

# *Cultura Organizacional – os modismos, as pesquisas, as intervenções: uma discussão metodológica*

**Maria Tereza Leme Fleury**

---

## *Resumo*

A proposta deste artigo é sistematizar algumas linhas de pesquisa sobre este tema em termos de categorias teóricas, enfoques metodológicos, técnicas de investigação visando o diagnóstico da cultura das organizações; encaminha também a discussão sobre se a cultura é possível de ser gerenciada.

### **Palavras-chave**

- cultura organizacional
- discussão metodológica

## INTRODUÇÃO

Discutir, pesquisar, intervir sobre a questão da cultura organizacional vem se tornando presença constante nos trabalhos acadêmicos e nas atividades empresariais.

É possível perguntar se esta tendência reflete apenas mais um modismo, uma onda passageira, ou se aponta questionamentos mais sérios a respeito dos modelos para se compreender e trabalhar as organizações.

A nosso ver, a segunda hipótese é verdadeira, ou seja, há algo mais por trás do brilho atraente e sugestivo das análises sobre os símbolos e rituais das organizações.

As dificuldades encontradas por pesquisadores ao tentar captar a essência de certos fenômenos organizacionais<sup>(1)</sup> ou os obstáculos enfrentados por administradores/consultores para implantar processos de mudanças, tecnicamente bem justificados, mas que não conseguem decolar, indicam a necessidade de incorporar a questão da cultura organizacional.

O tema, entretanto, guarda uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade elude e confunde muitos pesquisadores. Como bem o coloca Schein "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 aparecem como invisíveis para estranhos"<sup>(2)</sup>.

As tentativas mais superficiais de apreensão do universo simbólico das organizações partem, geralmente, de dois caminhos:

- diagnósticos do clima organizacional, os quais procuram, a partir do levantamento de opiniões e percepções das pessoas sobre a organização, inferir e analisar seu universo cultural.
- descrições de elementos simbólicos, como os ritos organizacionais, que identificam a especificidade dos fenômenos culturais, mas não conseguem interpretá-los e remetê-los a padrões culturais explicativos e abrangentes.

A proposta deste texto é sistematizar algumas linhas de trabalho sobre este tema, procurando apreender suas diferenças e pontos de encontro em termos de categorias teóricas, propostas metodológicas e potencialidades para projetos de intervenção.

## O PROCESSO DE DESVENDAR A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

A discussão metodológica a respeito do desvendar a cultura das organizações coloca para o pesquisador certas questões, a nosso ver possíveis de serem agrupadas em três grandes temas:

- as posturas dos pesquisadores;
- as propostas conceituais e as categorias de análise;
- as técnicas de investigação.

O diálogo com diferentes autores permitirá elucidar e contrapor posições sobre os temas e sua possibilidade de concretização no processo de investigação empírica.

## A postura do pesquisador

A postura do pesquisador com relação a seu objeto de investigação implica em assumir uma posição *a priori*, posição esta justificada pela perspectiva teórico-metodológica adotada e pela própria motivação ou razão de ser do projeto. A nosso ver, é possível distinguir três tipos de posturas com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações.

### Postura Empiricista

Pode ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que, no limite, implica em considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. "O sociólogos empiricistas", coloca Thiollent (e esta definição pode ser aplicada a qualquer pesquisador empiricista), "pretendem construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas sim a partir do processamento de dados de onde deveriam surgir os conceitos, as hipóteses e as teorias, entendidas como generalizações de hipóteses empiricamente comprovadas".<sup>(3)</sup> Segundo ainda este autor, a palavra empiricista tem suas raízes no francês *empirique*, que no século XVII designava os pseudo-médicos ou curandeiros. Atualmente, seria possível defini-lo como um tipo de "curandeiro social" que investiga a realidade sem um referencial teórico e sem proceder à crítica epistemológica.

### Postura do Antropólogo

O antropólogo se aproxima da realidade social a ser investigada com um quadro de referências teóricas formulado previamente. No processo de pesquisa, que o leva a "mergulhar" na vida organizacional, este modelo conceitual é constantemente questionado e suas categorias reformuladas.

O antropólogo organizacional procura agir ora como observador, ora como observador participante, vivenciando as mais diversas facetas de organização pesquisada. Para isto precisa ter o consentimento organizacional, ou seja "um passe de entrada". Dependendo do tipo de organização e da pesquisa, este pode ser mais ou menos difícil de obter.

