolescência.

#### **2.2.4**

#### **Metodologia Fleury**

Segundo Cercal (2001), os estudos sobre cultura enquadram-se basicamente em quatro tipos principais de metodologia: abordagem etnográfica, abordagem clínica ou terapêutica, abordagem empiricista e abordagem antropológica. A abordagem etnográfica refere-se a investigadores que utilizam métodos de etnografia para compreender as empresas, tal como se observam tribos distantes. A abordagem clínica ou terapêutica está baseada em autores como Schein (1998), que durante anos estudaram o desenvolvimento das organizações sob a perspectiva da cultura organizacional. Fleury (1996) abordou mais profundamente dois tipos metodologias utilizadas para compreender a cultura das organizações: empiricista e antropológica. O pesquisador que utiliza a abordagem empiricista pode ser considerado como o fotógrafo da realidade social, aquele que considera a sociedade como a soma dos indivíduos e a cultura como a soma das opiniões e comportamentos individuais. Na abordagem antropológica, o pesquisador atua de forma semelhante ao antropólogo que pesquisa sociedades primitivas, mergulhando na vida da sociedade ou organização.

Segundo Thévenet (apud Cercal, 2001), a etnografia desenvolveu uma abordagem qualitativa com o intuito de compreender populações distantes. Esta abordagem requer do investigador uma observação participativa, longa e vigorosa, que o envolva completamente na situação que pretende compreender; percebendo

a realidade da organização como aqueles que dela fazem parte. A etnografia exige longos períodos de pesquisa de campo e enfatiza as evidências observáveis detalhadamente. Neste tipo de metodologia o observador normalmente não tem acesso fácil ao material necessário para a pesquisa; além de demandar muito tempo até que realmente consiga sentir-se fazendo parte desta sociedade.

Um dos autores que mais desenvolveu a questão da cultura organizacional, tanto conceitualmente quanto metodologicamente foi Edgar Schein. A abordagem clínica ou terapêutica, marcada pelos métodos desenvolvidos por Schein (1998), foi utilizada como embasamento teórico e metodológico para a maioria das pesquisas americanas e mesmo européias. Neste tipo de abordagem, a demanda parte da própria organização, o que estabelece um contrato psicológico entre pesquisado e pesquisador, levando a organização a colocar a disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas que dificilmente estariam acessíveis a outra pessoa. Segundo Schein (1998), para compreender as premissas essenciais e o relacionamento entre elas é preciso haver um esforço conjunto entre o que o autor denomina *insider*, profissional de dentro da organização, e o *outsider*, consultor externo. Em suas técnicas de investigação, Schein (1998) confere grande importância ao papel dos fundadores em moldar os padrões culturais da organização.

O pesquisador que utiliza a postura clínica ou terapêutica parte de um modelo conceitual prévio que o orienta no processo de coleta, análise e interpretação das informações. O processo está estruturado em dez etapas:

1. Contato inicial com a organização e exercício de estranhamento  
O consultor observa toda a organização e, conhecendo outras realidades organizacionais, destaca as diferenças que na maioria das vezes não são percebidas pelas pessoas da própria organização.
2. Observação sistemática e verificação  
O consultor deve observar se os eventos que causaram estranhamento na etapa anterior representam fatos repetitivos e reveladores ou são apenas fatos excepcionais.
3. Identificação do membro da organização motivado a ajudar  
O consultor deve associar-se a um membro da organização que

esteja comprometido com a investigação. Deste modo será possível trocar idéias sobre as observações com alguém de dentro da organização.

4. Revelação das observações

O consultor deve expor as observações feitas anteriormente para o membro da organização a quem se associou com o cuidado de utilizar uma abordagem que não faça com que ele se posicione na defensiva.

5. Exploração conjunta

O membro da organização auxilia o consultor na correta interpretação das observações. O processo deve ocorrer de modo que seja possível revelar até o que está internalizado, *take for granted*. Alguns aspectos importantes como missão e estratégia, objetivos, metas e mensuração, precisam ser apurados nesta etapa.

6. Formalização de hipóteses

Formalizar os resultados da etapa anterior em hipóteses.

