



ARM - FARTURA, 1999, ÓLEO SOBRE TELA, ALBERTO HIDEO KAI

## PONTO DE VISTA

# Dilemas da cultura organizacional

Em entrevista concedida à *RAE-executivo*, por ocasião de sua passagem pelo Brasil, Gideon Kunda, professor do Departamento de Estudos do Trabalho da Universidade de Tel Aviv, Israel, fala sobre cultura organizacional e práticas de gestão. Kunda revela grande preocupação com a importação de idéias e práticas administrativas que não consideram a complexidade e as sutilezas do contexto local.

por Ana Luisa Vieira Pliopas e Maria José Tonelli, FGV-EAESP

**O que é cultura organizacional? Por que os estudos sobre cultura organizacional ainda são relevantes?**

**K:** Cultura é um complexo de idéias, crenças, conhecimentos, regras e comportamentos característico de um grupo de pessoas. Isso signifi-

ca que a cultura transcende os limites de organizações específicas. Organizações são atores nesses ambientes. Em outras palavras, é duvidoso que existam culturas que sejam únicas de organizações, mas definitivamente existem culturas de trabalho que caracterizam grandes grupos como nações, regiões e se-

tores de atividades. Nesse sentido, estudos sobre cultura organizacional são sempre relevantes porque as variáveis culturais guiam comportamentos. Assim, cultura organizacional é algo para ser entendido e levado em consideração porque pode constituir restrição à ação gerencial, mais do que algo que

possa ser diretamente manipulado ou alterado.

### **Qual deve ser a postura dos gestores frente às questões culturais?**

**K:** Não estou certo de que os gestores possam contínua e ativamente prestar atenção em todos os elementos da cultura organizacional. Porém, parece razoável que prestem atenção nas questões culturais que moldam certos aspectos da gestão, como a comunicação, a troca de informações, as relações interpessoais e a tomada de decisão. Ou seja, eles devem se preocupar com os traços culturais que afetam a gestão e a obtenção de resultados, como o comportamento em apresentações e reuniões, as regras para dar *feedback*, os procedimentos para fornecer e receber informações, as condições para trabalho em grupo e o nível de expectativa sobre o trabalho dos funcionários. Penso que só se deve tratar explicitamente de questões culturais quando se constatar um problema de gestão. Nesse caso, faz sentido tentar identificar quais são as razões culturais para o que está dando errado.

### **É possível moldar uma cultura organizacional?**

**K:** A história das nações é rica em exemplos de tentativas de mudar culturas, como a Revolução Comunista na Rússia e a Revolução de Atatürk no mundo Islâmico. Muitos desses esforços de mudança ocorreram de cima para baixo e com um grande viés ideológico,

**A idéia de que a cultura pode ser moldada de cima para baixo por decreto é um grande equívoco. O máximo que se consegue é interferir em alguns de seus componentes.**

produzindo, na melhor das hipóteses, resultados mistos. O mesmo vale para as organizações. A idéia de que a cultura pode ser moldada de cima para baixo é, na melhor das hipóteses, algo superotimista e, na pior, um grande equívoco. Os gestores devem ficar atentos com relação aos consultores que afirmam vender fórmulas fáceis e rápidas para se mudar a cultura. Não é possível moldar completamente uma cultura, porém apenas interferir em alguns de seus elementos. Na medida em que um gestor quiser tratar de questões relacionadas à cultura organizacional, existem três elementos que devem ser considerados: o primeiro e mais difícil é modelar os comportamentos; o segundo diz respeito ao tipo de funcionário que se tem, ou se deseja ter, na organização; o terceiro relaciona-se ao sistema de remuneração, que tem forte impacto sobre os comportamentos e sobre a cultura organizacional.

**A vida organizacional parece estar cada vez mais se caracterizando pela distância entre o que os gestores dizem e o que de fato fazem. Essa condição pode gerar efeitos negativos e patologias nas organizações?**

**K:** Esse é provavelmente um dos mais importantes elementos da vida organizacional: a diferença entre o que gestores ou funcionários dizem estar fazendo, o que de fato está acontecendo e como as pessoas entendem e interpretam o que está acontecendo. Há sempre um hiato. É uma parte inevitável da vida organizacional. A verdadeira questão a ser colocada não se refere à existência (inevitável) do hiato, mas se esse hiato é muito grande e em que medida ele está gerando cinismo. Ninguém realmente acredita que todo *ethos*, ou missão, ou filosofia de fato descreva a realidade. Deve haver uma tensão saudável entre as aspirações e a realidade. No entanto, em muitas organizações essa tensão deixou de ser saudável. Os gestores devem estar sempre atentos ao hiato real entre o que eles desejam ou acreditam que esteja acontecendo e o que seu pessoal está de fato experimentando, ou interpretando.

