1. Referencial Teórico

Para atingir os objetivos intermediários descritos no capítulo anterior, buscando desta forma responder à questão principal deste trabalho, foi feita uma revisão bibliográfica.

O tema Cultura Organizacional foi abordado com o objetivo de esclarecer o leitor sobre a importância de considerar este aspecto quando estudamos as mudanças nas organizações. Inicialmente traça-se um paralelo entre cultura e cultura organizacional através das definições de alguns autores. Posteriormente, a questão dos níveis de uma cultura é abordada, bem como sua função dentro da organização. E, finalmente, a questão relacionada à existência de subculturas.

O item Mudança Organizacional esclarece a relação existente entre as mudanças que ocorrem na organização e as pessoas que fazem parte dela; aprofundando a questão da influência da cultura organizacional nas mudanças, como já foi introduzido no tema anterior.

No item Desempenho Organizacional são abordados os motivos pelos quais as organizações se preocupam em medir o desempenho, a definição de sucesso organizacional e suas dimensões; além de pesquisas relacionando desempenho e cultura organizacional.

O estudo do Gerenciamento Cultural traz as controvérsias a respeito do tema com a exposição de conceitos de alguns autores. Além disso, indica possíveis agentes facilitadores do processo de gerenciamento cultural, bem como a forma que as organizações têm encontrado para promover este gerenciamento.

Diversas Propostas Metodológicas para o Estudo da Cultura são apresentadas, como também as possíveis posturas adotadas pelos pesquisadores, auxiliando desta forma, a compreensão dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

métodos e escolha do mais adequado para este estudo.

A apresentação de algumas tipologias culturais auxilia na análise da organização enquanto cultura, bem como o relacionamento entre mudança e desempenho.

Esta fundamentação teórica é necessária dada à complexidade do assunto e a necessidade de consistência na sua definição a luz dos principais autores que tratam o tema.

2.1. Cultura Organizacional

Para possibilitar um entendimento maior sobre a cultura das organizações serão inicialmente abordadas algumas definições sobre cultura.

Para Trompenaars (1994), cultura é o resultado de uma interação social, que pressupõe formas comuns de processar informações entre as pessoas que interagem. Ainda segundo o autor, 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.

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 inteligível.

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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Segundo Trompenaars (1994), 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.

Schein (1997) explica que o termo nível refere-se ao grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Muitos conflitos com relação à definição de realidade cultural derivam da não diferenciação dos níveis em que os fenômenos culturais ocorrem. Estes fenômenos variam desde manifestações tangíveis até premissas básicas que são definidos pelo autor como a essência da cultura.

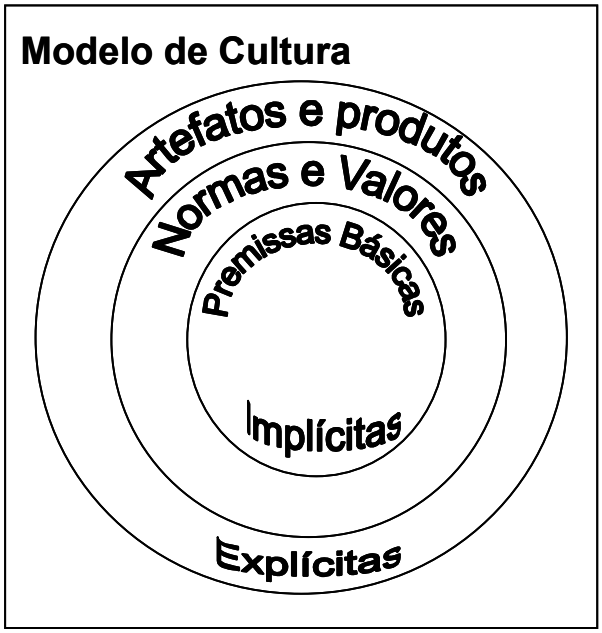

Figura 1: *Níveis de Manifestação da Cultura*
Fonte: Trompenaars, 1994, p.23

Conforme demonstrado na figura acima, o nível externo representa a cultura explícita, ou seja, a realidade observável dos

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

artefatos e produtos, a língua, a comida, a arquitetura, os monumentos, a agricultura, os templos, os mercados, as vestimentas e a arte. De acordo com Schein (1997), a questão mais relevante sobre este nível é o fato de ser facilmente observável, porém muito difícil de ser decifrado.

Conforme explica Fleury (1996), o nível explícito da cultura também é formado pelos chamados ritos, que são um conjunto planejado de atividades que combinam várias formas de expressão cultural. A autora identifica seis tipos de ritos: rito de passagem, rito de degradação, rito de reforço, rito de renovação, rito de redução de conflito e rito de integração.

A cultura explícita reflete níveis de cultura mais profundos: as normas e valores de um determinado grupo. As normas são o sentimento mútuo que um grupo tem do que seja certo ou errado. As normas podem desenvolver-se em um nível formal, como leis aprovadas, e em um nível informal, como controle social. Os valores, por outro lado, determinam a distinção entre "bem e mal" e, portanto, estão intimamente relacionados aos ideais compartilhados por um grupo. Uma cultura é relativamente estável quando as normas refletem os valores do grupo.

As premissas básicas, implícitas, estão relacionadas à forma que as pessoas encontraram para lidar com o seu ambiente, dados os recursos disponíveis. Neste nível é determinado o modo de ser, sentir, pensar e perceber o ambiente. São as idéias e premissas que governam as ações, o comportamento e as razões dos atos dos indivíduos de uma comunidade.

Traçando um paralelo com as organizações, Morgan (1996) esclarece que a cultura deve ser vista como base de representação, pela qual se compreende a organização enquanto fenômenos culturais. Fenômenos estes que variam de acordo com o estágio de desenvolvimento da sociedade, variando de sociedade para sociedade, o que permite explicar variações culturais em

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

organizações aparentemente semelhantes entretanto inseridas em contextos sociais diferentes.

A cultura organizacional já foi foco de muitos estudos, portanto autores já definiram este conceito de diversas formas e sob diversos enfoques. Neste estudo adotaremos a definição de Pettigrew (1996):

> 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.

A cultura organizacional também pode ser genericamente descrita como 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 a interação entre os membros do grupo. De forma mais simples, a cultura serve para dar às pessoas a sensação de fazer parte do grupo, identificar-se com ele; quebrando desta forma o isolamento do indivíduo.

Para Schein (1988), a cultura organizacional compreende três funções básicas:

- ⇒ dar sentido de permanência aos membros da organização, o que ele denomina como integração interna;
- ⇒ dar condições essenciais de adaptabilidade e flexibilidade organizacional às mudanças ambientais, o que ele denomina como adaptação externa;
- ⇒ proteger a organização das ameaças externas decorrentes das duas anteriores.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

A questão da interação entre o ambiente externo e interno é fundamental para a compreensão da cultura organizacional. O ambiente externo está exigindo constantes adaptações das organizações de modo a garantir a sobrevivência. Deste modo, a necessidade de administrar e integrar o ambiente interno para se ajustar ao ambiente externo e aos objetivos da organização, induz à busca por uma "cultura ideal".