Perguntando-se, então, sobre qual o significado de condutas, práticas e formas simbólicas, o pesquisador da cultura das organizações, de forma semelhante ao antropólogo que pesquisa as sociedades primitivas, penetra na vida organizacional.

### A Postura do Clínico ou Terapeuta

Se no caso anterior o objetivo primeiro da pesquisa era responder às questões colocadas pelo pesquisador, neste caso, a demanda parte da própria organização. Isto conduz a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado, relação esta mediada por um contraponto psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer pessoa. Segundo Schein "os clientes pedem por ajuda quando estão frustrados, ansiosos, ameaçados, quando ▶

o enfoque lógico, racional, não funciona — inevitavelmente, a perspectiva clínica traz à tona o irracional nas organizações... Uma das formas de compreender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a cultura, pois esta consegue explicar coisas que parecem misteriosas, bobas ou irracionais”<sup>(4)</sup>

O pesquisador/consultor parte também de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação das informações. A função primeira deste modelo é prover *insights* sobre a organização e como esta pode ser ajudada. Difere, portanto, do projeto de investigação de cunho mais acadêmico, cujo objetivo primordial é o avanço do conhecimento científico.

### As Propostas Conceituais e as Categorias de Análise

A necessidade de construção de teias explicativas que permitam apreender os elementos simbólicos nas organizações tem levado os pesquisadores a elaborar propostas conceituais, fundamentadas em seus modelos teóricos das quais derivam categorias analíticas.

Cotejando autores com diferentes referenciais conceituais, é possível questionar o potencial explicativo de suas idéias. Sem qualquer pretensão de esgotar o tema, selecionamos algumas propostas que no parecem significativas em termos das linhas de pesquisas em curso.<sup>(5)</sup>

As propostas mais simplistas, como já mencionamos, são as do gênero diagnóstico de clima, as quais pretendem apreender os padrões culturais de uma organização a partir da somatória de opiniões e percepções de seus membros. Assumem a postura empiricista, de fotografar da realidade social, decomplexificando-a e chapando-a numa única dimensão.

Com uma proposta mais elaborada, procurando assumir a postura do antropólogo, outros pesquisadores se aproximam do tema, questionando-se a respeito do significado do universo simbólico das organizações.

Nesta linha de estudos, citaríamos, por exemplo, as pesquisas de Janice Beyer e Harrison Trice. Partindo de um conceito bastante usual de cultura na literatura administrativa — “rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional” — os autores afirmam que, para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível”<sup>(6)</sup>. Esta parte tangível, as formas culturais, constituem os ritos, rituais, mitos, estórias, gestos, artefatos.

Para os autores, o rito se configura como uma categoria analítica privilegiada para desvendar a cultura das organizações. O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm consequências práticas e expressivas. Ao desempenhar um rito, as pessoas se expressam através de diversos símbolos: certos gestos, linguagem, comportamentos ritualizados, artefatos para salientar uma visão consensual apropriada à ocasião.

Comparando os relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, Beyer e Harrison identificaram seis tipos de ritos:

- ritos de passagem — exemplo: o processo de introdução e treinamento básico no Exército americano.
- ritos de degradação — exemplo: o processo de despedir e substituir um alto executivo.
- ritos de confirmação — exemplo: seminários para reforçar a identidade social e seu poder de coesão.
- ritos de reprodução — exemplo: atividades de desenvolvimento organizacional.
- ritos para redução de conflito — exemplo: processos de negociação coletiva.
- ritos de integração — exemplo: festas de Natal nas organizações.

Segundo os autores, os ritos organizacionais são facilmente identificáveis, porém dificilmente interpretáveis. Beyer e Harrison advogam a necessidade dos gerentes desenvolverem suas habilidades compreensivas e interpretativas sobre ritos visando administrar a cultura organizacional.

A nosso ver, um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente, é Edgar Schein. A sua proposta, inclusive, é referencial obrigatório para muitas das pesquisas desenvolvidas.