7. Checagem das hipóteses

Partindo das hipóteses da etapa anterior, o consultor traça o seu percurso, através da elaboração de questionários e entrevistas formais; análise de documentos, histórias e outros artefatos; dentre outras técnicas relevantes. Neste momento o consultor não sabe apenas quais são as informações pertinentes, mas também aonde buscá-las.

8. Identificação dos traços culturais

Nesta etapa as hipóteses são confirmadas e são detectadas as premissas que estão operando na empresa e como elas afetam o comportamento.

9. Redefinição

Conforme o consultor fica mais familiarizado com a cultura poderá aprimorar o modelo de cultura previamente construído e, deste modo, testá-lo com outros membros da organização.

## 10. Descrição formal da cultura

Testadas as premissas encontradas sobre a cultura organizacional, é necessário transcrevê-las e explicar como estas premissas se relacionam entre si. A clareza de informações é muito importante, pois o trabalho final do consultor é a base para futuras decisões na organização.

Segundo Fleury (1996), Schein defende a adoção da postura clínica ou terapêutica para o estudo dos fenômenos culturais:

“Os meus dados foram sempre obtidos a partir de uma perspectiva clínica e não etnográfica. Eu somente fui observador participante nas organizações a que pertencia; porém, como consultor, passei longos períodos em organizações clientes. Eu creio que a perspectiva clínica provê um contraposto útil para a perspectiva puramente etnográfica, pois oferece melhores possibilidades de se aprender coisas sobre a organização.”

O objetivo principal do método proposto por Schein (1998) é prover “insights” sobre a organização e como esta pode ser ajudada; ao passo que o projeto de investigação acadêmico tem por objetivo principal o avanço do conhecimento científico. Embora reconheça a importância da metodologia desenvolvida por Schein, Fleury (1996) critica a ausência em seus estudos da dimensão poder e o seu papel de legitimar a ordem vigente e ocultar as contradições.

Na abordagem empiricista, explica Fleury (1996), o pesquisador investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder crítica epistemológica. Atua como um curandeiro social, construindo teorias que não partem de problemáticas previamente estudadas, mas do processamento de dados de onde surgem conceitos, teorias e hipóteses. Esta abordagem simplista pode ser considerada como um diagnóstico de clima, pois através dela pretende-se aprender os padrões culturais de uma organização a partir do somatório de opiniões e percepções de seus membros. O pesquisador que utiliza esta metodologia, também chamado de fotógrafo da realidade social, assume que esta é a única dimensão importante no estudo da cultura organizacional.

Na abordagem antropológica, Fleury (1996) explica que o antropólogo organizacional aproxima-se da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a mergulhar na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas. O antropólogo organizacional questiona-se sobre o significado das condutas, práticas e formas simbólicas da organização, agindo ora como observador, ora como observador participante, vivenciando o dia-a-dia da organização. Fleury (1996) cita as pesquisas feitas por Janice Beyer e Harrison Trice, conforme visto no item 2.2.2, onde os autores afirmam que para criar e manter uma cultura é preciso que concepções, normas e valores sejam afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível, que são os ritos, rituais, histórias, gestos, dentre outros.

Segundo Janice Beyer e Harrison Trice, citados por Fleury (1996), os ritos devem ser considerados como uma categoria muito relevante na análise da cultura organizacional; embora sejam de fácil identificação e difícil interpretação. Os ritos são um conjunto planejado de atividade, que combinam várias formas de expressão cultural com conseqüências práticas e expressivas, conforme já visto no item 2.2.2.

O pesquisador que utiliza a visão antropológica, tende a fazer uma “auditoria cultural” que envolve uma extensa observação de comportamentos, entrevistas e exame de documentos da organização e outros artefatos. Embora estes dados coletados possam dar uma visão dos diferentes traços da cultura organizacional, a quantidade de material que precisa ser coletado e interpretado torna este método de análise organizacional demorado e inexecutável.