De acordo com mesmo autor, a cultura organizacional pode ser observada através de três níveis: os artefatos visíveis, os valores que norteiam o comportamento dos membros da organização e os pressupostos inconscientes. Estes níveis definidos por Schein (1997), correspondem aos níveis de Trompenaars definidos anteriormente, respectivamente nível externo, intermediário e centro. Podem ser considerados como artefatos visíveis o mobiliário, a arquitetura e a maneira como os empregados se vestem. Estes artefatos são facilmente reconhecidos dentro das organizações, porém a sua interpretação não é simples. Já os valores que norteiam o comportamento dos membros são difíceis de serem interpretados e exigem um processo de análise complexo. Os pressupostos básicos são os que possuem maior dificuldade de observação, pois estão no inconsciente das pessoas, internalizados; portanto, muitas vezes, os próprios indivíduos não estão conscientes destes valores e crenças.

Como as culturas nacionais, as culturas organizacionais são formadas e transformadas ao longo do tempo. A maioria dos autores concorda sob a forma como a cultura organizacional tem origem em uma empresa em fase de formação. A organização responde e reflete as características da indústria; como por exemplo o ambiente competitivo e os requerimentos dos clientes; juntamente com os valores da comunidade a que pertencem os empregados e os valores e crenças dos fundadores e líderes. Segundo Schein (1997), as fontes básicas de uma cultura são os

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

padrões e pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização. Estes padrões e pressupostos são desenvolvidos ao longo do tempo através do entendimento com relação à influência da cultura da região, do país e da profissão, bem como das experiências que são adquiridas ao longo da vida na organização (figura 2). No entanto, o que ocorre com a cultura organizacional após este período é tema de debate entre os autores.

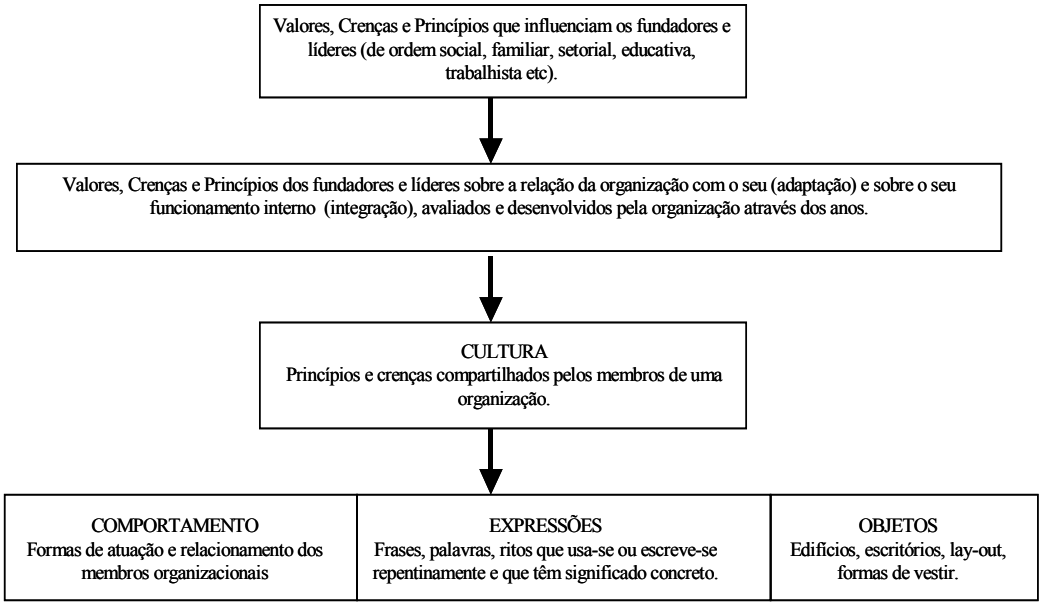

Figura 2*: Papel dos Fundandores na Formação da Cultura*
Fonte: FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação , Tipologias e Impacto. São Paulo, Makron Books, 1991,

Para os autores com a visão antropológica, organizações são culturas e, deste modo, como nas culturas nacionais, buscam desvendar os significados dos costumes desta sociedade. Neste paradigma, a cultura organizacional é definida de acordo com os parâmetros do grupo (língua, fronteiras e ideologia) e por critérios normativos que são utilizados como base para a alocação de poder, *status*, autoridade, punição e recompensa (Schein, 1997). A cultura determina no que o grupo presta atenção e como percebe o ambiente externo e responde a ele. Cultura, neste paradigma, não é algo que possa ser separado da organização, não é prontamente manipulado ou modificado. Embora o uso de

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

prêmios e punições possa promover mudanças no comportamento dos empregados, para a sua transformação em novos valores compartilhados seria necessário muito tempo.

Para os autores que utilizam outro enfoque, descrito por Bate (1994) como racionalismo científico, a cultura organizacional é um dos aspectos das partes que compõem uma organização. Algo que pode ser mensurado, manipulado e mudado como outras variáveis: a estratégia, a estrutura, os sistemas, o estilo e o staff (Peters e Waterman, 1982). Neste paradigma, a cultura organizacional é principalmente um conjunto de valores e crenças articulados pelos líderes para guiar a organização, traduzidos por gerentes e funcionários em padrões de comportamento que são reforçados através de punições e recompensas. Autores com a visão racionalista tendem a falar sobre cultura como algo definível e suas estratégias para mudança estão focadas em atividades relacionadas à estrutura, procedimentos, punições e recompensas (Bate, 1994). Normalmente se discute cultura organizacional da perspectiva dos gerentes, mais do que dos trabalhadores, sempre enfatizando o papel do líder de criar, manter e transformar a cultura.

Sathe (1985) analisa dois elementos importantes para a definição de cultura: o conteúdo e a força. O conteúdo de uma cultura está relacionado com a inter-relação dos pressupostos básicos para a formação dos padrões de comportamento. Portanto, quanto maior congruência entre os valores e crenças maior será o senso de harmonia e unidade e, conseqüentemente, mais forte será a atuação da cultura na vida organizacional. A força de uma cultura influencia a intensidade do comportamento. Três características definem a força de uma cultura:

⇒ largura (a quantidade de pressupostos que existem nesta cultura);

⇒ extensão do compartilhamento (em que grau estes

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

pressupostos são compartilhados);

⇒ grau de importância (definição clara a respeito do grau de importância dos pressupostos).

As culturas classificadas como fortes são assim consideradas por serem largas, amplamente compartilhadas e com uma clara hierarquização de importância dos pressupostos. Culturas com estas características exercem muita influência no comportamento da organização.

Os autores Peters & Waterman (1982), realizaram um estudo sobre organizações de sucesso. Na época, observaram que a maior parte das organizações bem sucedidas possuía uma forte cultura organizacional. Porém, estudos mais recentes mostram que nem sempre uma cultura forte é mais adequada para a organização. Isto pode variar conforme vários fatores: o porte da empresa, a área de atuação e as características do mercado.

