

Aula 03

Cultura Organizacional

Objetivos da aula:

Entender o que é Cultura Organizacional;
Conhecer as características sobre Cultura Organizacional;
Compreender as propriedades das Culturas Organizacionais;
Compreender o processo de criação e gerenciamento de uma Cultura Organizacional.

Nesta aula, será abordado o tema Cultura Organizacional, onde a idéia é enxergar as organizações como culturas – existência de um sistema de convicções compartilhado por todos – o que é um fenômeno relativamente recente.

Para qualquer tipo de cultura em qualquer tipo de organização é necessária sua criação, gerenciamento e manutenção.

Introdução

Segundo (Bitencourt et al, 2004), o tema cultura organizacional vem, no Brasil e no exterior, ao longo das duas últimas décadas, recebendo uma atenção cada vez maior por parte da área acadêmica e profissionais da área de administração.

A complexidade do mundo organizacional moderno faz com que se tornem, cada vez mais difíceis, as respostas aos inúmeros questionamentos referentes aos seres humanos em sua condição de trabalhadores.

A cultura organizacional de uma empresa basicamente é uma percepção comum compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores com aspectos compartilhados pelos seus membros. Esse sistema é um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Segundo (Robbins, 2002), existem sete características que, em seu conjunto, capturam a essência da cultura de uma organização, são elas:

Inovação e assunção de riscos: o grau em que os funcionários são estimulados a serem inovadores e assumirem riscos;

Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes;

Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam os resultados mais do que as técnicas e os processos empregados para o alcance deles;

Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização;

Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas, mais em termos de equipes do que de indivíduos;

Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas;

Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo 1 em contraste ao crescimento.

1. Conjunto de direitos e deveres que caracterizam a posição de uma pessoa em suas relações com outras. Status Quo: significa o estado em que se achava anteriormente uma situação.

A avaliação da organização em termos dessas características revela, portanto, uma ilustração complexa da cultura organizacional. Essa cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de gostarem ou delas.

Segundo (Robbins, 2002) as pesquisas sobre cultura organizacional têm buscado medir como os funcionários vêem sua organização: ela estimula o trabalho em equipe? Recompensa a inovação? Reprime as iniciativas?

Analisando estas características, pode-se observar que na cultura organizacional a satisfação com o trabalho procura medir a resposta afetiva ao ambiente de trabalho. Segundo (Robbins, 2002), se refere à maneira como os funcionários se sentem em relação às expectativas da organização, às práticas de recompensas e a outros aspectos.

Propriedades de Culturas Organizacionais

Segundo (Robbins, 2002), o reconhecimento de que a cultura organizacional possui propriedades comuns não significa, contudo, que não pode haver subculturas dentro da organização. A maioria das grandes organizações possui uma cultura dominante e diversos nichos de subculturas, abaixo suas definições:

Cultura dominante: expressa os valores essenciais compartilhados pela maioria dos membros da organização. Quando falamos da cultura de uma organização, nos referimos à sua cultura dominante. É essa visão macro da cultura que empresta à organização sua personalidade distinta;

Subculturas: tendem a ser desenvolvidas nas grandes organizações para refletir problemas, situações ou experiências comuns a alguns de seus membros. Essas

subculturas podem ser definidas por designações de departamentos e separação geográfica.

Se as organizações não tivessem uma cultura dominante e fossem compostas apenas de diversas subculturas, o valor da cultura organizacional como variável independente seria sensivelmente reduzido, pois não haveria uma interpretação uniforme do que representam os comportamentos apropriados e os não apropriados.

O aspecto do valor compartilhado da cultura organizacional se torna um instrumento poderoso para orientar e modelar o comportamento. É isso que nos permite dizer que, por exemplo, a cultura da Microsoft valoriza a agressividade e a assunção de riscos, e então utilizar essa informação para melhor entender o comportamento dos executivos e de seus funcionários.

Porém um importante aspecto que não se deve ignorar, é que muitas organizações possuem subculturas capazes de influenciar o comportamento de seus membros.

Cultura Organizacional: gerenciável ou não?

Segundo (Bitencourt et al, 2004), a preocupação com o gerenciamento da cultura externada pela maioria dos profissionais e acadêmicos da área de administração, revela o pragmatismo presente nesse ramo do conhecimento.

Ao final de suas pesquisas, eles não se limitam a compreender e interpretar a realidade, sugerem formas de intervenção, dizem o que deve ser feito, ou seja, apreensivos com a aplicabilidade de suas descobertas, procuram encontrar mecanismos capazes de modificar a cultura das organizações.

Porém se por um lado os administradores mostram-se pragmáticos, de outro, pode-se imaginar a existência de inúmeros estudos sobre a cultura organizacional, com um enfoque da cultura pela cultura, realizado por estudos na área da antropologia.

Seguindo o raciocínio de (Bitencourt et al, 2004), os pesquisadores da área de antropologia parecem pouco interessados às investigações que envolvem organizações, uma vez que, existe uma idéia que aqueles que privilegiam estudos sobre organizações, estariam de certa forma traindo à tradição da disciplina, e que ao se voltar para sociedades complexas, passou a priorizar as culturas populares ou minorias, caracterizadas pela condição de marginalidade social, cultural e econômica, ou seja, a ênfase acaba recaindo nas pesquisas que não atentam as organizações.

Na década de 1990, começa a ocorrer uma mudança por parte dos estudiosos na área de antropologia no âmbito acadêmico, começam a surgir trabalhos enfocando as culturas empresariais.