Fleury (1996), devido a sua experiência em pesquisar a cultura das organizações e o contato com autores de diversos enfoques teóricos, desenvolveu uma proposta teórica sobre como desvendar a cultura de uma organização. A sua proposta aborda basicamente seis temas:

#### 1. Histórico das Organizações

O momento da criação da organização e o contexto político econômico que se encontrava é fundamental para a compreensão da natureza da organização, suas metas e objetivos. Além disso, o papel do fundador é de extrema

importância, pois coube a ele a concepção do projeto da organização, o poder de estruturá-la e desenvolvê-la. A investigação dos momentos críticos por que passou a organização como crises, expansões, fracassos ou sucessos, auxilia na identificação dos valores. Nestes momentos emergem os valores importantes que devem ser preservados e os que devem ser questionados.

## 2. Socialização de Novos Membros

O processo de socialização de novos membros é muito importante, pois este momento é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamento vão sendo transmitidos e incorporados pelos novos membros. As organizações desenvolvem diferentes estratégias de socialização em função de seus objetivos. Segundo Van Maanen (1996), qualquer modelo de socialização representa um conjunto identificável de eventos que trarão certas conseqüências no comportamento e atitude de outras. Portanto, é possível identificar vários métodos de socialização e suas conseqüências sociais. Van Maanen (1996) apresenta sete dimensões nas quais as principais estratégias de socialização estão situadas:

### ⇒ Estratégias Formais e Informais

A formalização de um processo de socialização está relacionada à segregação do novo membro do contexto organizacional e do grau em que é enfatizado e explicitado. Quanto mais formal for o processo, mais o novo membro será segregado e especificado. Na socialização informal não existe diferenciação e grande parte da aprendizagem do novo membro ocorre no interior das redes sociais e tarefas que envolvem a sua posição. Portanto, o processo formal prepara pessoas para ocupar um *status* específico e o informal para desempenhar um papel específico na organização. Os processos formais podem ser considerados como uma primeira etapa do processo de socialização, pois na segunda etapa, informal, é que o novo membro é colocado em sua posição organizacional e deve aprender as práticas reais de seu departamento.

⇒ Estratégias Individuais e Coletivas

Nas estratégias coletivas, os novos membros são agrupados e processados por um conjunto de experiências idênticas, com resultados que são relativamente similares. Um grupo introduzido em um programa de socialização, desenvolve muitas vezes uma consciência coletiva. Este caráter consensual leva os membros do grupo a desviarem dos padrões estabelecidos pelos agentes da socialização, gerando, desta forma, uma potencial resistência. Estratégias individuais também levam a mudanças pessoais. Porém, provavelmente as visões adotadas por pessoas processadas individualmente serão menos homogêneas do que as visões das pessoas processadas coletivamente. A socialização individual é onerosa em termos de tempo e dinheiro. Portanto, o uso de técnicas de socialização em massa vem aumentando nas organizações.

⇒ Estratégias Seqüenciais e Não- seqüenciais

A socialização seqüencial diz respeito aos processos transitórios marcados por uma série de estratégias através dos quais um indivíduo deve passar a ocupar uma posição e exercer um papel na organização. Os processos não- seqüenciais são realizados em um estágio transitório, onde não é preciso que se submeta a nenhum programa intermediário de treinamento. Nos processos seqüenciais, o modo como o indivíduo irá atravessar a seqüência é bastante discutível; pois muitas vezes o novo membro senti-se pressionado para certos estágios antes que esteja preparado.

⇒ Estratégias Fixas e Variáveis

Nos processos de socialização fixos, o novo membro possui um conhecimento preciso sobre o tempo que necessitará para completar determinado estágio. Nos processos de socialização variável não existe uma notificação clara sobre o avanço do período de transição. O novo membro tem que descobrir indícios sobre seu futuro. Administradores podem utilizar o processo de socialização variável como forma de controlar o comportamento dos indivíduos; porém, sob o risco de causar uma situação organizacional confusa e incerta aos novos membros.

⇒ Estratégias por Competição ou Concurso

A prática de separar conjuntos selecionados de novos membros em diferentes programas de socialização baseado em diferenças, habilidade, ambição ou

anteriores representa um processo de socialização competitiva. Neste processo a mudança de pessoas entre os estágios normalmente ocorre de “cima para baixo”. Por outro lado, os processos de socialização por concurso evita a acentuada distinção entre subordinados e superiores pertencentes ao mesmo grupo de avaliação. Neste caso, os programas de socialização são abertos e dependem das habilidades observadas e dos interesses declarados por todos. O processo competitivo existe, mesmo que virtualmente, em todas as grandes empresas; especialmente nos níveis mais elevados onde esta estratégia é mais difundida.