Quando a organização recebe uma ameaça do ambiente externo, ajustes devem ser feitos nas diversas áreas. Em momentos como estes, quando mudanças são exigidas, qualquer falha no processo de adequação à nova realidade pode ser fatal para a continuidade da empresa. Para atender às constantes alterações demandadas pelo ambiente externo, a cultura organizacional precisa estar preparada para viabilizar estas mudanças. Portanto, a organização deve ter valores que permitam um constante questionamento das premissas culturais e estratégicas. Entretanto, para que haja este questionamento é preciso primeiramente conhecer a cultura organizacional.

Segundo Barney (1986), existem três características ou qualidades que uma empresa deve possuir para que sua cultura seja considerada como um fator de vantagem competitiva sobre seus concorrentes e fonte de desempenho superior:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

⇒ A cultura precisa ter valor e deve permitir que a empresa atue de forma a obter altas vendas, baixos custos, altas margens de lucro, ou seja, acrescentar valor financeiro à empresa.

⇒ A cultura tem que ser rara, ou seja, possuir atributos e características incomuns.

⇒ A cultura não pode ser perfeitamente imitável.

Assim, as empresas com uma cultura composta das três condições apresentadas, devem procurar compreender a sua cultura e desenvolvê-la para manter esta vantagem competitiva. Portanto, as organizações devem procurar fontes para gerar uma cultura própria que realce características que a levarão a gerar um retorno financeiro superior. Mintzberg (2000) explica que a primeira linha de defesa para uma vantagem competitiva é impedir a imitação. O autor defende que a cultura é a mais eficaz e durável barreira à imitação devido a duas razões: a cultura encoraja a produção de resultados únicos e a dificuldade em compreendê-la torna a sua reprodução ainda mais complexa.

Ainda segundo Mintzberg (2000), as estratégias de fusões, aquisições ou empreendimentos conjuntos; devem ser examinadas do ponto de vista do confronto de diferentes culturas. Este "choque de culturas" tem sido usado, por exemplo, para explicar porque a onda de fusões dos anos 80 deixou de satisfazer as expectativas. Embora a combinação de duas empresas possa fazer sentido do ponto de vista "racional" do produto ou do mercado, as diferenças culturais menos evidentes podem servir para desfazer a união.

Embora alguns autores acreditem que a cultura de uma organização é única e integrada, outros afirmam que existe um pluralismo ou subculturas diferenciadas. Existem organizações que tendem a possuir uma cultura mais unificada e outras uma

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

cultura mais pluralista.

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

As divisões culturais dentro de uma organização podem aparecer seguindo diferentes linhas. Grupos sociais ou étnicos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento com impacto no funcionamento do dia-a-dia da empresa. Quando um grupo de alto nível social interage com outro de baixo, ou quando grupos com ocupações muito diferentes são colocados em relação de dependência, as organizações acabam presenciando um conflito cultural. Morgan (1996) explica que divisões subculturais sempre podem surgir porque os membros de uma organização têm lealdades divididas. Nem todos estão completamente comprometidos com a organização em que trabalham. As pessoas podem desenvolver práticas subculturais como forma de acrescentar sentido ao que fazem, por exemplo, desenvolvendo normas e valores que promovam fins pessoais em lugar de organizacionais. Explica ainda o autor, que muitas manobras realizadas para atender a interesses específicos podem resultar no desenvolvimento de coalizões, sustentadas por conjuntos específicos de valores, os quais são desenvolvidos sob

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

forma de contracultura, em oposição a valores organizacionais compartilhados pelos que estão formalmente no controle. Muitas organizações caracterizam-se pela existência de tais divisões dentro da cúpula da organização, o que acaba gerando uma disputa pelo controle.

Notadamente, a cultura influencia no pensar, querer e julgar, tanto no conteúdo quanto no processo; portanto, para estudar mudanças nas organizações, torna-se indispensável considerar o aspecto cultural.

2.2. Mudança Organizacional

Diante das exigências do ambiente onde as organizações atuam, as mudanças têm sido uma questão recorrente. Grande parte da literatura a respeito do tema considera que a capacidade de uma organização em realizar mudanças é um dos fatores mais importantes para o seu sucesso.

Gomes (2001), ressalta que o tema mudança organizacional tem despertado o interesse de teóricos nas últimas décadas, produzindo uma quantidade considerável de reflexões, análises e proposições de soluções com o objetivo de ajudar as organizações a promoverem mudanças de forma eficaz e pouco traumática. Porém, a dificuldade em compor um quadro teórico integrado e as experiências mal sucedidas com relação à aplicação desta teoria levou ao crescimento do volume de críticas.

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 80 e 90, 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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 a 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.

Boyett (1999), analisando outros autores, aponta seis questões principais que influenciam a resistência à mudança:

1. percepção do resultado negativo: as pessoas que serão afetadas pela mudança tendem a imaginar que as conseqüências serão sempre negativas;

2. receio de mais trabalho: as pessoas entendem que a mudança trará aumento na carga de trabalho e redução de oportunidades de recompensa;

3. necessidade de mudança de hábitos: exigência de mudança de hábitos que já estão internalizados, *taken for granted*;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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 torno dela;

5. incapacidade de alinhar a organização como um todo: ocorrem problemas em conseguir coordenar tudo que envolve a mudança; como, estrutura organizacional, sistemas, tecnologias, competências essenciais, conhecimento, cultura e habilidades de seus integrantes;

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;

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

4. desenvolver a 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. promover a 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.

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 as 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 às 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

aceitação das mudanças propostas. Com relação a isso, Pinto (1993), ressalta a importância de se considerar dois aspectos quando se trata de desenvolver ou mudar uma cultura: o impacto do sistema de recrutamento e seleção sobre a cultura e o grau de compatibilidade entre a cultura organizacional e as condições ambientais prevalecentes.

Estudos de Pettigrew et all (1996) 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.

De acordo Tomei (2002), sintetizando o conceito de alguns autores, a elaboração de uma mudança estratégica envolve três perspectivas principais: o aspecto técnico, o político e o cultural. O técnico está relacionado à aquisição e aplicação de conhecimento científico para desenvolver a organização. O político atua com as diferentes forças de poder e busca o equilíbrio entre elas. E o aspecto cultural, no qual a organização atua como um sistema de valores e símbolos compartilhados pelas pessoas formando a cultura da empresa.

Não contemplando todas estas perspectivas, a estratégia tende a se distanciar do seu objetivo final. Deve-se buscar o equilíbrio entre estas três forças não apenas na promoção de uma mudança estratégica, mas também no desenvolvimento da organização ao longo de sua existência. Portanto, a função da alta gerência é desenvolver este complexo trio de forma ajustada.

Segundo Mintzberg (2000), as mudanças radicais na estratégia precisam ser baseadas em mudanças fundamentais na cultura, o que, segundo ele, ocorre em quatro fases:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

1. Deriva Estratégica: na maior parte dos casos as mudanças radicais são precedidas por um alargamento do vazio entre os sistemas de crenças organizacionais e as características do ambiente.

2. Descongelamento dos sistemas de crenças correntes: em geral a deriva estratégica acaba conduzindo ao declínio financeiro e à percepção de uma crise organizacional. Nesta situação, crenças organizacionais anteriormente inquestionáveis são expostas e contestadas. O resultado é tensão e desunião crescentes na organização, inclusive um rompimento nos sistemas de crenças homogêneos.

