

2 Referencial Teórico

2.1 Cultura Organizacional

Segundo Trice & Beyer (1993), a pesquisa em cultura organizacional não é recente, havendo uma linha de pesquisa constante sobre o fenômeno da cultura nas organizações que data desde os anos 30. Ela, porém, ganhou mais notoriedade nos anos 80, quando o número de artigos e pesquisas sobre o assunto se multiplicou consideravelmente e através de artigos precursores como o de Pettigrew (1979).

2.1.1 Definições e conceituação

O termo cultura é um termo com diversas definições, estudado por diversos campos das ciências sociais, como a antropologia, a sociologia, a geografia, etc. Como afirma Freitas (2007), “É preciso, pois, termos clareza de que o conceito de cultura não é universal, tampouco inequívoco”. Neste item, busca-se definir e conceituar os termos cultura e cultura organizacional, mas sabendo que não encontraremos uma definição definitiva ou universal.

O conceito de cultura originou-se na Antropologia. “*Edward Burnett Tyler é considerado o fundador da antropologia cultural, para ele Cultura ou civilização, no seu sentido etnográfico estrito, é um todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade ou de um grupo*” (SÁ RIBEIRO, 2007, p.19). Tylor definiu cultura como “*todo comportamento aprendido, independente de transmissão genética*” (LARAIA, 2003). Mesmo dentro da antropologia, o conceito de cultura encontra diversas definições, conforme demonstrado no levantamento feito pelos antropólogos Kroeber e Kluckholm em 1952, quando encontraram cerca de 160 diferentes definições para o termo (FREITAS, 2007).

Para efeito de ilustração, Freitas (2007, p.11-12) usa a definição de cultura para a antropologia cognitiva, como sendo “*o conjunto dos conhecimentos que são compartilhados entre os membros de um grupo ou sociedade*”; na antropologia simbólica a ênfase recai sobre os *significados compartilhados* e não nos conhecimentos; e já a antropologia estrutural, o estudo dos processos psicológicos inconscientes é privilegiado, vendo a “*cultura como uma projeção universal da mente*”.

Com base nos estudos de Smircich (1983), os estudos sobre cultura organizacional a enxergam de duas maneiras distintas: a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Quando a cultura organizacional é vista como uma metáfora, prioriza-se os aspectos conceituais e políticos da organização, como a questão do poder, do controle social e ideológico ou a importância de construção vínculo e imagem (FREITAS, 2007). No entanto, quando tratamos a cultura organizacional como uma variável, aceitamos que ela seja interpretada como uma variável e, portanto, que seja gerenciável, sendo mais um dos aspectos de uma organização que poderão ser administrados (junto com a estrutura e a estratégia) para atingir os objetivos da empresa. Neste sentido, ela passa a ser tratada dentro do paradigma funcionalista, buscando soluções e respostas pragmáticas para os problemas gerenciais.

Dentro dessas diferentes perspectivas, muitas são as definições para o termo cultura organizacional. A mais citada e provavelmente uma das mais ricas foi desenvolvida por Schein (1984). Para o autor, cultura organizacional é:

“um padrão de pressupostos básicos compartilhados que foram aprendidos por um grupo conforme ele soluciona seus problemas de adaptação externa e integração interna; e que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos e, portanto, para serem ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (SCHEIN, 1984, p.17).

Segundo Schein, os pressupostos básicos compartilhados de uma organização podem ser vistos como seu DNA. Além disso, segundo o autor:

“Cultura é tanto um fenômeno dinâmico que nos cerca todo o tempo, sendo constante mente interpretada e criada por nossas interações com outros e formada pelo comportamento da liderança, como um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que guiam e reprimem o comportamento” (SCHEIN, 1984, p.1).

Segundo Hofstede:

“Culturas organizacionais devem ser distinguidas de culturas nacionais. Culturas nacionais diferenciam pessoas, instituições e organizações similares em diferentes países. Culturas organizacionais, da forma como eu uso o termo, fazem distinção entre diferentes organizações no mesmo país ou países. Culturas se manifestam da superfície até profundamente, em símbolos, heróis, rituais e valores. Minha pesquisa mostrou que culturas organizacionais se diferenciam principalmente no nível dos símbolos, heróis e rituais, junto com ‘práticas’ padronizadas; culturas nacionais se diferenciam principalmente no nível profundo, o nível dos valores. Como consequência, as cinco dimensões de culturas nacionais identificadas na minha pesquisa, que são baseadas em valores, não são aplicáveis para comparar organizações em um mesmo país. Culturas nacionais pertencem à antropologia; culturas organizacionais à sociologia” (<http://www.geert-hofstede.com/> - acesso em 09/12/07).

Shrivastava (1985) vê a cultura organizacional como um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos incluem os mitos, as sagas, os sistemas de linguagem, as metáforas, os símbolos, as cerimônias, os rituais, o sistema de valores e as normas de comportamento. Para ele, os produtos culturais são determinados pelos pressupostos que são compartilhados por um grupo e adverte que é o consenso e a homogeneidade em torno desses pressupostos que determinam a força e o caráter único dos processos e produtos culturais nas organizações.

Para Tomei (1994), cultura organizacional é definida como valores e crenças divididos por membros das organizações, expressos por jargões, cerimoniais ou rituais, práticas organizacionais, etc.

Segundo 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.

Já Pettrigrew (1979) trata a cultura organizacional dentro de um viés interpretativo, aonde a cultura organizacional é representada por um sistema de significados que é aceito publica e coletivamente por dado grupo durante certo tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias experiências e situações.

Segundo Trice & Beyer:

“As Culturas são um fenômeno coletivo que abrangem as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana. Estas respostas caem em dois tipos principais de categorias, a primeira é a substancia da cultura – os sistemas compartilhados de crenças que chamamos de ideologias. A segunda são as formas culturais – entidades observáveis, incluindo as ações, através das quais os membros de uma cultura expressam, afirmam e comunicam a substancia de sua cultura uns para os outros” (TRICE & BEYER, 1993, p.2).

Conforme demonstrado através das diversas definições apresentadas, a cultura organizacional foi e continua sendo foco de muitos estudos, resultando em diferentes formas e enfoques dados pelos autores. Neste estudo, adotaremos a definição de Pettigrew (1996, p.146), que abrange os conceitos de Schein (1985), Barney (1986) e do próprio Pettigrew (1979):

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

pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.”

Por fim, é importante diferenciar cultura organizacional de clima organizacional. Clima organizacional é a atmosfera resultante das percepções que os colaboradores de uma organização têm dos diferentes aspectos que influenciam seu bem estar e satisfação (TOMEI, 1994). O clima organizacional tem diversas formas de manifestação, tais como, o envolvimento das pessoas, *turnover*, absenteísmo, ações sindicais, greves, integração das equipes de trabalho, conflitos, entusiasmo, etc. Um bom clima organizacional é que proporcionará a empresa reter seus talentos e, da mesma forma, atrair novos talentos, fundamentais à sua competitividade num cenário de tantos desafios e mudanças como o atual (TOMEI, 1994).

Clima é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, predominante em uma determinada organização em um determinado período. É importante destacar o fator tempo neste conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis (LUZ, 1996 *apud* CASTRO, 2004).

Algumas variáveis, que, segundo Luz (1996 *apud* CASTRO, 2004), afetam o clima organizacional são: os conflitos intra-organizacionais, ocorridos entre pessoas (que é considerado normal pelo autor), grupos (o que passa a ser preocupante) pessoas e organização (prejudicial ao clima organizacional), fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

Para o autor, o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como por fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, e na vida particular dos funcionários. O clima da organização pode afetar sua cultura e vice-versa (LUZ, 1996 *apud* CASTRO, 2004).