A diferença entre discurso e realidade, entre o que está sendo dito e o que está sendo feito, é freqüentemente exacerbada pelo mau uso dos serviços de consultoria. Consultorias freqüentemente vendem “belas palavras”, sem correspondência com o dia-a-dia da organização. A recomendação que

faço é que os gestores sejam “consumidores” criteriosos dos serviços de consultoria.

**O senhor acha que os consultores vendem o que os gestores gostariam de ouvir?**

**K:** Consultores freqüentemente vendem o que é popular e o que está na moda, o que os gestores gostariam de ouvir e o que eles gostariam de acreditar. Para aqueles que estão fora dos Estados Unidos, eles geralmente vendem o modelo norte-americano. Os gestores são freqüentemente seduzidos por isso. Uma explicação para esse comportamento é a incerteza, inerente à vida organizacional. Quanto mais um profissional ganha experiência, mais a

incerteza parece ameaçadora e produz ansiedade. Assim, para muitos gestores, o discurso dos consultores, que promete melhor nível de controle (menos incerteza), traz alívio e reduz a ansiedade. Penso que os consultores desenvolveram grande habilidade em trabalhar com esse tipo de contexto, eles seduzem com soluções para reduzir a incerteza e a ansiedade.

**Como o senhor analisa a influência norte-americana sobre as práticas gerenciais em todo mundo?**

**K:** Estudei empresas nos Estados Unidos, no Oriente Médio e na Europa. Os Estados Unidos hoje aspiram a uma hegemonia política, militar e cultural. São a fonte da

maior parte das inovações, tanto técnicas quanto organizacionais. São também a principal fonte da retórica sobre o que está correto e o que precisa ser feito e têm força para espalhar essas idéias em todo o mundo. É difícil ir a um país e não encontrar traços da influência política e cultural norte-americana. Os Estados Unidos trouxeram contribuições importantes para nossa vida, mas nem todas elas são positivas. Encontramos, fora dos Estados Unidos, gestores fascinados e interessados por esse país como mercado, como fonte de idéias, como lugar com o qual precisam colaborar e trabalhar. Nesse sentido, gestores fora dos Estados Unidos são colaboradores solícitos. Ao mesmo tempo, é possível observar



ARM - LIBERDADE ABSTRATA, 2001, ACRÍLICA SOBRE TELA, RICARDO FERREIRA DIAS.

o que poderíamos chamar de “supercolaboração”: concordância demais, obsessão pelos Estados Unidos, aceitação de tudo que vem desse país como inquestionavelmente bom e totalmente aplicável a sua realidade. Essa postura é preocupante, pois em geral ocorre às custas do cultivo do conhecimento das práticas e questões locais, que não são condizentes com o modo como os norte-americanos vêem as coisas. Não é raro encontrarmos gestores descartando o conhecimento local e colocando no lugar o “retalho global norte-americano”. Fazem isso com muito pouca sensibilidade, sacrificando muitas vezes a criatividade e a contribuição locais. Penso que um ceticismo saudável e uma maior crítica seriam necessários.

**Nos últimos anos, foi disseminado o conceito de que os funcionários devem se ver como empreendedores, organizações individuais e marcas. Quais são as consequências da adoção dessa perspectiva?**

**K:** Esta é provavelmente uma das mais significativas mudanças dos últimos 15 ou 20 anos: o movimento em direção à crescente “marketização” da vida organizacional, um movimento de afastamento da idéia segundo a qual as organizações são comunidades de trabalho, ou culturas, nas quais as pessoas encontram significados importantes, nas quais constroem suas car-

**Os gestores devem estar atentos aos traços culturais que afetam diretamente a gestão e a obtenção de resultados, como a comunicação, a troca de informações, as relações interpessoais e a tomada de decisão.**

reiras e com as quais desenvolvem sentimentos de lealdade, tornando-se “cidadãos organizacionais”. Essa orientação para a vida organizacional é algo que se tentou desenvolver e controlar para que servisse aos objetivos da organização. Na nova visão não há mais culturas fortes, a lealdade é secundária e os funcionários são alertados para tomar conta de si mesmos. Nessa perspectiva, a organização é realmente um mercado no qual o “valor adicionado” é o que conta. Pessoas vêm e vão conforme sua contribuição, e a organização oferece agora a seus funcionários “empregabilidade”, e não mais o emprego. A orientação para o mercado é manifestada em várias práticas populares de gestão: *downsizing*, terceirização e novos formatos organizacionais, que são baseados em redes, não em hierarquias. Tenho observado um claro movimento na última década em direção a essa orientação para o mercado nos Estados Unidos, tanto no discurso quanto na prática. Há vantagens evidentes nessa abordagem de gestão: ela disseminou a idéia de uso racional de recursos, a diminuição do desperdício e o fim do excesso de funcionários. Porém, existem alguns problemas