3. Experimentação e reformulação: depois de desaprendidos os antigos sistemas de crenças organizacionais, a organização passa muitas vezes por um período de confusão. Este período pode levar ao desenvolvimento de uma nova visão estratégica, normalmente misturando idéias novas e antigas, e culminando em decisões estratégicas experimentais em concordância com a nova visão. Demonstrações de resultados positivos podem, então, conduzir a um maior comprometimento com a nova maneira de fazer as coisas.

4. Estabilização: o feedback positivo pode aumentar gradualmente o comprometimento dos membros da organização como novos sistemas de crenças que pareçam funcionar.

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

transformação, de criação, portanto envolve risco, principalmente com relação às transformações relacionadas à estrutura de poder. (Tomei, 2002)

Segundo Willcoxson e Millett (2000), os agentes de mudança ou autores que utilizam a perspectiva unitarista (cultura organizacional unificada), procedem às mudanças da organização de cima para baixo. Sob esta perspectiva, a unidade, essencial para a organização, só é possível através do líder ou do grupo que exerce a liderança que de forma efetiva controla e altera as direções da organização. Para os que seguem a perspectiva pluralista e reconhecem a existência de diversas subculturas em uma mesma organização, o sucesso da organização está na liderança e gerenciamento eficiente da diversidade, e as mudanças e manutenção da cultura devem ser feitas através de programas desenhados para os diferentes segmentos da organização.

Tomei (2002) ressalta que uma mudança estratégica envolve muitas ações e, em geral, demanda muitos anos para que seja efetivamente completada. Isto se deve ao fato de que uma mudança estratégica exige que crenças básicas da organização sejam reavaliadas, ou seja, a cultura organizacional. Esta mesma cultura pode ser o inibidor do sucesso de um processo de mudança se a empresa não conhecer a sua própria cultura. Esta influência negativa ocorre através de uma distorção, onde a organização perde o foco da realidade. Portanto, organizações que não conhecem a sua cultura tendem a tomar decisões baseadas em realidades distorcidas e não nas reais condições exigidas pelo mercado.

2.3. Desempenho Organizacional

Segundo Freitas (1991), grande parte da pesquisa gerada

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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

- ⇒ os métodos de pesquisa utilizados podem ser questionados ou não aceitos como válidos para alguns autores;
- ⇒ existe uma dificuldade em isolar as variáveis culturais das demais que influenciam o desempenho organizacional;
- ⇒ dificuldade de consenso devido a diversas perspectivas relacionadas a questões conceituais;
- ⇒ por se tratar de um instrumento de pressão ideológica, tende-se a suavizar os impactos da cultura, transformando-a em algo neutro do ponto de vista dos resultados da organização.

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

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

Andrews e Dowling (1998), realizaram uma pesquisa com 41 empresas privatizadas em 15 países com o objetivo de explicar as estratégias que levaram organizações privatizadas a

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

melhorarem seu desempenho. Segundo os autores o desempenho superior pós-privatização está associado a cinco estratégias:

1. abertura do capital;
2. o Estado não reteve uma parcela significativa das ações;
3. houve mudança na liderança;
4. o número de funcionários foi reduzido;
5. a empresa reestruturou-se financeiramente;

Na pesquisa desenvolvida nesta dissertação, procurou-se abordar apenas as mudanças estratégicas relacionadas à cultura organizacional. Embora o estudo de Andrews e Dowling não tenha focado apenas variáveis culturais, é possível perceber que grande parte destas estratégias recebe forte influência da cultura organizacional.

Boog (1991) alerta que normalmente se relaciona sucesso organizacional a lucro; porém, o lucro é apenas um dos fatores de sucesso de uma organização. Segundo o autor, o sucesso de uma organização pode ser medido em três dimensões que devem estar equilibradas para que o lucro ocorra de forma continuada: resultados, pessoas e inovação e flexibilidade. Os "resultados" podem ser expressos em termos financeiros, como o lucro; em termos de marketing, tais como imagem do produto e segmentação; e em termos de operação, como ciclo de produção. A dimensão "pessoas" inclui fundamentalmente o clima interno da organização, refletindo-se nos sistemas de remuneração, nos critérios de seleção e nos meios de comunicação; além do relacionamento da organização com a comunidade que está inserida. A dimensão "inovação e flexibilidade" representa a possibilidade e interesse da organização em promover mudanças e renovações em sua forma de agir.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

> A inovação e flexibilidade opõem-se à rigidez e ao conservadorismo da empresa, sendo um elemento positivamente perturbador ao *status quo*: é um elemento que traz instabilidade. (Boog, 2001)

Gordon (1985) desenvolveu uma pesquisa com o objetivo de investigar o relacionamento entre cultura corporativa, setor da indústria e performance da organização. Para isso, coletou dados apenas com níveis hierárquicos mais elevados pois, segundo o autor, os valores sustentados por eles são refletidos no comportamento ao longo da organização.

As medidas de desempenho utilizadas nesta pesquisa foram lucratividade e crescimento das receitas no período, que são abordados como sinônimo de performance. Foram também definidas onze dimensões que refletem a cultura das organizações (figura 3).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Dimensões Culturais	Conteúdo
1. Clareza de Direção	Objetivos claros e planos compatíveis
2. Alcance Organizacional	Metas ousadas e inovadoras
3. Integração	Operar de maneira coordenada; interdependência horizontal
4. Contato Administração Superior	Interdependência vertical
5. Encorajar Iniciativa Pessoal	Liberdade de agir, inovar e assumir riscos
6. Resolução de Conflitos	Encorajar discussão de conflitos e críticas abertamente
7. Clareza de Desempenho	Tornar claras as expectativas do desempenho da companhia
8. Ênfase no Desempenho	Expectativas de altos níveis de desempenho e responsabilidade pessoal dos empregados em atingi-los
9. Orientação para Ação	Periodicidade das decisões tomadas, senso de urgência para agir
10. Compensação	Percepção dos empregados sobre como estão sendo pagos, competitivamente e com justiça
11. Desenvolvimento de Recursos Humanos	Oportunidade para crescer e desenvolver-se na companhia.

Figura 3: *Dimensões Culturais e Conteúdo*
Fonte: FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto. São Paulo, Makron Books, 1991

Por considerar que as características da indústria influenciam no sistema de valores, o autor classificou as empresas de modo que pudesse avaliar as dimensões culturais de cada uma delas separadamente:

⇒ Empresas Estáveis: companhias que operam em ambiente estável (empresas de eletricidade e gás).

⇒ Empresas Dinâmicas: fabricantes de produtos altamente competitivos e que utilizam em seus processos produtivos alguns elementos de alta tecnologia.

⇒ Empresas Financeiras: instituições financeiras (bancos e seguradoras).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

A primeira comparação feita por Gordon (1985) envolveu empresas que operavam em ambientes estáveis e dinâmicos. O objetivo desta comparação foi demonstrar a influência ambiental na definição dos valores, sendo que o grupo estável apresenta uma alta necessidade de estabilidade, refletida em altos níveis de integração horizontal e vertical, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. O alto grau de interdependência, tanto horizontal como vertical, implica em que muitas vozes são ouvidas no processo decisório. A ênfase na estabilidade dificulta a promoção de mudanças. Os valores mais discrepantes entre os dois grupos referem-se ao alcance organizacional e a importância da iniciativa individual, claramente definidos pelas empresas dinâmicas, sendo estas mais adaptativas às mudanças (figura 4).