2.1.2

Formação e características da cultura organizacional

Segundo Schein (2004), a cultura de uma organização se forma de duas maneiras: através da interação espontânea em um grupo não estruturado que gradualmente leva a padrões e normas de comportamento que se tornam a cultura do grupo; ou em grupos mais formais, quando um indivíduo cria o grupo ou se torna seu líder. Esse indivíduo irá impor suas visões, objetivos, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser feitas. Porém, somente se as ações que resultam desse comportamento levam ao sucesso (no sentido que o grupo completa suas tarefas e se sentem bem sobre suas relações entre eles), as crenças e valores do fundador serão confirmadas, reforçadas e, mais importante, reconhecidas como compartilhadas.

Ainda de acordo com Schein, nesse segundo caso, as culturas começam com líderes que impõem seus próprios valores e suposições a um grupo. Uma vez que esse grupo atinge sucesso e essas suposições são assimiladas, então temos uma cultura que definirá para as gerações futuras que tipo de liderança é aceitável. Neste momento, a cultura passa a definir liderança. Uma vez que o grupo encontre dificuldades adaptativas, conforme seu ambiente muda ao ponto em que algumas suposições não são mais válidas, a liderança deve se mostrar mais uma vez. Liderança é agora a habilidade de sair fora da cultura que criou o líder e dar início a processos de mudança evolucionários que sejam mais adaptativos. Essa habilidade para perceber as limitações de sua própria cultura e desenvolver a cultura de forma adaptativa é a essência e o maior desafio de um líder.

Freitas (2007, p.34-35) afirma que:

“as correntes que analisam a criação da cultura o fazem a partir de três pontos: a) os fundadores e os líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus empregados; b) uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e adaptação externa; c) os membros individuais podem tornar-se criadores da cultura, por meio da solução de problemas individuais de identidade, controle, necessidades de aceitação, passando-as para as gerações seguintes”.

A autora apresenta então um modelo de evolução cultural que leve em consideração o processo de resolução de crises na organização e o papel das lideranças, o qual é composto por seis fases que condicionam esse modelo (DYER, 1985 *apud* FREITAS, 2007). A primeira delas é se a crise percebida questiona as habilidades e práticas da liderança atual. A segunda se a percepção da crise é acompanhada de rupturas nos padrões, símbolos, crenças e estruturas definidos pela liderança atual. Em terceiro, se uma nova liderança emerge com um novo conjunto de pressupostos. Quarto, se existem conflitos entre os proponentes da nova liderança e a antiga. Em quinto, se a crise é resolvida e é dado o crédito à nova liderança, ela estabelece-se como uma nova elite cultural. E por fim, em sexto, se a nova cultura é sustentada pela introdução de novos padrões de manutenção (artefatos e valores).

Ainda segundo Freitas (2007), as culturas são criadas, apoiadas, sustentadas, transmitidas e mudadas por meio da interação social, via processos de modelagem, imitação, negociação, reprodução de histórias, socialização, informações sobre as normas nos seus aspectos formais e informais, etc. Neste ponto de vista, as organizações são intrinsecamente fenômenos de comunicação e que todos os artefatos culturais estão interligados entre si, exercendo uma influência múltipla no conjunto dos indivíduos e dos grupos integrantes da organização.

Uma visão diferente é a publicada por Gordon (1991), quando argumenta que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou setor em que a organização está inserida. Segundo ele três são os elementos chave que se alterados alterarão a estrutura vigente da cultura organizacional: 1) o ambiente competitivo (ex.: mudança de uma estrutura de monopólio para oligopólio ou entrada de novo *player*); 2) necessidades dos clientes (mudança na demanda ou na preferência dos consumidores); 3) expectativas da sociedade (pressão por responsabilidade sócio-ambiental, etc.). Com base nessa visão, Gordon defende que uma organização com uma cultura muito forte não se adapta bem às mudanças do ambiente externo, uma vez que em um momento, como os descritos, de necessidade de mudança, a organização terá grande dificuldade de se adaptar.

Essa visão de Gordon (1991), justamente vem questionar o estudo de Peters & Waterman (1982 *apud* FREITAS, 2007), que concluíram ao analisar organizações de maior sucesso, que a maioria delas apresentava uma forte cultura organizacional. Porém, conforme apontado por Gordon (1991), nem sempre uma cultura forte é a mais adequada para a organização, variando conforme o porte da empresa, sua área de atuação ou até com o ambiente externo. Em um mundo com transformações intensas, constantes e rápidas, novos valores são fundamentais quando falamos de cultura organizacional: flexibilidade e inovação (BARNEY, 1986).

Voltando aos conceitos de Schein (2004) e de forma a reforçar a visão de Gordon, Tomei e Barney, a cultura, como um conjunto de pressupostos é sempre um processo em formação, visto que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas estará sempre ocorrendo. Segundo o autor, se uma cultura é boa ou não, se é efetivamente funcional ou não, depende não somente da cultura, mas do relacionamento da cultura com o ambiente aonde ela existe.

Segundo Trice & Beyer (1993), existe relativo consenso entre autores de que uma cultura possui seis características principais: a) o caráter coletivo – uma cultura representa tudo o que os membros de um dado grupo concordam em termos de visão de mundo; b) emocionalmente carregada, pois ajuda a gerenciar a ansiedade das pessoas diante da incerteza; c) construção histórica, pois é construída através de um processo aonde as pessoas compartilham soluções para lidar com os problemas do grupo; d) simbólica, tanto na comunicação como na expressão cultural; e) dinamismo, evolui e muda constantemente; e f) de difícil discernimento.

Similarmente, Hofstede (1990) afirma que a maioria dos autores concorda com as seguintes características: a cultura organizacional é (1) holística, (2) determinada historicamente, (3) relacionada com conceitos de antropologia, (4) construída socialmente, (5) possui certa flexibilidade e (6) difícil de mudar. (CASTRO, 2004)

Sathe (1985) analisa dois elementos importantes em uma cultura: o conteúdo e a força. O conteúdo refere-se à inter-relação dos pressupostos básicos para a formação dos padrões de comportamento. A maior congruência entre

valores e crenças desenvolve um senso de harmonia que solidifica a atuação da cultura na vida organizacional. A força de uma cultura influencia a intensidade do comportamento, sendo determinada por três características: a) abrangência – quantos pressupostos existem; b) extensão de compartilhamento – qual o grau de compartilhamento dos pressupostos; c) grau de importância – clareza na hierarquização da importância dos pressupostos. Culturas fortes são abrangentes, amplamente disseminadas e claramente ordenadas em importância, influenciando fortemente no comportamento da organização.

Outra característica importante da cultura e que ainda não encontrou consenso na academia é a sua unicidade, existindo diferentes correntes que defendem a unicidade ou a multiplicidade. A primeira delas, e a que vigorou durante um tempo considerável sem contraposições, é aquela que defende uma cultura organizacional única na organização, onde todas as pessoas da empresa, em todas as unidades, compartilham da mesma visão, defendem os mesmos valores, dão os mesmos significados aos eventos e mensagens que recebem do ambiente externo. Uma outra corrente defende a diferenciação, ou seja, a existência de várias culturas (ou subculturas) nos lugares de trabalho. Segundo esses pesquisadores, a cultura organizacional seria uma conexão por onde se cruzam influências ambientais, gerando subculturas que se sobrepõem, admitindo-se a possibilidade de conflitos entre os diferentes agrupamentos organizacionais (FREITAS, 2007). Uma terceira corrente promove uma junção parcial das duas visões anteriores, assumindo a essência da ambigüidade da cultura organizacional.

