

Cultura

Organizacional

Beatriz Batista de Barros

1. Introdução

A discussão sobre Cultura Organizacional vem ocorrendo não apenas nas universidades, como também tem ganho muito destaque na imprensa popular.

É comum encontrarmos nas livrarias publicações que contam a história de certa companhia, suas estratégias, idéias centrais, como venceram crises, batalhas com os concorrentes, a visão futurística de seus executivos etc.

Menos freqüentes do que estas publicações são artigos e livros que questionam o grande interesse existente por cultura organizacional.

Uma possível explicação para o grande interesse sobre o tema é o declínio da produtividade da economia norte-americana a partir do ganho de competitividade dos japoneses.

Há muitos livros que tentam desvendar o chamado milagre japonês. Alguns desses livros apontam as diferenças culturais entre a sociedade americana e a japonesa como explicação para o sucesso das empresas japonesas. A cultura japonesa é descrita como possuidora de valores bem cultivados, como a obediência e o trabalho em grupo.

Outra possível explicação para o crescimento recente do interesse sobre os aspectos culturais das organizações é a velocidade das mudanças na sociedade atual. Mudanças constantes geram incerteza a respeito dos valores das empresas, abalando a confiança em seus líderes. Desta forma, se determinada organização declara que as pessoas são um valor importante dentro desta organização e há uma grande redução no quadro de funcionários, com um grande

número de demissões, a credibilidade de seus dirigentes e a imagem da empresa perante seus funcionários será prejudicada. O comprometimento das pessoas também vai ser abalado, podendo influenciar o desempenho no trabalho, se elas acharem que também podem ser demitidas a qualquer momento.

Trudy Heller elaborou uma hipótese diferente. Segundo Heller, existe uma perda de autoridade na sociedade atual, tanto no nível macro, evidenciada pela falta de confiança do público nas instituições e nos líderes organizacionais, e pela perda de lealdade e comprometimento dos membros das organizações. No nível micro há um declínio no desejo de ser mandado e mandar, devido a mudanças nos padrões de autoridade ao longo do tempo, associados às imagens da autoridade.

Durante a Revolução Industrial a ligação entre poder e autoridade do proprietário da corporação era como se fosse uma relação com Deus. O dono criava a organização e os empregados deveriam segui-lo.

Depois da Primeira Guerra Mundial, a organização é assumida como um organismo, no qual a cúpula é a cabeça ou cérebro, enfatizando a racionalidade.

No Pós-Segunda Guerra, a organização é vista como um sistema aberto, onde os administradores são apenas gestores dos negócios dos acionistas.

Mats Alvesson argumenta que os problemas puramente econômicos não explicam o motivo do grande interesse pelos temas culturais e simbolismo nas organizações. Para Alvesson, o conteúdo da Teoria das Organizações é decidido por determinantes não-científicos do tipo de condições sociais características em dado momento, e, da identificação dos pesquisadores com as ideologias dominantes na sociedade. Assim, a relativa importância de determinantes

não-científicos varia, dependendo da época, da situação social, das condições políticas e institucionais da pesquisa, bem como do tipo de pesquisa em questão. Apoiado no pressuposto de que a Teoria das Organizações tem sido influenciada ideologicamente pela perspectiva gerencial, sugere que as pesquisas realizadas nesta área são, em grande parte, respostas a problemas práticos identificados pela gerência.

O autor argumenta que o desenvolvimento econômico, num grau acelerado nos últimos dez, vinte anos, tem resultado num processo de quebra da uniformidade e coesão culturais. Tal desenvolvimento acelerado tem tido como consequências a tecnoburocratização da vida social e a destruição dos padrões culturais tradicionais. A tendência para a rápida destruição dos padrões culturais, integrados anteriormente, inclui uma série de tendências, como a redução do significado da religião e da moral determinada pela religião; a significância reduzida dos papéis sexuais, mudando atitudes através da autoridade, figuras parentais, moral sexual e atributos culturais específicos das classes; o declínio da ética do trabalho tradicional, da institucionalização de uma maneira de vida consumista e hedonística.