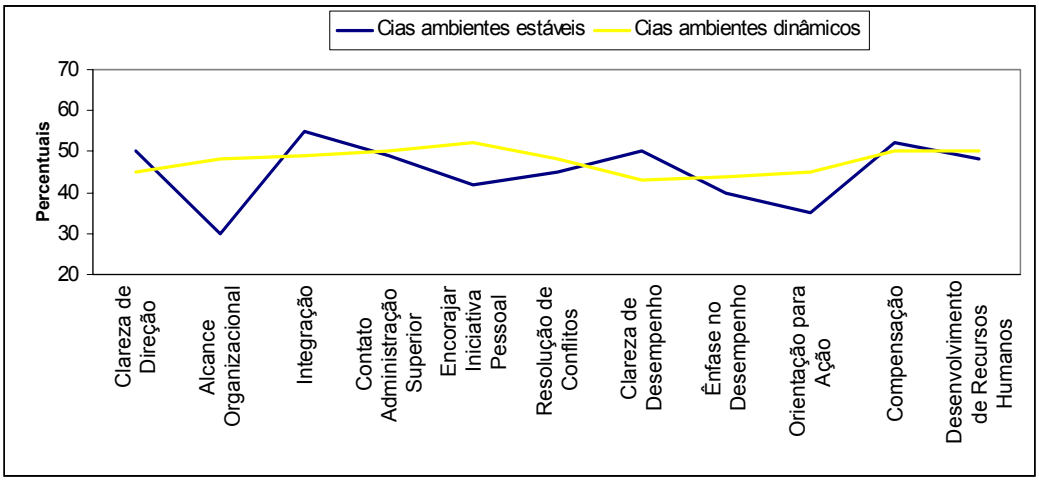

Figura 4: *Comparações Culturais entre companhias que atuam em ambientes estáveis e dinâmicos*
Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991.

Na segunda comparação, o autor isolou empresas estáveis com desempenho superior e desempenho inferior. Os resultados mostram que ambas apresentam o mesmo perfil em termos de valores, apenas com a diferença que as empresas com desempenho superior apresentam percentuais mais elevados. As dimensões encorajar a iniciativa e alcance individual receberam percentuais baixos para os dois grupos. Sendo a estabilidade considera

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

importante, a ênfase na iniciativa individual não é aconselhada. É mais importante que todos os funcionários entendam seu trabalho e como se espera que o desempenhe. Os valores mais altos em ambos os casos referem-se a integração e compensação (figura 5).

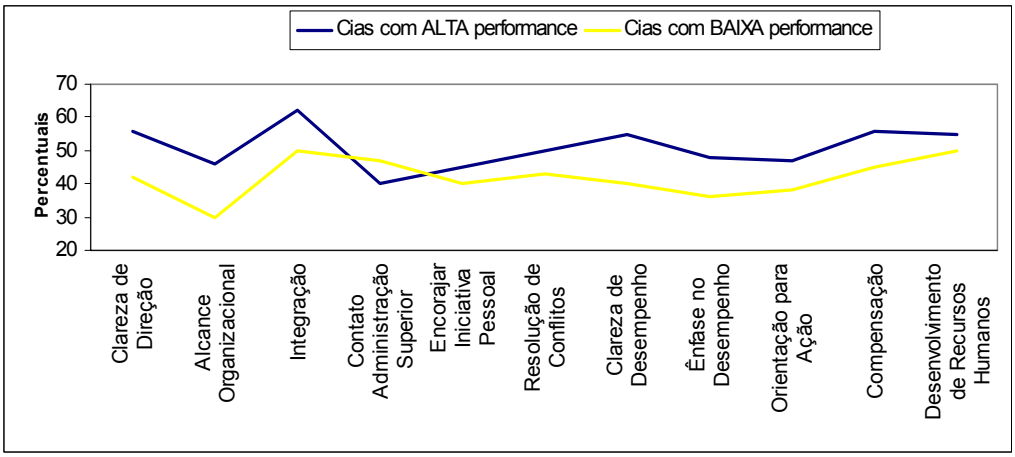

Figura 5: *Comparações Culturais entre companhias estáveis que apresentam alta e baixa performance.*
Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991.

Na comparação entre empresas dinâmicas, foram consideradas empresas como alto desempenho, ou seja, empresas com maior lucratividade e crescimento de receitas, e empresas mistas. A pesquisa foi feita com dezoito empresas sendo apenas cinco consideradas com alto desempenho. As dimensões que apresentaram maiores percentuais para empresas com alto desempenho foram: alcance organizacional, encorajar iniciativa, resolver conflitos e orientação para ação. As de desempenho misto, por sua vez, enfatizaram integração, contato com a cúpula, iniciativa, compensação e desenvolvimento de recursos humanos. As diferenças mais significativas ocorreram em alcance organizacional e orientação para ação (figura 6).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

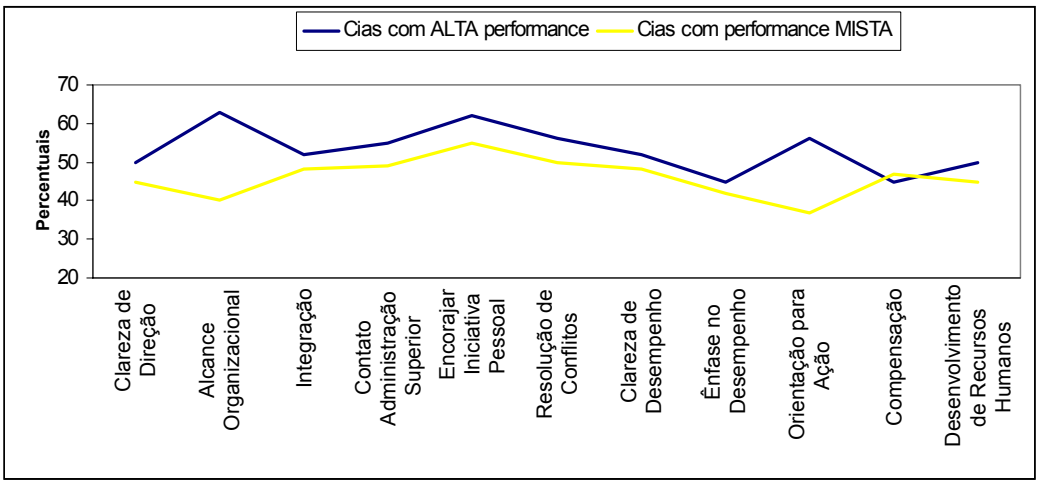

Figura 6: *Comparações Culturais entre companhias dinâmicas que apresentam performances alta e mista.*