Segundo Freitas (2007, p.46), apesar da existência das três possibilidades de análise, *“conclui-se que qualquer cultura organizacional poderá ser vista através de elementos compatíveis com qualquer das perspectivas estudadas, pois sempre poderão ser encontrados nas organizações certos elementos capazes de produzir consenso, e outros que implicam divergências e contradições, assim como contextos e conteúdos ambíguos e escorregadios, cheios de nuances e fronteiras móveis.”*

2.1.3 Importância e funções

Conforme já descrito antes, segundo Robbins (2005), uma forte cultura organizacional dá direção à empresa e fornece direção aos funcionários, ajudando a formar uma compreensão clara acerca da “maneira como as coisas são feitas aqui” (TOMEI, 1994).

Para Deal & Kennedy (1982, p.5) existe uma associação entre histórias de sucesso e a existência de culturas fortes: “*Na verdade, uma cultura forte tem sido quase sempre a força motora por trás do sucesso contínuo dos negócios na América*”. Os autores embasam essa afirmação, apresentando casos de empresas que através de culturas consistentes com seus produtos e objetivos conseguiram resultados expressivos, pois a cultura influencia significativamente como o funcionário trabalha, sua atitude diante de ameaças e oportunidades, impactando no desempenho final da empresa.

Schein (2001) mostra que a cultura organizacional é de suma importância para a gestão das empresas, pois tanto a estratégia e os objetivos, quanto o modo de operação da empresa e o comportamento das pessoas, são influenciados pelos elementos culturais. Segundo o autor, para tornar uma organização mais eficiente e eficaz, deve-se entender o papel da cultura na vida organizacional.

Conforme apresentado por Lanz (2004), a idéia central da cultura organizacional como vantagem competitiva é que funcionários comprometidos com os valores e pressupostos da organização são mais satisfeitos, mais produtivos e mais adaptáveis que os demais.

Em termos de função, Schein (1984) cita três funções básicas para a cultura organizacional. A primeira delas é dar sentido de permanência aos membros da organização, o que ele denomina como integração interna. A segunda, é dar condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina como adaptação externa. E a terceira, é a de proteger a empresa de possíveis ameaças externas fruto das duas outras funções citadas.

Segundo Schein (2004), cultura determina o que é possível, o que se faz no interior de uma organização, mas não necessariamente o que se deve fazer. Ela

não é prescritiva, mas inspira várias prescrições. Ela condiciona o conjunto de reações frente às necessidades organizacionais e ao contexto em que a empresa opera, mas como um padrão funcional pode perder a sua validade, caso ocorram grandes mudanças no ambiente.

Robbins (2005) coloca outras cinco funções que, direta ou indiretamente, se relacionam com as funções descritas por Schein: a) Papel de definidora de fronteiras, distinguindo uma organização das demais; b) Proporciona um senso de identidade, fazendo com que os membros da organização se identifiquem pessoal e mutuamente; c) Facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais; d) Estimula a estabilidade do sistema social; e) Atua como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários.

Segundo Freitas (2007, p.20-21), *“uma das principais funções da cultura é a de dar estabilidade ao grupo, construindo um “saber de receita”, regras compartilhadas em relação à forma de agir em certas situações, maneiras de perceber e o nível de importância das coisas; tudo isso constitui um verdadeiro esquema de interpretação daquele grupo”*.

2.2

Manifestações e Níveis Culturais

Segundo Schein (2004), nível cultural é o grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. A avaliação das manifestações (ou elementos) que constituem a cultura organizacional, a forma como eles funcionam e as mudanças comportamentais que eles provocam são formas de dar um tratamento mais concreto ao assunto, possibilitando o seu reconhecimento mais facilmente (FREITAS, 2007).

2.2.1

A abordagem de Schein

Para Schein (2004), os níveis culturais variam da mais evidente manifestação tangível que se pode ver e sentir, aos pressupostos básicos profundamente escondidos, inconscientes que são a essência da cultura.

Segundo o autor existem três níveis fundamentais em que a cultura se manifesta: os artefatos visíveis, as crenças e valores, e os pressupostos básicos. A determinação destes níveis é função do grau em que o fenômeno cultural é visível para o observador.

Os artefatos são as estruturas e processos organizacionais visíveis, como por exemplo, a arquitetura do ambiente físico, a linguagem, a tecnologia e produtos, criação artística, estilo (maneiras de se vestir, expressões emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização), sua lista de valores publicados, rituais e cerimônias, entre outros. O “clima” do grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, já que representa o comportamento visível de seus membros. Artefatos também incluem os processos organizacionais, elementos estruturais como gráficos, mapas, tabelas, descrições formais de como a organização trabalha e a estrutura organizacional.

Schein (2004, p.27) destaca que os artefatos são fáceis de observar, mas difíceis de decifrar. *“É especialmente perigoso tentar inferir sozinho os pressupostos mais profundos dos artefatos, pois a sua interpretação irá inevitavelmente projetar seus sentimentos e reações.”*

O segundo nível cultural são as crenças e valores defendidos, apoiados e declarados pela organização, ou seja, as estratégias, objetivos, filosofias, etc., que representam as justificativas declaradas da empresa. Essas crenças e valores são construídos conforme o grupo se forma e são “validados socialmente”, isto é, são confirmados somente pela experiência social compartilhada de um grupo. Eles são mais difíceis de serem percebidos diretamente do que os artefatos, pois muitas vezes não estão explícitos.

Schein (2004) destaca que normalmente as listas de crenças e valores são tão abstratas que podem ser mutuamente contraditórias. Portanto, é importante estar atento quando se analisam crenças e valores, pois deve-se fazer distinção

cuidadosa entre aqueles que são congruentes com os pressupostos existentes e aqueles que efetivamente são apenas racionalizações ou aspirações para o futuro.

O terceiro e último nível, e o mais difícil de ser decifrado, são os pressupostos básicos, que são crenças, percepções, pensamentos e sentimentos inconscientes e que são tomados por certos, representando uma fonte final de valores e ação. São as idéias e premissas que governam as ações e as razões dos atos dos membros da organização. Segundo o autor:

“os pressupostos básicos são tão incorporados como certos que encontra-se pouca variação em uma unidade social Esse grau de consenso é o resultado do sucesso repetido em implementar certas crenças e valores” (SCHEIN, 2004, p.31).

Normalmente, os pressupostos básicos lidam com aspectos fundamentais da vida como a natureza do tempo e do espaço, a natureza humana e atividades humanas, a natureza da verdade e como alguém a descobre, a forma correta como o indivíduo e o grupo devem se relacionar, a importância relativa do trabalho, da família e do autodesenvolvimento.

O processo de internalização desses pressupostos é longo e resulta do processo de enfrentamento de problemas e da solução adequada dada a estas situações. Este conhecimento é apreendido e divulgado pela organização, atingindo o nível inconsciente dos seus membros. Muitas vezes as pessoas podem nem estar conscientes da posse destes valores e crenças, e só os percebem se eles forem violados ou ameaçados. Eles formam o núcleo (a alma) do conteúdo cultural. Schein (2004). Eles tendem a não ser debatidos e confrontados e são extremamente difíceis de serem mudados.

Ainda segundo o autor, qualquer questionamento ou desafio a um pressuposto básico resultará na liberação de ansiedade e reações defensivas, o que faz com que eles sejam definidos como *“mecanismos cognitivos psicológicos de defesa tanto no nível individual como do nível do grupo, que permitem que o grupo continue a funcionar”* (SCHEIN, 2004, p.32).