Para Alvesson, estas tendências têm resultado numa fragmentação e heterogeneidade dos padrões culturais atuais, em que a integração social começa a aparecer como problemática, o que evidencia a necessidade de aperfeiçoamento do conteúdo das ideologias e dos fundamentos em que elas estão baseadas. A cultura organizacional surge como um contra-ataque aos problemas da desintegração da sociedade, uma solução atrativa, enfatizando as idéias comuns, as formas de pensar, os valores, os padrões e maneiras de trabalhar. Desta forma, temos que a cultura organizacional fornece a resposta à preocupação com a integração social, reproduzindo uma particular ordem, através do consenso e da solidariedade

entre os membros da integração; a legitimação da ordem existente e as medidas contra as tendências de desintegração e conflitos.

A explicação dada por Alvesson parece, ao mesmo tempo, mais abrangente e mais específica. Ele situa o interesse pelo assunto no seu contexto social, ou seja, devolvendo para o âmbito dos processos sociais os formatos desenvolvidos nas organizações. Também identifica os problemas específicos, aos quais a cultura organizacional pode responder. No entanto à medida que trata a questão de uma forma dialética, retira o aspecto instrumental que poderia estar subentendido.

HELLER, Trudy. "Changing Authority Patterns: A Cultural Perspective". *Academy of Management Review*, vol.10, n^o 3, mai. 1986.

ALVESSON, Mats. *Organization Theory and Technocratic Consciousness-Rationality, Ideology and Quality of Work*. New York, Walter de Gruyter, 1987.

2. Antropologia Cultural

A passagem da antropologia social (particularmente desenvolvida na França e mais ainda na Inglaterra) para a antropologia cultural (especialmente americana) corresponde a uma mudança fundamental de perspectiva. De um lado, a antropologia se torna uma disciplina autônoma, totalmente independente da sociologia. De outro, dedica-se uma atenção muito grande menos ao funcionamento das instituições do que aos comportamentos dos próprios indivíduos, que são considerados reveladores da cultura à qual pertencem. Quanto a isso, uma história da antropologia como a de Kardiner e Preble (1966), é muito característica dessa

atitude americana. Trata tanto da personalidade dos principais pesquisadores apresentados, quanto de suas idéias. Já de início, coloca o que é uma constante da prática antropológica dos Estados Unidos: sua relação à psicologia e à psicanálise.

Para compreender a especificidade dessa abordagem, freqüentemente qualificada (de forma um pouco pejorativa) de "culturalista", parece-me importante especificar bem o significado dos conceitos de *social* e *cultura*.

O *social* é a totalidade das *relações* (relações de produção, de exploração, de dominação...) que os grupos mantêm entre si dentro de um mesmo conjunto (etnia, região, nação...) e para com outros conjuntos, também hierarquizados. A cultura por sua vez não é nada mais que o próprio social, mas considerado dessa vez sob o ângulo dos *caracteres distintivos* que apresentam os comportamentos individuais dos membros desse grupo, bem como suas produções originais (artesanais, artísticas, religiosas...).

A antropologia social e a antropologia cultural têm portanto um mesmo campo de investigação. Além disso, utilizam os mesmos métodos (etnográficos) de acesso a este objeto. Finalmente, são animadas por um objeto e uma ambição idênticos: a análise comparativa. Mas, o que se compara no primeiro caso é o social enquanto sistema de relações sociais, sendo que, no segundo, trata-se do social tal como pode ser apreendido através dos comportamentos particulares dos membros de um determinado grupo: nossas maneiras específicas, enquanto homens e mulheres de uma determinada cultura, de pensar, de encontrar, trabalhar, se distrair, reagir frente aos acontecimentos (por exemplo, o nascimento, a doença, a morte).

É difícil dar uma definição que seja absolutamente satisfatória da cultura. Kroeber, um dos mestres da antropologia americana, levantou mais de cinquenta. Uma

definição que considero bastante completa é a seguinte: a cultura é o conjunto dos comportamentos, saberes e saber-fazer característicos de um grupo humano ou de uma sociedade dada, sendo essas atividades adquiridas através de um processo de aprendizagem, e transmitidas ao conjunto de seus membros.