Para Schein, cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.<sup>(7)</sup>

A cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, segundo este autor:

- Nível dos artefatos visíveis: o ambiente construído da organização, arquitetura, *lay out*, a maneira das pessoas se vestirem, padrões de comportamento visíveis, documentos públicos (cartas, mapas). Este nível de análise, segundo Schein, é muito enganador, porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível se descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas. Como esses são difíceis de se observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização. Entretanto, diz o autor, ao identificar esses valores, observa-se que eles geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura. Isto é, eles expressam o que as pessoas reportam ser a razão de seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.
- Nível dos pressupostos inconscientes: são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo ▶

conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais *taken for granted*, vai passando para o nível do inconsciente.

Do ponto de vista de Schein, se a organização como um todo vivenciou experiências comuns, pode existir uma forte cultura organizacional que prevaleça sobre as várias sub-culturas das unidades. O que se observa frequentemente é que os grupos em *back ground* ocupacional semelhante tendem a desenvolver culturas próprias no interior das organizações: a cultura dos gerentes, dos engenheiros, do sindicato.

Ele atribui, no entanto, a maior importância ao papel dos fundadores da organização no processo de moldar seus padrões culturais; os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir a sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Ao discutir técnicas possíveis de investigação dos fenômenos culturais de uma organização, Schein confere grande relevância às entrevistas com estes membros fundadores, elementos-chave da organização.

Para decifrar a cultura de uma organização é preciso fazer aflorar seus pressupostos básicos. O padrão específico que assumem estes pressupostos é denominado pelo autor de paradigma cultural. Ao investigar estes pressupostos básicos, o pesquisador, segundo Schein, deve se perguntar sobre:

- a relação com a natureza: a relação com o ambiente é de dominação, submissão, harmonia?
- a natureza da realidade é de verdade: as regras de lingüística e de comportamento que diferenciam o que é real e o que não é, se a “verdade” da organização é revelada ou descoberta?
- a natureza humana: a natureza humana é boa, má ou neutra?
- a natureza da atividade humana: o que é considerado “certo” para o ser humano fazer diante dos pressupostos sobre o ambiente, sobre a realidade, sobre a natureza humana — ser ativo, passivo, se auto-desenvolver?
- a natureza das relações humanas: como é distribuído o poder e o amor? A vida é cooperativa ou competitiva, individualista ou cooperativa, baseada na autoridade, na tradição ou no carisma?

Estas dimensões se configuram como categorias teóricas, derivadas do modelo teórico desenvolvido pelo autor. Em termos metodológicos<sup>(8)</sup>, Schein propõe outras categorias para o processo de investigação do universo cultural de uma organização:

- Analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros<sup>(9)</sup>.
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. Ao construir uma “biografia organizacional” cuidadosa, a partir de documentos e entrevistas, é possível identificar os principais períodos

de formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado é preciso determinar o que foi feito, porque foi feito; e finalmente, para inferir os pressupostos subjacentes à organização, seria preciso procurar os temas principais nos motivos alegados para tomada de decisões.

- Analisar as crenças, os valores e as convicções dos criadores ou portadores da cultura. Ao desenhar a biografia dessas pessoas na organização, é preciso recuperar suas propostas, metas, sua visão do mundo e da organização, seu modo de agir e de avaliar os resultados.
- Explorar e analisar, junto a pessoas de dentro da organização, as observações surpreendentes descobertas durante as entrevistas. Essa investigação conjunta poderá auxiliar no processo de desvendar as premissas básicas e seu padrão de interação, para formar o paradigma cultural.

Schein advoga a adoção da postura clínica para o estudo dos fenômenos culturais. Suas palavras: “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 apreender coisas sobre a organização.”<sup>(10)</sup>

Com sua proposta, Schein abre uma das vertentes mais promissoras para o estudo da cultura nas organizações, balizando e propiciando o referencial teórico e metodológico para a maioria das pesquisas americanas e mesmo européias. Entretanto, apesar de suas fortes raízes antropológicas e psicológicas, observamos que esta linha de estudos assume os sistemas culturais apenas em sua capacidade de comunicação e de expressão de uma visão consensual sobre a própria organização. A dimensão do poder, intrínseca aos sistemas simbólicos, e o seu papel de legitimação da ordem vigente e ocultamento das contradições, das relações de dominação, estão ausentes nestes estudos.