2.2.2

A abordagem de Trice & Beyer

Segundo Trice & Beyer (1984) a cultura tem dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A substância é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. Formas culturais são manifestações concretas da cultura e consistem em entidades observáveis através das quais membros da cultura expressam, afirmam e comunicam o conteúdo/significado da cultura para outros. De acordo com os autores, os pesquisadores podem discernir os significados que caracterizam uma dada cultura através da análise de suas formas (manifestações).

Com esse objetivo em mente, Trice & Beyer (1984) apresentam um conjunto de definições que podem ser usados como indicadores apropriados para uniformizar e tornar comparáveis e cumulativos os estudos sobre culturas operacionais. Segundo os autores, esses estudos focavam em elementos únicos e isolados da cultura, resultando na necessidade de integração. A tabela a seguir ilustra essas manifestações da cultura organizacional.

Tabela 1 – Manifestações da Cultura Organizacional

Forma	Definição
Artefato	- Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho de atividades culturalmente expressivas.
Cenário	- Aquelas coisas que circundam as pessoas fisicamente, proporcionando-lhes estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
Conto Popular	- Uma narrativa completamente ficcional.
Estória	- Narrativa baseada em eventos verdadeiros - freqüentemente uma combinação de verdade e ficção.
Gesto	- Movimentos de partes do corpo para expressar significados.
Lenda	- Uma narrativa que chega até nós de algum evento maravilhoso que se fundamenta em dados históricos mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
Linguagem	- Uma forma ou atitude particular através da qual os membros de um outro grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.

Forma	Definição
Mito	- Uma narrativa dramática de eventos imaginados, comumente usada para explicar as origens ou transformações de algo. Significa, também, uma crença inquestionável relativa aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos demonstrados.
Ritual	- Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedade, mas raramente produzem conseqüências técnicas pretendidas que mereçam destaque na prática.
Saga	- Uma narrativa histórica descrevendo as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
Símbolo	- Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como meio para exprimir um significado.

Fonte: TRICE, & BEYER, 1984, p.653-669.

Ainda segundo os autores, essas manifestações podem ser agrupadas em quatro categorias principais: símbolos, linguagem, narrativa e práticas. Como exemplos de símbolos eles citam objetos, cenários ou ambientes naturais ou confeccionados, executores, funcionários. Já para linguagem, eles citam jargões, gírias, gestos, sinais, músicas, humor, piadas, fofoca, rumores, metáforas, provérbios, slogans. Narrativas são estórias, lendas, sagas, mitos. E as práticas são rituais, tabus, ritos, cerimônias. (TRICE & BEYER, 1993)

Entre as formas ou manifestações listadas na tabela acima, Trice e Beyer sugerem o estudo de ritos e cerimônias, por suas características envolverem um conjunto relativamente elaborado e planejado de atividades, que resultam em múltiplos benefícios sociais. Segundo eles, ritos e cerimônias tipicamente consolidam diversas formas culturais em um evento ou série de eventos. Eles classificam os ritos em ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração, conforme ilustrado na tabela abaixo.

Tabela 2 – Tipos de Ritos

Tipo de Ritos	Exemplos	Conseqüências sociais Evidentes e expressivas	Exemplos de possíveis conseqüências expressivas latentes
Ritos de Passagem	Efetivação de um estagiário como funcionário.	Facilitar a transição de uma pessoa para papéis sociais e status que lhe são novos.	Minimizar as mudanças na forma com que as pessoas desempenham papéis sociais. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais contínuas.
Ritos de Degradação	Despedir ou substituir um alto executivo.	Dissolver identidades sociais e os poderes que os acompanha.	Estimular o reconhecimento público quanto à existência de problemas e quanto aos detalhes dos mesmos. Defender os limites do grupo definido quem pertence ou não ao mesmo. Reafirmar a importância social e o papel em questão.
Ritos de Reforço	Premiações.	Realça identidades sociais e os poderes que as acompanha.	Divulgar boas notícias a respeito da organização. Proporcionar o reconhecimento público dos indivíduos por suas realizações e motivar outros a esforços semelhantes. Capacitar a organização a reconhecer as realizações individuais. Enfatizar o valor social do desempenho de papéis sociais.
Ritos de Renovação	Atividades de desenvolvimento organizacional.	Renovar as estruturas sociais e melhorar seus estilos de funcionamento.	Reafirmar aos membros que alguma coisa está sendo feita a respeito dos problemas. Disfarçar a natureza dos problemas. Focalizar a atenção em alguns problemas e desconsiderar outros. Legitimar e reforçar sistemas de poder e autoridades existentes.
Ritos de Redução de Conflitos	Negociação coletiva de sindicatos.	Reduzir conflitos e agressões.	Desviar a atenção do exercício de resolver problemas. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais conflituosas.
Ritos de Integração	Festa de natal da empresa.	Encorajar e reviver sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantém fiel a um sistema social.	Permitir a expansão das emoções e o afrouxamento temporário de diversas normas. Reafirmar, em contraposição a correção moral das normas habituais.

Fonte: TRICE & BEYER, 1984, p.653-669.

Os três primeiros tipos de ritos (de passagem, degradação e reforço) manifestam-se no nível do indivíduo, enquanto que os três últimos (renovação, redução de conflito e integração) possuem manifestações de grupo, na organização como um todo.

2.3

Tipologias Culturais – Decifrando a Cultura Organizacional

Segundo Tomei (2004), 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.

No entanto, no que se refere à identificação da cultura organizacional, Freitas (2007) afirma que ela é diretamente associada ao que o pesquisador considera cultura e, portanto, verifica-se uma grande variedade de pesquisadores que utilizam conceitos, métodos, recomendações e passos abordando diferentes aspectos. Cada corrente reivindica para si a análise mais fiel dos fenômenos culturais e ignoram a contribuição de outros olhares, instalando uma verdadeira luta intelectual do campo (MARTIN & FROST, 2001 *apud* FREITAS, 2007).

No entanto, cabe ressaltar que o uso de tipologias para a identificação da cultura organizacional, não é unanimidade entre os autores. Schein (2004) afirma que tipologias culturais podem ser bastante “desencaminhadoras”, desviando a atenção e o foco do pesquisador para manifestações que talvez não sejam as mais importantes para descrever uma cultura em especial.

Para Trice & Beyer (1993, p.16), surgiu pouco consenso sobre como categorizar a cultura, apesar de que há alguma sobreposição de questões nas quais podem ser categorizados. Segundo os autores, “*se as culturas organizacionais possuem propriedades universais, elas ainda não foram demonstradas de forma convincente*”.

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

De acordo com Freitas (1991), estas tipologias são modelos que nos ajudam a compreender a cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objeto.

Neste trabalho foi escolhido detalhar os autores mais estudados identificados durante a pesquisa bibliográfica e que propõem formas diversas para se decifrar a cultura. Não é objetivo enumerar nem esgotar todas as tipologias já propostas, mas aquelas que apresentam alguma semelhança com os aspectos já levantados nos outros itens deste capítulo.

2.3.1

Modelo de Charles Handy

Handy (1978) propôs a existência de quatro variedades de culturas da organização, que ele busca relacionar com determinadas estruturas de organização, ambientes externos e fases do ciclo de vida organizacional. O modelo de Handy desenvolve uma tipologia cultural de considera como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas.

O primeira tipo é a Cultura do Poder, que é encontrada tipicamente em pequenas empresas, podendo ser representada por uma teia. Estas organizações possuem o poder concentrado em um ponto central, tomando decisões influenciadas por fatores como o equilíbrio de influência e não por avaliações lógicas. Neste tipo de cultura existem poucas regras e procedimentos definidos, mas a empresa tende a ser orgulhosa e forte, com capacidade de reação rápida 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, as organizações com esse tipo de cultura também são caracterizadas por serem bem sucedidas, porém o trato com o funcionário pode se tornar rude (HANDY, 1978).