Apenas a noção de cultura, ao contrário da de sociedade, é estritamente humana. Da mesma forma que existe (isso não é mais sequer discutido hoje) um pensamento e uma linguagem nos animais, existem sociedades animais e até formas de sociabilidade animal, que podem ser regidas por modos de interação antagônicas ou comunitárias, bem como de modos de organização complexos (em função das faixas de idade, dos grupos sexuais, da divisão hierarquizada do trabalho...). Indo até mais adiante, existe o que hoje não se hesita mais em chamar de sociologia celular. Assim, o que distingue a sociedade humana da sociedade animal, e até da sociedade celular, não é de forma alguma a transmissão das informações, a divisão do trabalho, a especialização hierárquica das tarefas (tudo isso existe não apenas entre os animais, mas dentro de uma única célula), e sim essa forma de comunicação propriamente cultural que se dá através da troca não mais de signos e sim de símbolos, e por elaboração das atividades rituais aferentes a estes. Pois, pelo que se sabe, se os animais são capazes de muitas coisas, nunca se viu algum soprar as velas de seu bolo de aniversário. É a razão pela qual, se pode haver uma sociologia animal, a antropologia é por sua vez especificamente humana.

A antropologia cultural estuda os caracteres distintivos das condutas dos seres humanos pertencendo a uma mesma cultura, considerada como uma totalidade irreduzível à outra. Atenta às discontinuidades (temporais, mas sobretudo espaciais), salienta a originalidade de tudo que devemos à sociedade à qual pertencemos.

Ela conduz essa pesquisa a partir da observação direta dos comportamentos dos indivíduos, tais como se elaboram em interação com o grupo e o meio no qual nascem e crescem estes indivíduos. Procurando compreender a natureza dos processos de aquisição e transmissão, pelo indivíduo, de uma cultura, sempre singular (a forma como esta não apenas informa, mas modela o comportamento dos indivíduos, sem que estes o percebam), encontra várias preocupações comuns aos psicólogos, psicanalistas e psiquiatras. Utiliza portanto frequentemente os modelos conceituais destes, bem como suas técnicas de investigação (por exemplo, os testes projetivos, utilizados pela primeira vez em etnologia por Cora du Bois). Assim, esse campo de pesquisa, designado pela expressão "cultura e personalidade", extremamente desenvolvido nos Estados Unidos e relativamente negligenciado na França e Grã-Bretanha, impõe-se, a partir dos anos 30, como uma das áreas da antropologia na qual a colaboração pluridisciplinar se torna sistemática.

Finalmente, a antropologia cultural estuda o social em sua evolução, e particularmente sob o ângulo dos processos de contato, difusão, interação e aculturação, isto é, de adoção, ou imposição, das normas de uma cultura por outra.

LAPLANTINE, François. *Aprender Antropologia*. Editora Brailiense, 8ª edição, 1994.

3. Cultura Organizacional

A discussão em torno da cultura organizacional vem seguindo uma base de conceitos fornecida pela Antropologia Cultural na qual podemos encontrar diversas correntes teóricas, que privilegiam aspectos diferentes de uma mesma questão.

Um exemplo dessa diversidade pode ser observado a partir do conceito de cultura, cujo fundamento para a Antropologia Cognitiva está nos conhecimentos compartilhados, para a Antropologia Simbólica está nos significados compartilhados, enquanto para a Antropologia Estrutural ele se encontra nas manifestações e expressões dos processos psicológicos inconscientes.

Dentro da bibliografia consultada, é Linda Smircich quem melhor coloca a questão da grande variedade de tratamentos ao assunto. As diferentes análises podem ser atribuídas aos pressupostos subjacentes que os pesquisadores têm a respeito do que é "organização", "cultura" e "natureza humana".

Com base na combinação desses pressupostos, os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas: como uma metáfora, considerando cultura algo que a organização é e como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Essas duas maneiras de ver a cultura possibilitaram a identificação do conteúdo de cinco áreas básicas da pesquisa cultural, sendo:

1. Administração Comparativa
2. Cultura Corporativa
3. Cognição Organizacional
4. Simbolismo Organizacional
5. Processos Inconscientes e Organização

Vejamos como cada uma dessas áreas se relaciona com as correntes antropológicas e qual o conceito de Organização assumido na Teoria Organizacional correspondente.

**Conceitos de Cultura
na Antropologia**

**Tópicos na
Pesquisa
Organizacional
I e
Administrativa**

**Conceitos de
Organização na
Teoria das
Organizações**

Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem

Administração Comparativa

Organizações são instrumentos para a realização de tarefas.