A nosso ver, é necessário politizar a questão da cultura; em nossa proposta, ela é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

A partir de um estudo a respeito das relações de trabalho em uma empresa estatal, em que a dimensão simbólica se configurou como uma instância fundamental na determinação dos padrões de relações de trabalho, foi possível desenvolver uma proposta metodológica para pesquisar a cultura de uma organização. Algumas das categorias são derivadas da proposta de Schein; outras nasceram de nossas pesquisas, de experiências profissionais e do contato com outras pesquisas. São elas:

#### *O histórico da organização*

Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e econômico da ▶

época propicia o pano de fundo necessário para a compreensão da natureza da organização, suas metas, objetivos.

O fundador desempenha um papel fundamental, pois ao mesmo tempo em que detém a concepção global sobre o projeto da organização, tem o poder para estruturá-la, desenvolvê-la e tecer elementos simbólicos consistentes com esta visão.

Estudos realizados em empresas americanas<sup>(11)</sup> e, mais recentemente, em empresas brasileiras, como, por exemplo, a pesquisa feita por Liliana Segnini no Bradesco, revelam o papel desempenhado pelo fundador na construção da identidade da organização. Depoimentos e textos escritos por empresários fornecem também interesse material a respeito.

Em empresas como as estatais, certos diretores, como o caso citado em nosso trabalho<sup>(12)</sup>, em função de sua trajetória no interior da organização, assumem esse papel mítico, imprimindo a sua visão à organização.

Ainda nesta recuperação histórica é importante investigar os incidentes críticos por que passou a organização: crises, expansões, pontos de inflexão, de fracassos ou sucessos. Nestes momentos, o tecido simbólico se revela mais facilmente ao pesquisador, pois certos valores importantes de serem preservados ou pelo contrário, questionados, emergem com maior nitidez. No caso por nós pesquisado, por exemplo, o momento de crise possibilitou o desvelamento de certos mitos caros ao conjunto dos empregados, como o "mito da grande família", explicitando a dominação presente nas relações de trabalho.

### *O processo de socialização de novos membros*

O momento de socialização, como autores de diversas correntes teóricas como Berger, Schein, Pagès vêm apontando, é crucial para a reprodução do universo simbólico. É através das estratégias de integração do indivíduo à organização que os valores e comportamentos vão sendo transmitidos e incorporados aos novos membros.

As estratégias mais usuais são os chamados programas de treinamento e integração de novos funcionários, que assumem formatos e durações diversas, conforme a organização. Liliana Segnini descreve o processo de recrutamento, seleção e integração de funcionários às organizações Bradesco, o qual é desenvolvido ao longo de vários meses.

Segundo a autora: "Definir e entender os critérios que orientem a seleção dos vendedores da força de trabalho que constituirão o *trabalhador coletivo* da organização Bradesco nos permite compreender como e porque são engendradas as técnicas disciplinares no seu interior". Entre os critérios utilizados pela empresa, destaca a autora: origem sócio-econômica, dando-se preferência a candidatos de baixa renda ou filhos de funcionários, crença religiosa (qualquer crença) que assume a função de coesão social, de valorização do trabalho, família de origem (famílias de baixa renda, porém organizadas, em que se respeite o princípio da hierarquia), não ter trabalhado em outro banco. Depois de aprovado no processo de seleção, o candidato passa por um intenso programa de treinamento técnico, mas principalmente comportamental e atitudinal, no qual são transmitidos

os princípios, consubstanciados em "mandamentos" da organização.

Segundo ainda esta autora, o Bradesco, entre as organizações bancárias, apresenta uma das mais altas taxas de rotatividade de funcionários no primeiro ano, em função do processo cuidadoso de triagem realizado.

A organização procura assim selecionar e moldar os indivíduos não só aos requisitos técnicos do processo de trabalho, mas também aos seus valores e comportamentos desejados, rejeitando os que não se mostram adequados.

É importante ressaltar que estes rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

### *As políticas de Recursos Humanos*

Ao mediar a relação entre capital e trabalho em uma organização, as políticas de recursos humanos desempenham um papel relevante no processo de construção de identidade da organização. Neste sentido, o trabalho desenvolvido por Pagès é fundamental em sua proposta de desvendar como os dogmas, os ritos, consubstanciados nas políticas e práticas de gestão de pessoal, mediam a relação entre indivíduo e organização.

Não só as políticas de captação e desenvolvimento de recursos humanos, em seus processos de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, mas também as políticas de remuneração e carreira desempenham um papel fundamental neste sentido.

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

### *O processo de comunicação*

A comunicação consistiu um dos elementos essenciais no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico de uma organização.