O segundo tipo é a Cultura de Papéis, que é frequentemente estereotipada como burocracia, sendo representada por um templo grego com pilares (funções ou especialidades) fortes, coordenados pela alta administração representada por uma estreita faixa. O trabalho dos pilares e a interação entre eles são controlados por procedimentos, como descrições de tarefa, definições de autoridade, regras formais de comunicação e regras formais para solução de conflitos. São

organizações de certa forma impessoais, o papel e a descrição do trabalho têm mais importância que o indivíduo que o desempenha. O poder advém do cargo. Estas organizações são bem sucedidas em ambientes estáveis ou quando controlam o ambiente, como nos monopólios ou oligopólios, ou ainda com produtos de longa duração que oferecem segurança e previsibilidade. Não se exige alto desempenho e não é para pessoas ambiciosas que estão mais interessadas no resultado do que no método. Para Handy (1978, p.206), “*a organização baseada em papéis será encontrada onde as economias de escala são mais importantes do que a flexibilidade, ou quando a perícia e o grau de especialização forem mais importantes do que a inovação ou o custo do produto*”.

A Cultura da Tarefa, terceiro tipo apresentado por Handy, é orientada para o trabalho ou o projeto, sendo representada por uma rede, com algumas malhas mais fortes que outras. Ela está totalmente relacionada ao desempenho. A execução do trabalho dentro do prazo previsto recebe toda ênfase, além da rapidez de resposta. O trabalho em equipe é estimulado, os grupos possuem maior influência do que os indivíduos. O controle é mantido pela alocação de recursos e pessoas a projetos, onde os projetos vitais recebem os melhores recursos e os indivíduos mais capazes. Geralmente, as organizações que possuem esta cultura estão mais aptas à mudança, inovação, flexibilidade e sensibilidade em relação ao mercado. É encontrada em mercados competitivos (HANDY, 1978).

Por fim, o quarto e último tipo, é a Cultura da Pessoa, que é mais rara e representada por uma galáxia de estrelas individuais, tendo o indivíduo como ponto central e onde a organização existe para servi-lo. “*Nessa cultura o indivíduo é o ponto central. Se houver uma estrutura ou uma organização, esta existirá apenas para servir e assistir os indivíduos na mesma*” (HANDY, 1978, p.208-209). A organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta e hierarquias ou controle sobre seus membros é quase impossível, a não ser que o grupo todo concorde. São exemplos ordens de advogados, grupos sociais, sociedades de arquitetura, famílias e pequenas firmas de consultoria (HANDY, 1978).

2.3.2

Modelo de Sethia & Von Glinow

Sethia e Von Glinow (1985) propõem uma classificação cultural associada ao sistema de recompensas 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.

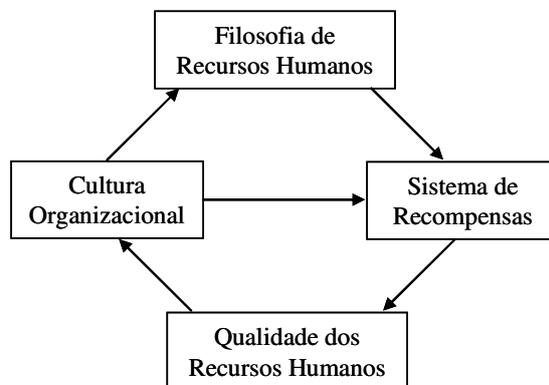


Figura 1 – Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas

Fonte: SETHIA & VON GLINOW, 1985, p. 405.

Entre os tipos de recompensas existentes, os autores citam as financeiras (salário, aumentos, bônus, opções de compras de ações, participação em resultados e outros benefícios), o conteúdo do trabalho (desafio, responsabilidade, liberdade, significação, *feedback* e reconhecimento), a carreira (segurança, programas de treinamento e desenvolvimento, possibilidades de promoções) e o status (facilidades especiais e privilégios, títulos, participação em comitês) (SETHIA & VON GLINOW, 1985).

O modelo associa a preocupação com o bem estar e a dignidade das pessoas e a preocupação com o desempenho para gerar quatro tipos de culturas. A relação pessoas x desempenho produz os tipos de cultura, ou seja, dependendo da preocupação da organização com as pessoas ou com o desempenho da empresa, esta se dirigirá para determinado tipo cultural, conforme ilustrado na tabela abaixo.

Tabela 3 – Modelo de Sethia & Von Glinow

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

Fonte: SETHIA & VON GLINOW, 1985, p.513.

Uma Cultura Cuidadosa combina alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com o desempenho. 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 cultura paternalista.

Uma Cultura Apática tem pouca preocupação com as pessoas e baixa preocupação com o desempenho também. Neste tipo de cultura impera a indiferença e um estado de cinismo e desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é duvidosa, uma vez que associa baixa motivação a resultados financeiros insatisfatórios, exceto se a organização atua em mercados protegidos ou tiver uma posição dominante.

A Cultura Integrativa associa alta preocupação com as pessoas a 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.

Por fim, a Cultura Exigente é orientada para o desempenho unicamente, 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 ocorre em bancos e fundos de investimento.

2.3.3

Modelo de Donnelly

Robert Donnelly (1984) relaciona a cultura organizacional com o planejamento e assume que a cultura é fortemente influenciada pela personalidade dos dirigentes (seus valores, suas atitudes, sua ética, estilos de vida e personalidade). Ele define três tipos culturais: Cultura Excelente, Cultura Vaga e Cultura Horrível.

A Cultura Excelente é aquela em que existe um planejamento e este é respeitado pela maioria dos membros da organização, permeando o processo decisório. Os planos são comunicados, as pessoas sabem para onde estão se dirigindo e existe um sentido de missão. A formação de equipes é enfatizada. Os procedimentos, padrões operacionais e de desempenho são relacionados ao planejamento, assim como as avaliações.

Na Cultura Vaga ou Indistinta, a estagnação ou estabilidade interna decorrente de alta regulamentação empresarial e/ou da fase de maturidade organizacional provoca uma mudança constante na equipe dirigente, provocando indefinição de rumo e falta de motivação para mudar e inovar.

A Cultura Horrível é caracterizada por crises constantes (“apagar incêndios”), gerando grandes confusões e em processos decisórios erráticos. O clima usualmente é frustrante, inseguro e desagradável. É mais comum em organizações familiares ou com um dono que acredita saber o que é certo para todos, em todos os momentos.

2.3.4

Modelo de Deal & Kennedy

De acordo com os autores, a cultura corporativa personifica o que é necessário para obter sucesso em determinado ambiente.

Segundo Freitas (2007), os autores Deal & Kennedy, recomendam dois tipos de análises, com focos interno e externo. A primeira diz respeito aos aspectos culturais que podem ser observados diretamente pelo pesquisador. O ambiente físico é um elemento importante, pois este representa o orgulho que a organização

tem de si. Também é importante a leitura dos documentos e pronunciamentos oficiais da empresa sobre a sua própria cultura, incluindo repetições sobre seus valores e crenças, frases emblemáticas, etc.

A observação de como a companhia cumprimenta e recebe os estranhos à organização é outra fonte de informação importante, revelando o nível de formalidade e elegância, além de estilos dominantes. Adicionalmente, realizar entrevistas que mostrem a história das pessoas na organização, a que é atribuído o crescimento pessoal e da empresa, quais os requisitos de uma boa liderança, entre outros.