⇒ Estratégias em Série e Isoladas

No processo de socialização em série os novos membros são preparados para assumir papéis similares na organização, garantindo assim uma certa continuidade e a manutenção do senso histórico. A grande restrição é que no modo serial as inovações são improváveis. O processo de socialização isolada ocorre quando o novo membro não possui exemplos a serem seguidos, padrões de comportamento. Se por um lado isto o torna bastante criativo e original, por outro se corre o risco de que suas definições a respeito das tarefas estejam inadequadas.

⇒ Estratégia Através da Investidura ou do Despojamento

A socialização por despojamento ou investidura refere-se ao grau pelo qual um processo de socialização é implementado, seja para confirmar ou destruir a identidade de um novo membro. No processo de posse ou investidura as características do novo membro são ratificadas como importantes úteis para o cargo que irá desempenhar. No processo de despojamento, estas características são destruídas, ou seja, o novo membro terá que adquirir gradualmente as características necessárias para que seja aceito.

### 3. Políticas de Recursos Humanos

As práticas de recursos humanos atuam como um mediador na relação entre o indivíduo e a organização, portanto, segundo Fleury (1996) sua avaliação é fundamental para a compreensão da cultura organizacional. Deve-se entender por políticas de recursos humanos não somente os processos explícitos na organização, mas também os implícitos que podem ser muito comuns, verificando

deste modo às consistências e inconsistências entre os dois. As políticas de captação e desenvolvimento identificadas em processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento são muito importantes; porém, as políticas de remuneração e carreira também exercem um papel fundamental para a identificação dos padrões culturais.

#### 4. Processo de Comunicação

É através do processo de comunicação nas organizações que o universo simbólico é criado, transmitido e ratificado; devido a isto a análise deste processo para a compreensão da cultura é essencial. A comunicação envolve tanto os meios que são utilizados para transmitir a mensagem quanto os atores do processo, ou seja, quem está comunicando e quem será comunicado. Dentro de uma organização existem meios de comunicação formais como jornais, e-mails e reuniões; e meios informais como a chamada “rádio-corredor”. Os meios formais e informais contribuem para a formação do simbólico, desta forma ambos devem se analisados na compreensão da cultura organizacional. Muitos esforços têm sido feitos nas organizações visando o aprimoramento da comunicação, tanto no sentido da organização para os trabalhadores quanto dos trabalhadores para a organização.

#### 5. Organização do Processo de Trabalho

Através da investigação do processo de trabalho é possível identificar a forma de gestão da força de trabalho e, portanto, compreender as relações de poder existentes na organização. Estas relações de poder, servem também como referencial necessário ao investigador na compreensão da dimensão política responsável pela constituição de todo o elemento simbólico presente na organização. Portanto, segundo Fleury (1996), para questionar os elementos simbólicos que ocultam e instrumentalizam as relações de poder, é preciso analisar a relação entre os agentes no processo de trabalho.

#### 6. Técnicas de Investigação

Técnicas para a identificação da cultura organizacional já foram exploradas por diversos autores. Fleury (1996) procura sintetizá-las dividindo-as em dois grandes grupos: pesquisas com ênfase quantitativa e pesquisas com ênfase qualitativa. As pesquisas do tipo diagnóstico de clima, por exemplo, onde são distribuídos questionários com perguntas fechadas ou feitas entrevistas estruturadas ou semi-

estruturadas, são do tipo quantitativas. Outro tipo de pesquisa quantitativa é o levantamento de dados. Este levantamento pode ser feito através da coleta de dados secundários da própria empresa como documentos, organogramas e estatísticas ou de dados primários. As técnicas mais utilizadas para coletar dados primários são as entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas, a observação participativa ou não participante e as dinâmicas de grupo.