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

Os dados referentes às instituições financeiras foram colhidos de trinta e um bancos e companhias de seguro. Foram isoladas oito empresas de melhor desempenho e doze de pior. Gordon (1985) observou que as instituições bem sucedidas dão alto valor ao alcance organizacional e são orientadas para ação, o que as torna mais aptas a encorajar iniciativas e resolver conflitos, sendo assim muito parecidas com as empresas dinâmicas. Seu maior desafio é mudar a "mentalidade" da empresa, movendo-a de uma postura estável e conservadora para uma mais ousada, rápida e adaptativa. As maiores diferenças de valores estão relacionadas ao alcance e a iniciativa de ação. Os valores considerados comuns foram: clareza de direção, integração, clareza de desempenho e ênfase no desempenho (figura 7).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

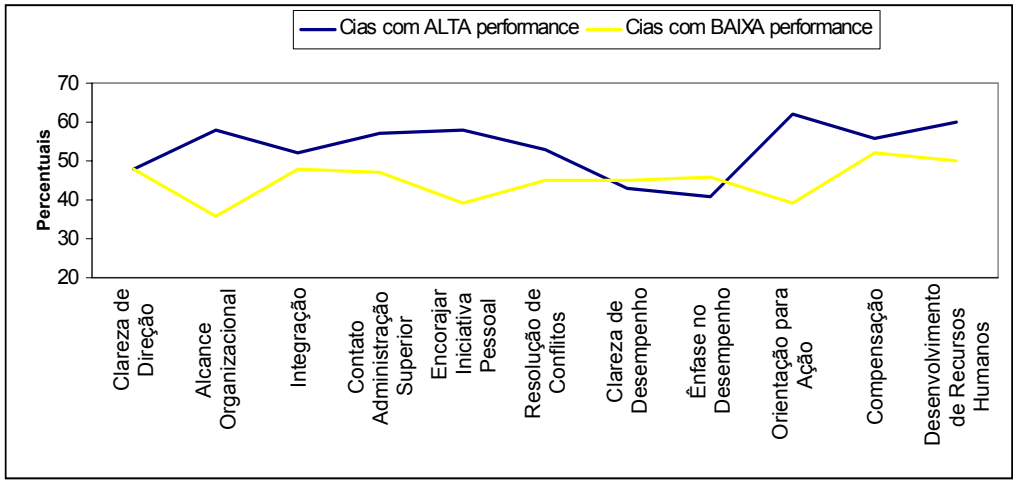

Figura 7: *Comparações Culturais entre companhias financeiras que apresentam alta e baixa performance.*
Fonte: FREITAS, Maria Estes. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo, Makron Books, 1991.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Com esta pesquisa Gordon (1985) conclui:

> Procurou-se demonstrar que diferentes indústrias têm desenvolvido modelos culturais diferentes e que as recompensas financeiras poderão diferir dado o objetivo de reforçar desempenhos a curto e longo prazo. A maneira como cada companhia é organizada e a forma como as pessoas operam dentro da estrutura são fortes determinantes e expressão de sua cultura. Sendo então a cultura definida pelos administradores, a partir de uma visão estratégica e em consonância com o mercado no qual a organização opera, ela é uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional.

2.4. Gerenciamento Cultural

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

> 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;

3. crises internas e processo de sucessão de poder;

4. processo de socialização de novos membros na organização.

Segundo Schein (1988), as organizações possuem um ciclo de vida e a cultura organizacional tem funções distintas em cada um destes ciclos. Portanto, analisando o ciclo de vida da organização é possível identificar momentos mais propícios para o gerenciamento da cultura organizacional (figura 8).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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

Figura 8: *Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança*

Fonte: SCHEIN, Edgard H.How Culture forms, 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.

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

fórmulas prontas que se apliquem a todas.

2.5. Propostas Metodológicas para o Estudo da Cultura

Segundo Fleury (1996), o tema cultura organizacional, apesar de aparentemente simples, oculta um fenômeno de extrema complexidade que pode confundir os pesquisadores. Schein (1988) afirma:

> Nós precisamos ser cuidadosos em não assumir que a cultura se revela facilmente; em parte porque nós raramente sabemos pelo que estamos procurando, em parte porque seus pressupostos básicos são difíceis de discernir e são tão "taken for granted" que parecem invisíveis para estranhos.

Para auxiliar na orientação deste estudo, foram sintetizadas algumas propostas metodológicas. Segundo Cercal (2001), os estudos sobre cultura enquadram-se basicamente em quatro tipos principais de posturas metodológicas: 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 (1997), que durante anos estudaram o desenvolvimento das organizações sob a perspectiva da cultura organizacional. Fleury (1996) abordou mais profundamente dois tipos de métodos utilizados para compreender a cultura das organizações: empiricista e antropológico. 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Segundo Thévenet (1990), 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 cultural organizacional, tanto conceitualmente quanto metodologicamente foi Edgar Schein. A abordagem clínica ou terapêutica, marcada pelos métodos desenvolvidos por Schein (1997), 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 à outra pessoa. Segundo Schein (1997), 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 (1997), 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:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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, *taken for granted*. Alguns aspectos importantes como missão e estratégia,

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

decisões na organização.

Schein (1997) 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.

Segundo Fleury (1996), o objetivo principal do método proposto por Schein (1997) 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 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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; fazendo uma "auditoria cultural" que envolve uma extensa observação de comportamentos, entrevistas e exame de documentos da organização e outros artefatos. Pesquisas feitas pelos antropólogos culturais Janice Beyer e Harrison Trice, mencionadas por Fleury (1996), indicam 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 através de ritos, rituais, histórias, gestos, dentre outros (figura 9).

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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

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

Ainda segundo os autores, os ritos devem ser considerados como uma categoria muito relevante na análise da cultura organizacional. Os ritos são um conjunto planejado de atividades, que combinam várias formas de expressão cultural com conseqüências práticas e expressivas. Comparando relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, eles identificaram seis tipos de ritos (figura 10):

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Tipos de Ritos	Consequências sociais evidentes e expressivas	Exemplos de possíveis consequências expressivas latentes
Ritos de passagem	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. Reestabelecer o equilibrio em relações sociais continuas.
Ritos de degradação	Dissolver identidades sociais e os poderes que os acompanha.	Estimular o reconhecimento público quanto à existência de problemas e quanto aos detalhes dos mesmos. Defender os limites do grupo definindo quem pertence ou não ao mesmo. Reafirmar a importância social e o papel em questão.
Ritos de reforço	Realçar identidades sociais e os poderes que as acompanha.	Divulgar boas notícias a respeito da organização. Proporcionar o reconhecimento público dos indivíduos por suas realizações e motivar outros a esforços semelhantes. Capacitar a organização a reconhecer as realizações individuais. Enfatizar o valor social do desempenho de papéis sociais.
Ritos de renovação	Renovar as estruturas sociais e melhorar seus estilos de funcionamento.	Reafirmar aos membros que alguma coisa está sendo feita a respeito dos problemas. Disfarçar a natureza dos problemas. Adiar o reconhecimento dos problemas. Focalizar a atenção em alguns problemas e desconsiderar outros. Legitimar e reforçar sistemas de poder e autoridade existentes.
Ritos de redução de conflitos	Reduzir conflitos e agressões.	Desviar a atenção do exercicio de resolver problemas. Compartamentalizar o conflito e seus edeitos que produz ruptura. Restabelecer o equilíbrio em relações sociais conflituosas.
Ritos de integração	Encorajar e reviver sentimentos em comum que unem as pessoas e as mantém fiéis 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.