O segundo tipo de análise sugerido é o relacionado às questões internas da empresa, que podem ser bons indicadores da cultura, como o sistema de progressão de carreiras e de recompensas, o tempo de permanência em determinados cargos, o conteúdo de discursos e comunicações internas e a anedotas e histórias que circulam na empresa. O resultado final destas análises irá definir a cultura organizacional, permitindo a sua compreensão para futura intervenção. Os autores criticam a complacência dos executivos contemporâneos que deveriam influir de forma mais contundente na formatação cultural da organização (SÁ RIBEIRO, 2007).

O modelo de Deal & Kennedy (1982) é um modelo de tribos corporativas. Eles definiram quatro tipos de cultura, com base em dois fatores principais: 1) o grau de risco do ambiente em que a organização está inserida e 2) a velocidade em que a organização e seus membros recebem *feedback* sobre as suas estratégias e decisões. A Tabela 4 a seguir ilustra o modelo.

Tabela 4 – Modelo de tribos corporativas

Grau de Risco	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
Velocidade de <i>Feedback</i>			

Fonte: DEAL & KENNEDY, 1982.

A Cultura Macho (*Tough Guy*) combina alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de *feedback*, sendo caracterizada por individualistas que assumem altos riscos. 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.

A 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.

A Cultura Aposte sua Companhia está presente em 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.

A Cultura de Processo corresponde à combinação de 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.

2.3.5

Modelo de Davis

Davis (1988 *apud* TOMEI, 1994) propõe dez práticas gerenciais que direta ou indiretamente podem influenciar o nível cultural dos membros da organização:

- Tentar mudar os valores organizacionais mais importantes;
- Treinar os supervisores;
- Melhorar as práticas de pessoal e de trabalho;
- Melhorar o serviço aos clientes;
- Reestruturar e enriquecer as tarefas;
- Estruturar alguns programas gerenciais participativos;
- Estabelecer um programa de rotação de trabalho;
- Produzir o compartilhamento do trabalho;
- Melhorar os benefícios;
- Melhorar as condições físicas e as atividades de lazer.

2.3.6

Modelo de Barros e Prates

Os autores Barros e Prates (1996) conduziram um estudo sobre um população de empresas e gerentes brasileiros e propuseram a existência de um estilo brasileiro de administrar. O modelo que os autores desenvolveram descreve a existência de quatro subsistemas formando o sistema de ação cultural brasileiro: o subsistema dos líderes, o subsistema institucional, o subsistema pessoal e o subsistema dos liderados.

O subsistema dos líderes é suportado pelos pilares de concentração de poder, paternalismo e personalismo, enquanto o subsistema formal está amparado tanto na concentração de poder, como no formalismo e na postura de espectador dos liderados.

O subsistema pessoal está baseado no personalismo, na lealdade pessoal e na postura de evitar o conflito. Já o subsistema dos liderados suporta-se, além da postura de evitar o conflito, na flexibilidade e na postura de espectador.

Os traços que interagem entre si na formação do sistema de ação cultural brasileiro, segundo Barros e Prates (1996), têm a seguinte inter-relação:

a) a concentração de poder está situada na intersecção entre os subsistemas líderes e formal, demonstrando que as próprias estruturas formais favorecem a que os líderes acumulem poder;

b) o personalismo, situado na intersecção entre os subsistemas líderes e pessoal, caracteriza os jogos de interesse realizados entre estes subsistemas, isto é, muitas vezes as pessoas preferem que os líderes os tratem de forma diferenciada, personalista, em relação ao grupo;

c) o paternalismo, pertencente ao subsistema líderes, é a síntese entre a concentração de poder e o personalismo, isto é, o líder adota a postura de “pai” que tudo sabe, e age de forma supridora para com os “seus”;

d) a postura de espectador, situada na intersecção entre os subsistemas formal e liderados, demonstra que os liderados tendem sempre a aguardar as soluções que de cima virão, transferindo a responsabilidade tanto por seus sucessos quanto por seus fracassos, aos seus superiores;

e) o formalismo, situado no subsistema formal, advém da soma entre concentração de poder e postura de espectador dos liderados, isto é, quando os líderes formais possuem a totalidade do poder, e os liderados agem como que se estivessem esperando pelas ordens superiores, estes instituem ordens, normas e controles que tendem a perpetuar a situação. Assim, o formalismo garante a convivência entre os subsistemas líderes e liderados;

f) a postura de evitar conflitos está presente na intersecção entre os subsistemas de liderados e pessoal. É tradicional da cultura brasileira, que os conflitos sejam mediados por um terceiro que mantenha boas relações com ambas

as partes. Percebe-se que este traço está marcadamente presente nos liderados e não nos líderes, que temem menos o conflito com os subordinados;

g) a flexibilidade, que faz a ligação entre o subsistema formal e o pessoal, calcada na adaptabilidade e criatividade do povo brasileiro, possibilita a convivência pessoal dentro de um sistema hierarquizado e formal;

h) a lealdade pessoal, lado oposto do formalismo, articula os subsistemas líderes e liderados pelo lado das pessoas. Isto é, no Brasil há uma importante lealdade dos subordinados para com a pessoa do líder, baseada na liderança carismática. Assim, o indivíduo valoriza mais as necessidades de seu líder do que as necessidades organizacionais; e,

i) a impunidade é característica não marcadamente encontrada em um subsistema específico, mas presente em todos, e pode resultar em uma deterioração da estabilidade do sistema de ação cultural brasileiro. Como os liderados acreditam que as diferenças de direitos sempre existirão, ficando os líderes sempre às margens das punições, e que a realização não vale a pena, tendem a acomodar-se evitando participar de quaisquer movimentos no sentido de evolução cultural.

Os autores defendem que o sistema de ação cultural brasileiro impacta de forma significativa a gestão empresarial, especialmente na formulação de estratégias, no processo decisório, no processo de liderança, no processo de coesão organizacional, na estrutura organizacional, na inovação e mudança e no processo de motivação dos membros da organização.

2.4 Ciclo de Vida das Organizações

Conforme descrito anteriormente, a cultura é construída ou desenvolvida ou longo do tempo, continuamente, definindo uma relação clara entre cultura e o estágio de desenvolvimento da organização. Para Schein (1985), as organizações possuem um ciclo de vida, com vários estágios e a cultura organizacional assume funções distintas em cada um destes estágios. Para ele, 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 5 – Cultura e ciclo de vida das organizações

Estágio de Crescimento	Função da Cultura	Mecanismo de Mudança
<p>I - Nascimento e primeiros estágios de crescimento:</p> <p>* Controle da família</p> <p>* Fase de sucessão</p>	<p>*A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade</p> <p>*A cultura é a "cola" que mantém a organização unida</p> <p>*Ênfase em comprometimento através da socialização.</p> <p>*A cultura como um campo de batalha para conservadores e liberais.</p> <p>*Os sucessores são julgados como reacionários ou revolucionários.</p>	<p>1 - Evolução natural.</p> <p>2 - Evolução auto-dirigida através da terapia.</p> <p>3 -Evolução gerencial através de personalidades híbridas.</p> <p>4 -Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.</p>
<p>II - Meia-vida Organizacional</p> <p>*Novos produtos</p> <p>*Integração vertical</p> <p>*Expansão geográfica</p> <p>*Fusões e aquisições</p>	<p>*A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas.</p> <p>*Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.</p>	<p>5- Mudança planejada e desenvolvimento organizacional.</p> <p>6- Sedução tecnológica.</p> <p>7- Mudança através do escândalo, explosão dos mitos.</p> <p>8- Incrementalismo.</p>
<p>III - Maturidade Organizacional</p> <p>*Maturidade dos mercados</p> <p>*Estagnação ou estabilidade interna</p> <p>*Acomodação</p> <p>Opção de mudança</p> <p>Opção de destruição</p> <p>*Falência e reorganização</p> <p>*TAKEOVER e reorganização</p> <p>*Fusão e assimilação</p>	<p>*A cultura torna-se restritiva à inovação.</p> <p>*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.</p> <p>* os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados.</p> <p>*A mudança cultural é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.</p> <p>*A cultura muda em níveis básicos.</p> <p>*A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.</p>	<p>9-Persuasão coerciva</p> <p>10- <i>Turnaround</i></p> <p>11- Reorganização, destruição e renascimento.</p>

Fonte: SCHEIN, 1985a.