Poucos são os autores que utilizam métodos quantitativos para pesquisar a cultura das organizações. Fleury (1996), citando Duncan (1988), propõe a utilização de um método triangular múltiplo combinado:

- ⇒ Observação nativa: feita pelo pesquisador através de elementos da própria organização;
- ⇒ Análise de documentos;
- ⇒ Uso de técnicas qualitativas: entrevistas com o objetivo de capturar o significado dos elementos simbólicos;
- ⇒ Uso de técnicas quantitativas: questionários para checar as informações obtidas.

Segundo Fleury (1996), o uso de técnicas qualitativas pode ser muito eficiente nos diagnósticos. Porém, os números ou técnicas quantitativas, são usados muitas vezes pelos consultores para reforçar suas análises e recomendações.

### **2.2.5**

#### **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:

Tabela 6: Estágios de Crescimento, Funções da cultura e mecanismos de mudança

Estágio de crescimento	Função da cultura	Mecanismo de mudança
<p>I- Nascimento e primeiros estágios de crescimento: * Dominação Familiar</p> <p>* Fase de sucessão</p>	<p>*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade *A cultura é a "cola" que mantém a organização unida. *A organização trabalha por uma maior integração e transparência. * Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.</p> <p>*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.</p>	<p>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.</p>
<p>II-Meia-vida Organizacional *desenvolvimento de novos produtos *Integração vertical *Expansão geográfica *Fusões e aquisições</p>	<p>*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas. *Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.</p>	<p>5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6- Sedução tecnológica. 7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos. 8- Incrementalismo</p>
<p>III- Maturidade Organizacional *Maturidade dos mercados *Estagnação ou estabilidade interna *Falta de motivação para mudar</p> <p>Opção de transformação</p> <p>Opção de destruição *Falência e reorganização *TAKEOVER e reorganização *Fusão e assimilação</p>	<p>*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.</p> <p>*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. *A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.</p> <p>*A cultura muda em níveis básicos. *A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.</p>	<p>9-Persuasão coerciva 10- Turnaround 11- Reorganização, destruição e renascimento.</p>

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

Com o intuito 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.

De acordo com a Matriz BCG, se as empresas possuem alto crescimento e pequena participação de mercado, são chamadas de pontos de interrogação ou criança-problema, uma vez que requerem investimentos substanciais para melhorar sua posição e virar uma estrela ou desinvestir e virar uma vaca leiteira. Ou seja, representam uma dúvida do que deve ser feito. Já empresas com alto crescimento e grande participação de mercado, são chamadas de estrelas, pois apesar de necessitarem de altos investimentos para continuar crescendo, sua alta participação permite que gerem receitas satisfatórias. Empresas em mercados de baixo crescimento e grande participação de mercado são chamadas de vacas leiteiras, pois geram grandes receitas (altos fluxos de caixa), acima da sua necessidade de investimento, propiciando investimentos em outras áreas. Finalmente, empresas de baixo crescimento e pequena participação de mercado são denominadas abacaxis, pois são incentivados realizar desinvestimento, pois geram pouquíssimo lucro (Bateman & Snell, 1998).

Tabela 7: Matriz BCG

Taxa de Crescimento do Mercado	Alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Apostar na sua companhia</li> <li>• Estrela</li> <li>• Crescimento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Macho</li> <li>• Criança-problema</li> <li>• Introdução</li> </ul>
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Trabalho duro/ diverte muito</li> <li>• Vacas Leiteiras</li> <li>• Maturidade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cultura Processo</li> <li>• Abacaxi ou Pepino</li> <li>• Declínio</li> </ul>
		Baixa	Alta
<b>Participação Relativa de Mercado</b>			

Fonte: Bateman, Thomas & Snell, Scott. Administração: Construindo Vantagem Competitiva. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

Com base no modelo BCG apresentado acima, na tipologia proposta por Deal & Kennedy 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 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:



Figura 6: 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, é necessária uma cultura de empreendedores (cultura macho) e a correspondência com a matriz BCG é com "pontos de interrogação" ou criança-problema. Portanto, altos investimentos são gastos com marketing, redes de relacionamentos, novos canais de distribuição, além de 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*.

- 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, a 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.