O mapeamento do sistema de comunicações, sistema este pensado tanto como meios, instrumentos, veículos, como a relação entre quem se comunica, é fundamental para apreensão deste universo simbólico.

Entre os meios de comunicação é preciso identificar tanto os meios formais orais (contatos diretos, reuniões, telefonemas) e escritos (jornais, circulares, memos) como os meios informais, como, por exemplo, a chamada "rádio peão". O mapeamento dos meios possibilita o desvendar das relações entre categorias, grupos e áreas da organização.

No estudo de caso realizado na empresa estatal foi possível observar como os elementos constitutivos do tecido simbólico, as estórias, os mitos, os heróis são veiculados pelos meios de comunicação oral e, em certos momentos, apropriados pelos veículos oficiais, como o jornal da empresa.

Os modelos mais modernos de gestão da força de trabalho pressupõem a introdução de novos canais de comunicação entre empresa e empregado, como os comitês de representantes de empregados, os esquemas "portas abertas" ou "fale francamente", que substituí-

ram as tradicionais caixinhas de sugestões. São tentativas de melhorar os sistemas de comunicação nas duas mãos: levando mais informações aos empregados e recebendo suas opiniões, sugestões e reivindicações, reforçando ou, em certos casos, procurando modificar padrões culturais.

#### *A organização do processo de trabalho*

A análise da organização do processo de trabalho, em sua componente tecnológica e em sua componente social, como forma de gestão da força de trabalho possibilita a identificação das categorias presentes na relação de trabalho. Subsidiaria também o mapeamento das relações de poder entre as categorias de empregado e entre áreas da organização.

No processo de investigação da cultura de uma organização ela se coloca como uma categoria metodológica importante para desvendar aspectos formadores da identidade organizacional; por outro lado, ao definir as bases materiais sobre as quais se assentam as relações de poder, esta categoria fornece o referencial para se decifrar a dimensão política constitutiva do elemento simbólico. Em outras palavras, para se questionar como os elementos simbólicos ocultam, instrumentalizam relações de poder é preciso rebater a análise para o plano concreto das relações entre os agentes, no processo de trabalho.

#### **As técnicas de investigação**

As técnicas para investigação dos fenômenos culturais nas organizações derivam das propostas teórico-metodológicas desenvolvidas pelos autores.

Os estudos do tipo diagnóstico de clima e cultura organizacional se apóiam em técnicas de levantamento de opinião, que vão desde o questionário com perguntas fechadas, utilizando escalas a entrevistas estruturadas ou semi-estruturadas. São pesquisas cuja ênfase é mais quantitativa.

Outras linhas de estudo sobre cultura organizacional privilegiam o enfoque qualitativo, configurando-se o levantamento de dados como um verdadeiro processo de "bricolage". Utilizam-se de dados secundários da própria organização como: documentos, relatórios manuais de pessoal, organogramas, funcionogramas, jornais ou dados estatísticos sobre o setor de atividade econômica, sobre mercado de trabalho etc. e dados primários.

Entre as técnicas para coleta de dados primários as mais utilizadas são: entrevistas (estruturadas ou não estruturadas), observação participante e não participante e dinâmicas de grupo, com uso de jogos, simulações.

São poucos os autores que advogam o uso de métodos quantitativos para pesquisar a cultura das organizações. Entre eles, Duncan propõe o uso de um método triangular múltiplo combinado:

- observação feita pelo pesquisador externo com a observação "nativa", isto é, feita por elementos da própria organização;
- análise de documentos;
- uso de técnicas qualitativas (entrevistas) para capturar o significado dos elementos simbólicos;
- uso de técnicas quantitativas (questionários) para checar as informações obtidas.

A utilização de técnicas quantitativas pode se mostrar estratégica para referendar diagnósticos visando intervenções. O poder "cabalístico" dos números é assim utilizado muitas vezes por consultores para reforçar suas análises e recomendações.

#### **É POSSÍVEL GERENCIAR A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO?**

É possível, afirmou Pettigrew em um artigo, porém com grandes dificuldades. Concordamos com este autor, principalmente ao desdobrarmos o termo gerenciar em suas várias significações: planejar, organizar, controlar, avaliar.

Quando o gerenciamento da cultura implica em manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do tecido cultural são maiores; investe-se, assim, em desenvolver os ritos, os rituais ou as práticas organizacionais (como, por exemplo, seminários para integração ou programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização.