Conforme ilustrado na tabela anterior, Schein (2004) relaciona os dois fatores e identifica três principais estágios: O Nascimento, a Diversificação e meia-idade da organização e a Maturidade, com a provável estagnação e declínio.

Conforme descrito por Sá Ribeiro (2007), no nascimento de uma organização, ocorre a dominação do fundador ou grupo de fundadores e a cultura funciona como uma “cola” para a organização. Ela também é a fonte de identidade e de competência distinta para a empresa (voltada para a inovação, para o cliente, a eficiência ou a qualidade). Busca-se neste momento a integração através da definição clara da cultura. É dada grande ênfase na seleção e socialização dos funcionários, pois o impacto de uma má adequação social neste estágio da organização pode ser fatal e os sucessores potenciais são julgados com base na sua tendência de preservadores da cultura, que é vista como responsável pelo sucesso do grupo até então.

Com o crescimento e diversificação das atividades da empresa, seja no escopo de produtos, geográfico ou da produção, ou ainda através de fusões e aquisições, surgem subculturas (conforme apresentado no item 2.1) relacionadas à localização geográfica (matriz x filiais), especialização na produção (departamentos, especialidades, etc.). A organização começa a ter uma crise de identidade, com o enfraquecimento de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos.

Neste momento surge a oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural, adaptando os valores e pressupostos a uma nova realidade e estágio mercadológico e tecnológico, chegando muitas vezes em uma situação onde a cultura original passa a ser “desviante”, uma barreira ao crescimento e à sobrevivência da organização. Para esta gestão é necessário discernimento cultural como um requisito para a administração da mesma. (SÁ RIBEIRO, 2007).

O estágio de maturidade organizacional é representado pelo crescimento lento ou estagnação da empresa. Neste momento a cultura passa a ser efetivamente um entrave à mudança e uma barreira à inovação. Ela volta-se à glorificação do passado e é fonte de auto-estima e defesa do funcionário. Neste momento a mudança cultural deve ser feita, mas com a compreensão dos elementos a serem preservados da cultura passada e que podem ser ainda importantes para a *performance* da organização. (SÁ RIBEIRO, 2007).

Conforme já mencionado anteriormente, Freitas (2007) apresenta um modelo de evolução cultural que deve levar em consideração o processo de resolução de crises na organização e o papel das lideranças, o qual é composto por seis fases que condicionam esse modelo. A primeira delas é se a crise percebida questiona as habilidades e práticas da liderança atual. A segunda se a percepção da crise é acompanhada de rupturas nos padrões, símbolos, crenças e estruturas definidos pela liderança atual. Em terceiro, se uma nova liderança emerge com um novo conjunto de pressupostos. Quarto, se existem conflitos entre os proponentes da nova liderança e a antiga. Em quinto, se a crise é resolvida e é dado o crédito à nova liderança, ela estabelece-se como uma nova elite cultural. E por fim, em sexto, se a nova cultura é sustentada pela introdução de novos padrões de manutenção (artefatos e valores).

Freitas (2007, p.49) ainda acrescenta:

“Em termos de evolução conquamos aceitemos a importância dos fundadores e líderes no arcabouço cultural, não podemos esquecer que toda organização, especialmente as empresas, necessita de constantes reavaliações e redefinições em função das mudanças que ocorrem no ambiente; também os fundadores e líderes envelhecem e os processos sucessórios podem ocorrer com maior ou menor divergência entre o que os seus atores principais consideram o caminho a ser seguido pela organização. Em ambientes mais instáveis, não é comum que a nova liderança ou grupo sucessor efetue uma ruptura com algumas das principais definições do grupo antecessor (...)”.

2.5

Gerenciamento Cultural

Quando falamos de gerenciamento cultural, a primeira pergunta que surge é se é possível gerenciar e mudar a cultura organizacional.

Conforme descrito no item 2.1, de acordo com Freitas (2007, p.12) e com base nos estudos de Linda Smircich (1983), os *“estudos sobre cultura organizacional tendem a enxergá-la de duas formas: a) como uma metáfora, ou seja, considera a cultura algo que a organização é; b) como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem”*.

Portanto, as pesquisas sobre o assunto dividem-se em duas vertentes. Na primeira delas, as organizações são culturas e, portanto, a cultura organizacional é muito difícil de mudar. Na segunda delas, em que as organizações produzem ou constroem uma cultura, a cultura é gerenciável, pelo menos num grau mínimo.

Pettigrew (1996) assume o posicionamento de que a cultura organizacional é sim gerenciável, porém com grande dificuldade. Ainda segundo o autor, a resposta acadêmica para a pergunta de que se a cultura é gerenciável dependerá o que se entende por cultura organizacional e administração.

A vertente que considera a cultura gerenciável, segundo Hilal (1996 *apud* CASTRO, 2004), pode ser classificada em dois grupos que representam um relacionamento diferente entre cultura e organização: pragmatismo cultural e purismo cultural.

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

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

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

É bastante claro de que um aspecto essencial para ser capaz de gerenciar a cultura de uma organização é compreendê-la. O gerenciamento da cultura é baseado em um sofisticado entendimento dos aspectos tácitos e explícitos que compõem a cultura de uma organização. (CASTRO, 2004)

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 *apud* CASTRO,

2004), 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.

Apesar de não haver consenso na metodologia para gerenciar a cultura organizacional, Tomei (1994) sugere que existem algumas variáveis que quando colocadas de forma conjugada podem fornecer indicadores para o gerenciamento da cultura organizacional:

(1) a identificação do clima organizacional, a partir de diagnósticos e levantamentos periódicos de opiniões e percepções dos membros da organizações;

(2) a identificação das manifestações da cultura:

- Através de ritos, artefatos, cenários, contos, símbolos, sagas, ideologias;
- Através da análise de artefatos visíveis; através de aspectos históricos;
- Através de aspectos externos;
- Através da análise do processo de comunicação.

(3) analisar os processos e estratégias de socialização de novos membros da organização.

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

- 1) O problema dos níveis – é muito mais difícil modificar as crenças básicas e os pressupostos dentro da organização do que modificar algumas manifestações da cultura, como, por exemplo, a estrutura e os sistemas administrativos.
- 2) O problema da infiltração – A cultura não é apenas profunda, mas é também

extensa. Assim, a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamentos, socialização e recompensas.

- 3) O problema do implícito – é extremamente difícil modificar coisas que são partes implícitas do pensamento e do comportamento das pessoas, e que raramente emergem explicitamente para discussão.
- 4) O problema do impresso – a história tem grande peso na administração presente e futura da maioria das organizações.
- 5) O problema do político – certos grupos de poder na organização têm interesse associado às crenças e a pressupostos que são relevantes em qualquer época, para o desenvolvimento da empresa.
- 6) O problema da pluralidade – a maioria das empresas não possui apenas uma única cultura organizacional, porém em qualquer época podem apresentar diferentes conjuntos de crenças e pressupostos, ou seja, uma série de subculturas.
- 7) O problema da interdependência – a cultura está interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

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

2.5.1

Liderança e gerenciamento cultural

A importância da liderança é geralmente unânime entre a maior parte dos estudiosos e praticantes de gestão. Segundo Trice & Beyer (1993) é difícil imaginar que os processos sociais necessários para criar e sustentar culturas pudesse ocorrer sem esforços de líderes culturais.