Ex: Teoria Clássica da Administração

Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais.

Ex: Funcionalismo-Estrutural
Radcliffe-Brown

Cultura Corporativa

Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente.

Ex: Teoria Contingencial

Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a

Cognição Organizacional

Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização

cultura pelo significado de um número finito de regras.

Ex: Etnociência-Goodenough

repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham.

Ex: Teoria da Cognição Organizacional.

Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida.

Ex: Antropologia Simbólica-Geertz

Simbolismo organizacional

Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida através de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades.

Ex: Teoria do Simbolismo Organizacional

Cultura é uma projeção de infra-estrutura universal da mente

Ex: Estruturalismo - Levi-Strauss

Processos Inconscientes e Organização

Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Ex: Teoria da Transformação Organizacional

Em termos de paradigmas, a correspondência para cada uma das cinco áreas é a seguinte:

1. Funcionalismo (Malinowski)
2. Funcionalismo Estrutural (Radcliffe-Brown)
3. Etnociência/Perspectiva Cognitiva (Goodenough)
4. Perspectiva Simbólica (Geertz)
5. Estruturalismo (Levi-Strauss)

Smircich reconhece a ausência da orientação marxista ou a do estruturalismo radical, mas admite que os paradigmas acima são os representativos das pesquisas correntes. Tanto a orientação marxista quanto a estruturalista radical têm sido pouco desenvolvidas na teoria organizacional e administrativa devido à problemática relacionada com a questão da dominação e de mudança radical.

Outra é a posição defendida por Vijay Sathe, para quem a influência da Antropologia Cultural pode ser creditada a duas correntes principais: os adeptos da corrente Adaptacionista vêem a cultura como algo que é diretamente observável nos membros de uma comunidade, tal como as crenças, valores e idéias que as pessoas sustentam em comum.

A própria ausência de consenso quanto à contribuição da Antropologia Cultural, de onde muitas categorias conceituais foram tomadas de empréstimo, dificulta um tratamento mais homogêneo à classificação e correspondência das linhas de pesquisas existentes na análise cultural das organizações. Portanto, para efeito de seleção dos tópicos que serão abordados neste trabalho, identificamos duas grandes correntes na bibliografia norte-americana consultada: uma que se preocupa em investigar a

natureza e nuances do fenômeno cultural em si nas organizações, e outra que está interessada na aplicação deste novo conhecimento, seja em projetos de consultoria, seja na adequação de estratégias de programas de Recursos Humanos, na melhoria de performance etc.

Na Administração Comparativa o foco está no contexto cultural mais amplo e sua influência sobre os membros da organização, os quais fazem um espécie de transposição deste contexto amplo para o universo organizacional, e organizam suas atividades com base no que para ele foi transposto.

Na Cultura Corporativa a cultura é vista como uma variável interna. As organizações são entendidas como instrumentos sociais que produzem bens e serviços, e, como subprodutos, também produzem artefatos culturais distintos como rituais, lendas e cerimônias. As pesquisas realizadas com esta concepção são geralmente baseadas na estrutura da Teoria dos Sistemas. É nesta corrente que tem se concentrado o maior volume de pesquisas, especialmente aqueles relacionados com os aspectos da mudança e do desenvolvimento organizacionais.

Estas duas correntes apresentam poucos pontos comuns, visto que ambas assumem o paradigma funcionalista e, com ele, alguns pressupostos:

1. O mundo social se apresenta e se expressa em termos de relacionamentos gerais e contingentes;

2. Ambas vêm a organização como um organismo (na primeira, cultura é parte do ambiente; na segunda, ela é resultado de uma ratificação ou promulgação humana;

3. Organização e cultura são abordadas através do estudo de modelos de relacionamentos dentro e fora das fronteiras organizacionais;

4. Em ambas, o interesse subjacente é a busca da previsibilidade, de controle organizacional.

Temos, ainda, as correntes que partilham a visão da cultura como metáfora e, portanto, algo que a organização é. Para os defensores desta posição, a cultura promove uma visão da organização como forma expressiva, manifestação da consciência humana. As organizações são entendidas e analisadas como aspectos expressivos.

SMIRCICH, Linda. "The Concepts of Corporate Culture". *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, nº 3, 1983.

SATHE, Vijay. *How to Decipher and Change Corporate Culture*.