## 2.3

### Gerenciamento Cultural

#### 2.3.1

#### 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;
- 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:

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 a 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 torna uma grande corporação.
- A companhia está crescendo rapidamente e uma massa enorme de novos empregados está sendo absorvida.

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.”

### 2.3.2

#### Resistência à Mudança

Apesar de importante e, muitas vezes necessária, a promoção da mudança organizacional tem sido uma questão problemática para diversas organizações.

Segundo Boyett (1999), durante as décadas de 1980 e 1990, muitas organizações americanas tentaram implementar programas que envolviam mudanças organizacionais. Porém, de acordo com o autor, estimativas indicam que de 50% a 70% das iniciativas adotadas não obtiveram os resultados esperados.

Diante de tantos resultados negativos, torna-se necessário explorar os fatores que dificultam e facilitam mudanças nas organizações. Com relação às dificuldades, a **resistência à mudança** é o fator principal.

Para Ansoff (1981), a resistência à mudança está diretamente relacionada ao grau de descontinuidade da 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 *status 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 status quo mesmo quando todos os participantes querem mudanças.”

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

- 1) **preconceito com resultado:** os membros afetados pela mudança tendem a fantasiar que as conseqüências serão sempre negativas;
- 2) **receio de mais trabalho:** as pessoas ficam predispostas a pensarem que a mudança trará aumento na carga de trabalho e redução de oportunidades;

- 3) **necessidade de mudança de hábitos:** exigência de mudança de hábitos que já estão internalizados, *taken for granted*;
- 4) **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;
- 5) **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,
- 6) **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.

Por outro lado, Boyett (1999) aponta algumas formas de promover a mudança organizacional. São elas:

- 1) **criação da necessidade de promover a mudança:** a criação da necessidade passa por fazer com que as pessoas compreendam que é preciso mudar, através da criação de uma visão positiva sobre a forma como serão afetadas e pela demonstração a essas pessoas, de que existe segurança quanto ao que está sendo feito para mudar, e que isto gera desde o início resultados positivos;
- 2) **comunicação:** a comunicação eficaz e efetiva é essencial para a transmissão da mensagem de mudança, bem como para o seu acompanhamento e reforço;
- 3) **criação de uma aliança:** desenvolvimento de um grupo, que envolva a direção e os demais níveis da organização, para promover a mudança;
- 4) **desenvolvimento da mudança em larga escala:** a mudança acaba obrigando a organização a enfrentar questões mais profundas, como a

cultura organizacional e, portanto, leva a mudanças reais e permanentes, pois, envolvem os fundamentos da organização;

- 5) **promoção da participação:** incluir as pessoas nas decisões sobre como o processo de mudança ocorrerá leva a 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.

Os tópicos apontados por Boyett (1999), apesar de genéricos, demonstram as questões essenciais que envolvem o processo de mudança nas organizações. Muitos outros elementos poderiam ser citados na questão da mudança; porém, a influência das pessoas neste processo será sempre fundamental.

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 devem ser atualizados de forma a trazer maior comprometimento com a nova ordem das coisas.

O temor frente ao desconhecido, o medo de correr riscos ao inovar, a tensão com o que pode vir em seguida, a necessidade de adaptação, enfim, todos esses fatores podem transformar o trabalho em uma organização em processo de mudança desgastante.

Nestes casos, o resultado acaba sendo queda na qualidade do trabalho e da produtividade e sensação generalizada de impotência e, em alguns casos, revolta e indignação.

Frente a perspectivas de mudança, grande parte do público interno pode apresentar resistência, ainda que a mudança traga a possibilidade de progresso individual, ou seja, induzida para facilitar o trabalho de todos.

Segundo Gouillart e Kelly (1995), a resistência à mudança consiste em qualquer atitude intencional para desacreditar, atrasar ou impedir a implementação de uma mudança no trabalho e surge quando a mudança é percebida como ameaçadora para a segurança, a posição, a auto-estima do indivíduo, ou para uma interação social. Em geral, as pessoas tentam se proteger dos efeitos de mudanças, independentemente da sua natureza.