Conforme definido anteriormente, Schein (2004) explicita que no caso de ameaça à sobrevivência do grupo por conta de elementos de sua cultura se tornarem mal adaptados, é finalmente função da liderança em todos os níveis da

organização reconhecê-lo e fazer algo sobre essa situação. Nesse sentido, liderança e cultura são conceitualmente interligadas.

Schein (2004) se dedica a detalhar como o líder inculca seus valores, crenças e pressupostos em seus funcionários e lista dois tipos de mecanismos: primário e secundário (Figura 2).

Mecanismos Primários

- O que os líderes prestam atenção, medem e controlam regularmente
- Como os líderes reagem a incidentes e a crises organizacionais
- Como os líderes alocam recursos
- Como eles ensinam e treinam
- Como eles alocam premiações e status
- Como eles recrutam, selecionam e excluem pessoas da organização.

Mecanismos secundários e de reforço

- Desenho e estrutura organizacional
 - Sistemas e procedimentos organizacionais
 - Ritos e rituais da organização
 - Desenho do espaço físico, fachadas e prédios
 - Histórias sobre eventos importantes e pessoas
 - Documentos formais sobre filosofia, crenças e regulamentos
-

Figura 2 – Como os líderes inculcam suas crenças, valores e pressupostos
 Fonte: SCHEIN, 2004, p.246.

A essência e desafio primordial do líder é perceber as limitações da cultura de seu grupo e desenvolvê-la de forma a adaptar-se a um novo contexto. Neste sentido ele enfrenta dois grupos principais de problemas: o primeiro diz respeito à sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente de negócios e o segundo é o da integração interna que permite o funcionamento diário e a habilidade para adaptar-se e aprender (SCHEIN, 2004, p18).

Ainda segundo Schein (2004), cabe destacar que diferentes pessoas localizadas em diferentes papéis no mesmo ou em diferentes subgrupos podem assumir papéis de liderança cultural ao mesmo tempo ou em tempos diferentes.

Portanto, a consideração ampla da liderança cultural deve apontar para múltiplos líderes culturais.

2.6

Mudança Cultural

Conforme visto no item 2.5 acima, há duas vertentes de estudo de cultura organizacional. Na segunda vertente descrita, acredita-se que o processo de intervenção para mudança cultural poderia atuar em variáveis como os valores e crenças, os quais são expressos por jargões, cerimônias ou rituais, práticas organizacionais, etc.

Segundo Freitas (2007, p.49):

“assumir que uma organização não pode mudar é lavrar um atestado de óbito para ela, por outro lado uma cultura que muda a todo instante não referencia nada, ou seja, nem pode ser definida como cultura, visto que ela não se presta a realizar a sua tarefa principal: ser um guia e um saber de receita ou esquema de interpretação para as situações mais comuns na dinâmica organizacional”.

De acordo com Tomei (1994), os momentos de crise vivenciados pelas organizações muitas vezes atuam como catalisadores das mudanças. Estas crises podem ser provocadas por fatores externos, como mudanças na economia e na política, ou internos, como o surgimento de um novo líder. A mudança é sempre um momento de ruptura, de transformação, de criação, portanto envolve risco, principalmente em relação às transformações na estrutura de poder.

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

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

Freitas (2007, p.38-39) nos lembra, porém, que mesmo dentro de uma perspectiva funcionalista, positivista e politicamente neutra, *“é possível prever que grandes dificuldades possam advir quando da tentativa de mudança dos pressupostos, crenças e valores que norteiam as principais manifestações culturais. Mesmo quando os grupos admitem que a adaptação externa é necessária, eles podem obstar que a organização não estará preparada caso haja uma profunda ruptura no seu tecido social interno.”*

Segundo Tomei (1994), a literatura organizacional identifica quatro situações nas quais os momentos de ruptura da cultura vigente permitem catalisar o processo de mudança. São elas:

- Fusões, aquisições, reestruturações, "downsizings", terceirizações e processos de privatização;
- Momentos onde é fortíssima a atuação de fatores externos como recessão, oportunidade tecnológicas e de mercado;
- Situações de crises internas de gerência e processo de sucessão de comando;
- Processo de socialização de novos membros na organização.

2.6.1

Modelo de Pettigrew

Pettigrew (1996) aborda a questão da mudança de uma forma mais abrangente. Segundo o autor, para que haja uma mudança na organização é

preciso haver uma interação contínua entre idéias a respeito do contexto da mudança, o processo de mudança e o seu conteúdo. Para a formulação do conteúdo de qualquer mudança é preciso controlar o contexto e o processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança acontecem. O processo de mudança refere-se as ações, reações e interações das várias partes interessadas. Pettigrew (1996) ressalta que uma das fraquezas da literatura existente, especialmente a relacionada à mudança estratégica, é seu enfoque apenas na ligação entre o contexto externo e o conteúdo e, por esta razão, muitos planejadores deparam-se com a falta de aceitação das mudanças propostas.

De acordo com Pettigrew (1996), estudos introduziram um novo conceito a respeito de processos administrativos de mudança:

“(...) a mudança estratégica deve ser vista agora como um processo humano complexo em que todos desempenham sua parte: a percepção diferenciada, as buscas por eficiência e poder, as habilidades de liderança visionária, a duração das mudanças e processos sutis que gradativamente preparam o momento propício de apoio para a mudança e, então, a implementação vigorosa da mudança.”
(PETTIGREW, 1996, p.145).

O autor identificou aspectos considerados importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional (TOMEI, 1994):

a) um contexto externo receptivo, juntamente com habilidade em mobilizar este contexto, de modo a criar um clima geral para que ocorra a mudança.

b) O comportamento de liderança tanto dos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que algum tempo vêm fazendo pressão por mudança e ocupam postos de poder internamente. A maior parte dos casos de mudança revela clara e consistente pressão da Alta Administração.

c) A existência de visões desarticuladas e imprecisas por parte de agentes de mudança na Alta Administração.

d) A utilização de ações divergentes por parte de figuras-chave no novo esquema, a fim de elevar o nível de tensão na organização pela mudança.

e) A utilização de meios desviantes e não ortodoxos, tanto externa como internamente à organização, a fim de dizer o que não é expressável e pensar o que não é pensável.

f) A liberação de caminhos e energias para a mudança, através do deslocamento de pessoas e portfólios.

g) A criação de novas reuniões e outras arenas onde os problemas podem ser articulados e compartilhados e as energias centradas em torno da necessidade de mudança.

h) A alteração do processo administrativo na Alta Administração. Um aspecto chave disto parece ser a necessidade de mudar os processos administrativos da alta administração, que têm caráter altamente divisionista para uma posição coerente e coesa.

i) O reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização.

j) A busca e o uso de modelos de desempenho que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chaves da nova cultura. A identificação das pessoas que podem "transmitir" parece ser um aspecto chave para tornar concreto e publico as mudanças culturais desejadas. Esses modelos de desempenho da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança.

k) A introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento.

l) A transmissão das novas crenças e comportamento na organização, revolucionando os mecanismos de comunicação dos empregados.

m) Finalmente, existe uma necessidade, antiquada, mas crítica, de persistência e paciência.