Figura 10: *Ritos*
Fonte: TRICE, Harrison M. e BEYER, Janice M. Studying organizational cultures through rites and ceremonials. Academy Management Review, v.9,n.4,1984,p.653-669.

Segundo Fleury (1996), embora os dados coletados através de uma abordagem antropológica 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 inexeqüível.

Fleury (1996), devido à sua experiência em pesquisar a cultura das organizações e ao contato com autores de diversos enfoques teóricos, desenvolveu uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização. A sua proposta

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

aborda basicamente seis temas:

1. Histórico das Organizações

   O momento da criação da organização e o contexto político econômico que se encontrava são fundamentais 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:

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

⇒ 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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 sente-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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

⇒ Estratégias por Competição ou Concurso

A prática de separar conjuntos selecionados de novos membros em diferentes programas de socialização baseado em diferenças de habilidade, ambição ou antecedentes 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 corre-se o risco de que suas definições a respeito das tarefas estejam inadequadas.

⇒ Estratégia Através da Investidura ou do

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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 ratificas 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 as 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

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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 é 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 ser 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.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

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 Ducan (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.

2.6. Tipologias Culturais

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Segundo Freitas (1991), a cultura organizacional pode ser vista de diversas maneiras e, portanto, as construções teóricas são resultantes das opções dos pesquisadores que, por natureza, extraem parte da realidade e se detém a pedaços específicos. A autora explica que embora nenhuma tipologia possa corresponder à realidade em todos os aspectos, este artifício metodológico auxilia na compreensão da cultura, uma vez que outros aspectos já tenham sido analisados.

Neste estudo serão apresentadas as tipologias de Sethia & Von Glinow, Charles Handy, Deal & Kennedy e Donnelly.

2.6.1. Sethia & Von Glinow (1985)

Segundo Freitas (1991), Sethia e Von Glinow consideram o Sistema de Recompensas como um poderoso meio de administração da cultura na vida diária da organização, dada a relação de interdependência existente entre elas. Segundo a autora, esta relação pode ser representada da seguinte forma (figura 11):

⇒ A cultura de uma organização pode influenciar o sistema de recompensas diretamente e através da mediação da filosofia de Recursos Humanos, e vice-versa;

⇒ O sistema de recompensas influencia a cultura diretamente ou mediada pela qualidade dos recursos.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

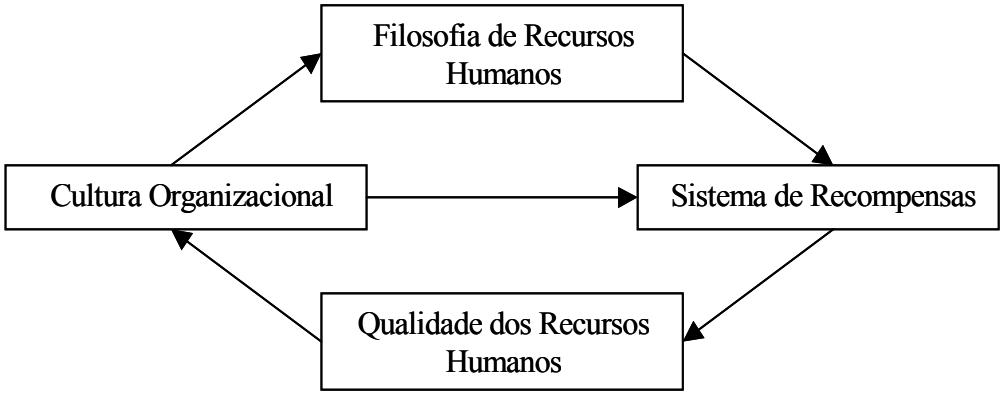

Figura 11: *Relacionamento entre cultura e sistema de recompensas*
Fonte: Adaptado de Sethia & Von Glinow. "Arriving At Four Cultures by Managing the Reward System". *In:* Kilmann et all. Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 405.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Segundo Tomei (2002), o modelo de Sethia & Glinow foi baseado no Grid Gerencial de Blake & Mouton. O Grid Gerencial ressalta dois aspectos: a preocupação com as pessoas e a preocupação com a produção ou desempenho; e é representado por uma matriz nove-por-nove que definiria no total 81 estilos. Podem ser destacados quatro estilos básicos de liderança que resumem o modelo:

⇒ Estilo Clube de Campo (1,9) – A atenção meticulosa às necessidades das pessoas de relações satisfatórias leva a um clima organizacional e a um ritmo de trabalho confortável e amistoso.

⇒ Estilo Empobrecido (1,1) – O empenho de esforço mínimo para conseguir que seja feito o trabalho necessário é adequado para manter a filiação a organização.

⇒ Estilo de Equipe ou Democrático (9,9) – A realização do trabalho advém das pessoas dedicadas; a interdependência por meio de uma "aposta comum" no propósito da organização leva à relação de confiança

e respeito.

⇒ Estilo de Obediência (9,1) – A eficiência nas operações resulta do arranjo de condições de trabalho de tal modo que haja um mínimo de interferência dos elementos humanos.

Baseado neste modelo, Sethia & Glinow apresentaram a seguinte tipologia para cultura organizacional (figura 12):

⇒ Cultura Cuidadosa – Preocupa-se com o bem-estar do funcionário sem exigir dele alto desempenho. Assume uma postura paternalista, em geral, presente na filosofia de seus fundadores.

⇒ Cultura Apática – Não há interesse nem pelas pessoas, tampouco pelo desempenho da organização. Possuem lideranças fracas e visibilidade de longo prazo problemática. Sobrevivem quando possuem posições fortes em seus mercados pelo tamanho ou pelo ambiente protegido.

⇒ Cultura Integrativa – Preocupa-se muito com as pessoas sem negligenciar o desempenho. Valoriza as pessoas e espera como retorno um alto desempenho. Organizações orientadas para atrair e reter profissionais talentosos.