Como as pessoas, as organizações tendem a encontrar um ponto de equilíbrio, a chamada *zona de conforto*, em suas estruturas sociais. Isto significa

que as pessoas nas organizações aprendem a lidar com as relações em seu ambiente: como lidar umas com as outras, como executar seu trabalho e que conseqüências esperar depois. As mudanças determinam desequilíbrios e a necessidade de ajuste é percebida de maneira diferente, o que resulta em reações variadas.

A percepção acerca da mudança depende, principalmente, da história e características pessoais dos empregados e da cultura do grupo. Estes fatores é que vão, num primeiro momento, determinar seu apoio ou resistência às mudanças propostas.

Pesquisas mostram que podem ser estabelecidos paralelos entre os ciclos emocionais pelos quais as pessoas passam em sua luta contra a mudança e aqueles que as pessoas experimentam em face da doença ou da morte.

Os estudos de Kübler-Ross (1981), de pessoas que aceitaram a morte, evidenciam estágios emocionais comuns: negação e isolamento, raiva, barganha, depressão, aceitação.

As pessoas, em determinadas situações, têm de desaprender as formas conhecidas de lidar com a situação e aprender novamente; este também pode ser um processo difícil, até doloroso, que as pessoas procuram evitar. A tendência a resistir às mudanças pelos custos psíquicos que as acompanham pode ser parcialmente compensada pelos desejos que as pessoas têm de novas experiências e pelas recompensas percebidas, associadas às novas experiências.

Diante do quadro, as perguntas que os pesquisadores da mudança dos indivíduos e das organizações têm feito são: **Por que alguns indivíduos e algumas organizações conseguem se reinventar, conseguem se adaptar a novas situações e realidades e outros não? As pessoas e as organizações não querem mudar ou não conseguem?**

As respostas para as questões estão ligadas à **teoria da resiliência**. Segundo coloca Conner (1995), as mudanças são processos que exigem resiliência dos indivíduos e das organizações, isto é, capacidade de adaptação e flexibilidade. Só é possível gerenciar a mudança individual se os indivíduos forem resilientes. Só é possível gerenciar a mudança organizacional se a organização for resiliente.

A **resiliência** é o ponto central da estrutura da mudança.

Portanto, para Conner (1995), para gerenciar a estrutura da mudança é preciso:

- determinar o nível de resiliência básica que existe entre as pessoas-chave envolvidas na mudança.
- reconhecer qual dos princípios destes padrões de apoio pode ser mais útil para o reforço da resiliência básica; e,
- aplicar os corretos princípios de resiliência (capacidade de adaptação, elasticidade) com as apropriadas características de resiliência para sustentar a força básica do padrão de resiliência total de um indivíduo ou grupo.
- identificar qual o padrão (ou padrões) de apoio proporcionará a melhor orientação para o resultado desejado.

Segundo o autor, para que alguém possa desenvolver a capacidade de resiliência, é preciso que compreenda a reação humana à mudança, à natureza e ao processo da mudança. Estes fatores estão ligados a barreiras de aprendizagem apresentados a seguir.

### **2.3.3**

#### **Gerenciamento Cultural e Profissionalização**

É possível gerenciar a cultura de uma organização? Segundo Pettigrew (1996), a resposta a esta pergunta depende do entendimento a respeito dos termos cultura organizacional e administração. Nesta dissertação o termo administração será considerado como sinônimo de planejar, organizar, controlar, avaliar. Cultura organizacional, como já definido anteriormente, será considerado como um sistema de valores, crenças e pressupostos que definem a forma como a empresa conduz seus negócios. Nestes termos, segundo o autor, é possível gerenciar a cultura de uma organização.

Segundo Hilal (1996), a literatura referente à cultura organizacional é agrupada por diversos autores em duas linhas. A primeira linha considera que a cultura organizacional pode ser gerenciada em maior ou menor grau e a segunda

considera que a cultura não é gerenciável.

Na linha que considera a cultura como gerenciável, Hilal (1996), mencionando Martin, classifica dois grupos que representam relacionamentos diferentes entre cultura e organização:

- Pragmatismo Cultural

Para este grupo a cultura é uma variável organizacional, portanto pode ser manipulada para melhor atender às necessidades da organização.