com essa visão. Enfatizar o mercado não significa que as forças comunais, da visão anterior, desapareceram. Se a organização é vista apenas como um mercado, isso acaba gerando a perda de coisas importantes, como a lealdade e o comprometimento de longo prazo dos funcionários. Isso pode trazer sérios problemas para os gestores. Como desenvolver um grupo de pessoas que trate a organização como uma comunidade em que desejam permanecer e para a qual desejam contribuir?

**Além das consequências para as organizações, há também impactos sociais, não?**

**K:** Certamente! O livre funcionamento do mercado pode ter sérias consequências sociais. A idéia de “mercado livre” remonta ao século XIX, do capitalismo *laissez faire* e do darwinismo social. Mas aprendemos que a história dos negócios é também a história da regulação, do controle das forças de mercado para prevenir perdas financeiras. Nesse sentido, a gestão tem, não apenas responsabilidade por si mesma, mas também pelo contexto social em que se insere. Sabe-se que condições de mercado puro e

não-regulado geram problemas graves. Provavelmente a forma mais adequada seja o Estado social democrático, voltado para o bem-estar dos cidadãos, com os mercados regulados por considerações sociais e de longo prazo. Na medida em que isso é verdadeiro para a sociedade, acredito que seja verda-

deiro também para as organizações. Eis os grandes dilemas da gestão: administrar em termos econômicos ou em termos sociais? Administrar mercados ou administrar comunidades? Acredito que os bons gestores vêem ambas as possibilidades e procuram soluções de compromisso.

**Ana Luiza Vieira Pliopas**  
Mestranda na FGV-EAESP  
E-mail: [Analuisavieira@vmail.br](mailto:Analuisavieira@vmail.br)

**Maria José Tonelli**  
Profa. do Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos da FGV-EAESP.  
Doutora em Gestão de Recursos Humanos pela FGV-EAESP.  
E-mail: [mjtonelli@fgvsp.br](mailto:mjtonelli@fgvsp.br)

Texto traduzido por Tatiana Tinoco

## Um conceito, múltiplas definições

A cultura organizacional é um tema que ganhou destaque a partir da década de 1980, tanto entre executivos quanto entre acadêmicos. Na década de 1990, muitos executivos e consultores foram seduzidos pela possibilidade de gerenciar programas para “mudar a cultura da empresa”. Entretanto, lançar-se em um programa de tal magnitude seria análogo à situação de um indivíduo que marca uma consulta em um psicanalista e solicita “uma nova personalidade para a semana seguinte”. Significativamente, muitas iniciativas de intervenção resultaram em frustrações. Enquanto isso, na academia, dezenas de definições de inspiração antropológica, sociológica e psicológica foram disseminadas, enriquecendo o conceito, porém também contribuindo para seu caráter de palavra mágica, onde cada um parece ver um sentido diferente. As definições a seguir refletem essa diversidade.

“A cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, de pensar e de sentir aqueles problemas.”

**Edgard Schein**

“Um conjunto de produtos concretos por meio dos quais o sistema é estabilizado e perpetuado. Esses produtos são: mitos, sagas, sistemas de linguagem, metáforas, símbolos, cerimônias, rituais, sistemas de valores e normas de comportamento.”

**P. Shrivastava**

“É um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado tempo. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas as suas próprias situações.”

**Andrew Pettigrew**

“A cultura refere-se, primeiro, a algum conteúdo (isto é, compreensão, artefatos, comportamentos compartilhados); segundo, a um grupo; e terceiro, ao relacionamento entre o grupo e o conteúdo, ao relacionamento entre distinção e especificidade.”

**Maryl Reis Louis**

“São as conclusões que um grupo de pessoas tira a partir de suas experiências e incluem: as práticas convencionais, os valores e os pressupostos.”

**A. L. Wilkins & K. J. Patterson**

“O conhecimento adquirido que as pessoas usam para interpretar experiências e gerar comportamento social.”

**G. Akin & D. Hopelain**

“São as regras do jogo da cultura que fornecem significado, direção e mobilização – é a energia social que move a corporação à ação.”

**Ralph Kilmann**

Trechos extraídos do livro **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**, de Maria Ester de Freitas. São Paulo: Makron/McGraw-Hill, 1991.