⇒ Cultura Exigente – Exige um desempenho elevado; porém não valoriza tanto as pessoas. Obtém o desempenho através de recompensas. Nestas organizações as pessoas são prescindíveis.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

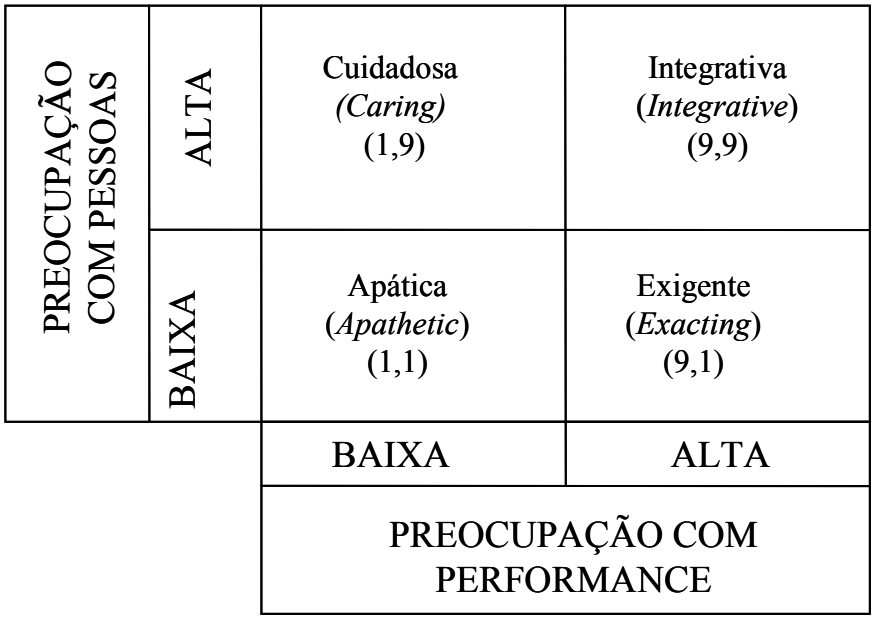

Figura 12: *Culturas de Recursos Humanos*
Fonte: Adaptado de Sethia & Von Glinow. "Arriving At Four Cultures by Managing the Reward System". *In:* Kilmann et all. Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, Jossey-Bass, 1985, p. 405.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

Freitas (1991) resume os conceitos de Sethia & Von Glinow:

> Os esforços da administração em criar, fortalecer ou mudar a cultura terá alta probabilidade de sucesso apenas se esses esforços forem acompanhados de esforços paralelos em desenhar ou redesenhar um sistema de recompensas compatível com a cultura.

2.6.2. Charles Handy (1979)

Segundo Tomei (2002), Charles Handy, inspirado em Roger Harrison, analisa a questão do poder e seus reflexos nas estruturas e sistemas da organização. Deste modo, a tipologia cultural proposta por Handy classifica a cultura da organização em quatro tipos:

⇒ Cultura do Poder – É uma cultura característica de empresas menores, como poucas regras e procedimentos. Sua flexibilidade permite que

responda com agilidade às ameaças do mercado. Os empregados são valorizados e recompensados por resultados. Os indivíduos deste tipo de organização são orientados para o poder e assumem riscos. Em geral, culturas de poder depositam muita fé no indivíduo, julgam por resultados e são tolerantes em relação aos meios.

⇒ Cultura de Papéis – É uma cultura caracterizada por rígidos procedimentos e regras, uma burocracia. Sua capacidade de perceber e reagir às ameaças é muito lenta. Existe segurança e previsibilidade para os empregados. Culturas deste tipo são bem-sucedidas em ambientes estáveis ou quando as organizações podem controlar o ambiente.

⇒ Cultura de Tarefas – É voltada para a realização de projetos. Por este motivo valoriza muito o conhecimento técnico e o trabalho em equipe. Estas organizações conseguem responder rapidamente às ameaças do mercado. São adequadas onde à flexibilidade e a sensibilidade em relação ao mercado ou ambiente sejam essenciais.

⇒ Cultura de Pessoas – Nesta cultura as pessoas são o centro de tudo. Existe uma dificuldade em reconhecer as ameaças impostas pelo ambiente interno.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

2.6.3. Deal & Kennedy (1982)

Segundo Tomei (2002), Deal & Kennedy abordam a questão cultural relacionando-a com o ambiente externo. Portanto, consideram em sua tipologia fatores de mercado como a velocidade no processo de comunicação das decisões e estratégias bem sucedidas e o grau de risco associado às atividades

gerenciais. A grande contribuição deste modelo é a associação que pode ser feita ao modelo estratégico da matriz BCG (Boston Consulting Group) que associa o ciclo de vida do produto e sua participação no mercado com a cultura da empresa (figura 13).

GRAU DE RISCO			
	ALTO	Cultura Macho (Tough Guy/Macho)	Cultura Aposte na Companhia (Bet-Your-Company)
	BAIXO	Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito (Work Hard / Play Hard)	Cultura de Processo (Process)
		RÁPIDA	LENTA
		VELOCIDADE DE FEEDBACK	

Figura 13: *Modelo de tribos corporativas*
Fonte: Deal &Kennedy. Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life . Massachussets, *Addison*-Wesley, 1982.

⇒ Cultura Macho (alto risco e rápida velocidade de feedback) – É a cultura de uma empresa jovem que preza a velocidade e, em troca, aceita os riscos impostos por esta velocidade na tomada das decisões. Nesta cultura, o trabalho em equipe não é valorizado, mas sim o desempenho individual, gerando uma forte competição interna. São organizações orientadas para o curto prazo. Na matriz BCG pode ser considerada uma criança problema, pois conjuga alta taxa de crescimento com baixa participação de mercado.

⇒ Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito (baixo risco e rápida velocidade de feedback) – É uma cultura que valoriza e estimula o trabalho em equipe, porém estas equipes são mais comprometidas com as ações que

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

com a companhia. As perspectivas destas organizações estão mais voltadas para o curto-prazo. Na matriz BCG esta cultura pode ser associada a uma vaca-leiteira, pois combina baixa taxa de crescimento com alta participação no mercado.

⇒ Cultura Aposte na Sua Empresa (alto risco e lento feedback) – Estas organizações estão voltadas para o futuro e para perspectivas de longo prazo. Há um respeito pela competência técnica e pelo conhecimento compartilhado. Estas organizações são caracterizadas pelo alto volume de investimento e a resposta financeira aos investimentos só ocorre após vários anos. Na matriz BCG esta cultura está associada à estrela, pois tem alta taxa de crescimento com alta participação no mercado.

⇒ Cultura de Processo (baixo risco e lento feedback) – Estas organizações privilegiam os padrões e procedimentos e buscam uma proteção a integridade dos sistemas. A falta de feedback leva os funcionários a prestarem maior atenção a como fazer as coisas em vez de focar no que fazer. Os valores desta cultura são baseados na perfeição técnica. Na matriz BCG pode ser classificada como um abacaxi, pois está em fase de declínio com baixa taxa de crescimento e baixa participação.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA

2.6.4. Donnely (1984)

Segundo Tomei (2002) e Freitas (1991), esta tipologia associa o planejamento da organização com a influência que a personalidade dos dirigentes exerce; ou seja; as atitudes, valores, ética e, em grande extensão a personalidade dos dirigentes, criam a cultura de cada empresa. Para Donelly, as culturas podem ser

classificadas em três tipos:

⇒ Cultura Excelente – O planejamento é respeitado pela maioria dos membros que estão envolvidos no processo decisório. Os funcionários sentem-se parte da equipe.

⇒ Cultura Vaga – Existe uma estabilidade interna ou estagnação que é fruto da alta regulamentação ou da fase de maturidade organizacional. Por isso, os dirigentes não se sentem estimulados a promover mudanças.

⇒ Cultura Horrível – É uma organização que tem a cultura de "apagar incêndios". O processo decisório está baseado em tentativa e erro e a personalização do poder confunde-se com fanatismo.

PUC-Rio - Certificação Digital Nº 0116539/CA