- Purismo Cultural

Este grupo não distingue organização e cultura, considerando, deste modo, que a organização não possui uma cultura, mas que a organização é uma cultura. Portanto, a cultura é vista como diagnosticável, reconhecível e passível, em menor grau, de transformação.

Ainda segundo a autora, a linha que considera a cultura como não gerenciável é baseada na corrente francesa. Para os autores da linha francesa, a corrente predominante, ou seja, que considera a cultura como gerenciável, é produto de interpretações abusivas da teoria e dos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das organizações.

Nesta linha, a cultura é algo muito vasto, muito importante, inscrita muito profundamente nas estruturas sociais, na história, no inconsciente, na experiência e no vir a ser coletivo humano, pra ser tratada de maneira tão trivial, como uma variável dependente cujos fatores e componentes podem ser isolados, medidos, tratados e construídos. (Hilal (1996), citando Aktouf)

Tomei (2002), reforçando a literatura existente sobre o assunto, afirma que a cultura de uma organização leva tempo para se formar e desenvolver; portanto ela cria e mantém uma ordem; logo mudá-la é um processo lento, difícil e nem sempre bem sucedido. Como mencionado anteriormente, a cultura organizacional apresenta-se em diferentes níveis. O nível mais profundo e mais crítico é o do núcleo das crenças e pressupostos. 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 que envolver pensamento e ação tanto no nível das crenças básicas quanto de suas manifestações culturais.

Segundo Hilal (1996), a cultura não pode ser facilmente manipulada como outros assuntos que estão sob o controle dos gerentes. “A cultura controla o gerente mais do que o gerente controla a cultura”. Portanto, ainda segundo a autora, é essencial que o gerente reconheça as diferenças culturais de modo que consiga explicar como as coisas podem não funcionar, mesmo quando o desejo de todos é que dê certo.

Peters and Waterman (1982) chamaram atenção para a importância da cultura no alcance de altos níveis de eficiência organizacional. Posteriormente, autores passaram a pesquisar sobre a maneira pela qual se gerencia a cultura organizacional.

Existem basicamente dois 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.

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.

O gerenciamento da cultura é baseado em um sofisticado entendimento dos aspectos tácitos e explícitos que compõem a cultura de uma organização. Segundo Pettigrew (1996), existem sete fatores que tornam difícil a administração da cultura organizacional: o problema dos níveis, o problema da infiltração, o problema do implícito, o problema do impresso, o problema do político, o problema da pluralidade e o problema da interdependência.

Pettigrew (1996) afirma que o problema dos níveis está relacionado ao fato da cultura organizacional possuir uma variedade de níveis dentro da organização, que seria desde os pressupostos e crenças básicas até às manifestações culturais (estruturas e sistemas administrativos). A questão da infiltração está relacionada ao problema anterior. A cultura refere-se não somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também à seus pontos de vista, as estruturas, os sistemas, as recompensas, a socialização e a forma de recrutamento. O problema do implícito está relacionado ao fato de muito da cultura organizacional encontrar-se internalizado, *taken for granted* e, portanto, é extremamente difícil modificá-la. O impresso está relacionado às raízes históricas profundas que têm grande influência sobre a administração. O problema político está relacionado à conexão entre a cultura organizacional e a distribuição do poder. A questão da pluralidade refere-se ao fato de que a organização não possui apenas uma única cultura, mas uma série de subculturas. E, finalmente, a interdependência que está relacionada com o fato da cultura se interconectar não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

Segundo Tomei (1994), existem situações que se apresentam como potenciais para a gerência da cultura organizacional. A literatura referente a este assunto indica quatro momentos em que a ruptura da cultura vigente atua como um catalisador no processo de mudança:

1. fusões, aquisições, reestruturações, “downsizings”, terceirizações e processos de privatização;
2. momentos de grande atuação de fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;
3. crises internas e processo de sucessão de poder;
4. processo de socialização de novos membros na organização.

Diversos trabalhos buscam encontrar caminhos para o gerenciamento da cultura organizacional e, embora propostas apresentem caminhos totalmente diferentes, é unanimidade que cada organização é uma organização e, portanto, não existem fórmulas prontas que se apliquem a todas.