A questão se torna bem mais complexa quando a proposta é de mudança de padrões culturais pois, nestes casos, as resistências dos vários segmentos da organização são significativas.

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

A crise pode ser provocada por fatores externos (econômicos, políticos) ou internos (surgimentos de novas lideranças, por exemplo). Ela é percebida de forma diferenciada pelos vários segmentos da organização, tanto em seu diagnóstico como na compreensão da necessidade de mudança. Isto porque o momento da mudança é um momento de ruptura, de transformação, de criação, o que envolve sempre risco — principalmente o risco das alterações nas relações de poder.

Neste contexto, em própria idéia de gerenciamento do processo da transformação dos padrões culturais, no sentido estrito de controle, torna-se questionável. É possível, no entanto, pensar em planejar o processo em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. Para isto, algumas situações se configuram como potencializadoras:

- Situações ligadas ao ambiente externo: momentos de crise, da retração ou expansão da organização, ação de movimentos sociais, ação do Estado, mudanças tecnológicas.
- Situações ligadas ao contexto interno: surgimento de novas lideranças, reorganizações do processo de trabalho, introdução de novas políticas organizacionais.

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

(1) Em nossa experiência pessoal deparamos com a questão da cultura organizacional ao pesquisarmos as relações de trabalho na empresa estatal. Ao penetrarmos no cotidiano das relações sociais da empresa, um aspecto que nos chamou a atenção foi o da existência de uma identidade organizacional, identidade esta compartilhada pelos empregados nos diversos níveis hierárquicos. Ao lado de comportamentos e símbolos bastante visíveis como uniformes, refeitórios comuns aos empregados, tratamento informal entre chefes e subordinados, percebemos a existência de valores, idéias, tecendo esta identidade, mediando as relações de trabalho.

(2) Schein, Edgar, 1985, p. 47.

(3) Thiolent, Michel, 1980, p. 17.

(4) Schein, Edgar, 1985, p. 21.

(5) Para uma leitura mais sistemática de pesquisas sobre o tema, vide um trabalho anterior: "Estórias, mitos e heróis relações de trabalho e cultura organizacional."

(6) Beyer e Harrison, 1986.

(7) Schein, 1985.

(8) Como bem o coloca Bruyne: "A metodologia é a lógica dos procedimentos científicos em sua gênese e em seu desenvolvimento, não se reduz, portanto, a uma "metodologia" ou tecnologia da medida dos fatos científicos. A metodologia deve ajudar a explicar não apenas os produtos da investigação científica, mas principalmente seu próprio processo, pois suas exigências não são de submissão estrita a procedimentos rígidos, mas antes de fecundidade na produção de resultados". 1977, p. 29.

(9) Nesse ponto, o artigo de Van Maanen apresenta uma tipologia interessante para se analisar as estratégias de socialização desenvolvidas pelas organizações e seus resultados em termos de adequação e comprometimento dos membros.

(10) Schein, p. 22.

(11) Segnini, Liliana, 1986.

(12) Fleury, Maria Tereza, 1987.

(13) Pettigrew, Andrew, 1985.

### Abstract

This article aims to organize the debate about organizational culture, its theoretical and methodological approaches and techniques of investigation; it also discusses if it is possible to manage the culture of an organization.

### Uniterms:

- organizational culture
- methodological discussion

### Referências Bibliográficas

BEYER, J. & TRICE, H. How an organization's rites reveal its culture. In: *Organizational Dynamics*, 1986.

DE BRUYNE, P. *Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica*. Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1977. 251p.

DUNCAN, J. *A proposal for a multimethod approach to organizational culture research*. Bingham, 1987.

FLEURY, M. Tereza. *O simbólico nas relações de trabalho: um estudo sobre relações de trabalho na empresa estatal*. São Paulo, 1986. 273p. Tese (Livre-Docência). Faculdade de Economia e Administração da USP.

\_\_\_\_\_. Estórias, mitos e heróis: cultura organizacional e relações de trabalho. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, 27(4):7-18, out./dez. 1987.

PETTIGREW, A. Is corporate culture manageable? In: *Culture and competitive strategies*. Singapore, 1986.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey-Bass, 1986. 358p.

SEGNINI, L. *A liturgia do poder*. São Paulo, PUC, 1988.

THIOLLENT, M.J.M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo, Polis, 1980. 270p.

Recebido em setembro/88.