Segundo (Bitencourt et al, 2004), há uma curiosidade que deve ser destacada: quando os antropólogos da área acadêmica aceitam estudar os aspectos administrativos, fazem-no mediante a justificativa de que a administração ultrapassa o espectro empresarial, podendo ser encontrada em vários tipos de organização.

Neste ponto de vista, acredita-se ser relevante que o antropólogo dê sua contribuição à sociedade moderna, por meio de pesquisas que procurem desvendar os aspectos de caráter simbólico do mundo organizacional.

Mas é importante ressaltar que para uma observação seja participante, requer que o pesquisador realize uma imersão no cotidiano de uma determinada cultura, e somente por meio desse processo, é que o estudioso conseguirá compreender o universo sociocultural, objeto de sua pesquisa.

Portanto segundo (Bitencourt et al, 2004), pode-se dizer que a observação participante é uma técnica cujo fundamento reside em certo processo de aculturação do pesquisador. Dessa forma, o observador assimila as categorias inconscientes que ordenam o universo cultural investigado, não eliminando, contudo, o trabalho sistemático da coleta de dados, nem a interpretação e integração da evidência empírica², de modo a recriar a totalidade vivida pelos membros da organização investigada.

Segundo (Malinowski apud Bitencourt et al, 2004, p.442),

“Conhecer bem a teoria científica e estar a par de suas últimas descobertas não significa estar sobrecarregado de idéias preconcebidas. Se um homem parte em uma expedição decidida a provar certas hipóteses e é incapaz de mudar seus pontos de vista constantemente, abandonando-os sem hesitar ante a pressão da evidência, sem dúvida seu trabalho será inútil. Mas, quanto maior for o número de problemas que leve consigo para o trabalho de campo, quanto mais esteja habituado a moldar suas teorias aos fatos e a decidir quão relevantes eles são às suas teorias, tanto mais estará bem equipado para o seu trabalho de pesquisa. As idéias preconcebidas são perniciosas a qualquer estudo científico; a capacidade de levantar problemas, no entanto, constitui umas das maiores virtudes do cientista – esses problemas são revelados ao observador através de seus estudos teóricos.”

Porém para o autor acima citado, existem fenômenos de grande importância que não podem ser captados, em sua essência, pelo pesquisador por meio de questionários ou outras técnicas ditas quantitativas. A única maneira de aprendê-los é através da observação em sua plena realidade.

2.Relativo ou pertencente ao empirismo, ou baseado na experiência.

Criação da cultura organizacional

Segundo (Robbins, 2002), a cultura é a argamassa social que ajuda a manter a organização coesa. Ela não surge do nada, e uma vez estabelecida, raramente se desfaz. Mas quais forças influenciam a criação de uma cultura? O que sustenta e reforça esses fatores, depois de a cultura ter sido estabelecida?

Segundo (Robbins, 2002), os costumes, as tradições e a maneira geral de fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso então alcançado, levando a fonte primária da cultura organizacional: os fundadores da empresa.

Os fundadores da empresa tradicionalmente são responsáveis pelo principal impacto sobre a cultura inicial dessa organização, eles têm uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são limitados por costumes ou ideologias anteriores. O tamanho pequeno que costuma caracterizar as novas empresas também facilita a imposição da visão de seu fundador sobre todos os membros da organização.

O processo de criação de uma cultura ocorre segundo (Robbins, 2002), de três maneiras:

Primeiro: os fundadores só contratam e mantêm funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles;

Segundo: os fundadores doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir;

Terceiro: o comportamento dos fundadores age como um modelo, encorajando os funcionários a se identificarem com ele e, dessa forma, mostrar seus valores, convicções e premissas.

Um aspecto importante a ser notado é que quando a organização tem sucesso, a visão dos seus fundadores passa a ser vista como o principal determinante desse sucesso. Nesse momento, a personalidade completa dos fundadores torna-se parte integrante da cultura da organização.

Exemplo de cultura organizacional

Segundo (Robbins, 2002), Akio Morita, co-fundador da Sony, teve uma tremenda influência sobre a cultura da empresa, de tal forma que as pessoas se referem a ele como Sr.Sony. Morita costumava ser descrito como um apaixonado por música e arte, um 3 workaholic, um grande socializador, um brilhante observador do comportamento humano e um homem de energia inesgotável, determinado e objetivo.

Ele emprestou essas qualidades à busca da criação de uma marca para produtos que fosse atraente em todo o mundo. Escolheu um nome pequeno e forte para sua empresa, um nome que as pessoas de qualquer parte do mundo conseguissem lembrar e pronunciar. Morita iniciou o processo de globalização da Sony pelos Estados Unidos, para onde se mudou com a família para poder estudar a cultura norte-americana e aumentar as chances de sucesso da empresa.

Hoje a Sony é reconhecida em todo o mundo como uma marca de liderança.

Manutenção da cultura organizacional

Após a fixação de uma cultura, ou seja, depois que foi estabelecida, existem práticas dentro da organização que visam a mantê-la, dando aos funcionários um conjunto de experiências.

3.Pessoa que tem necessidade compulsiva de trabalhar muito.

Segundo (Robbins, 2002), o processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados se ajustem à cultura, recompensam quem a adota e penalizam (ou até expulsam) aqueles que a desafiam.

Três forças têm um papel particularmente importante na manutenção da cultura, são elas:

Seleção: identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e as capacidades necessárias para o desempenho bem-sucedido das atividades dentro da organização. Geralmente, mais de um candidato que preencha os requisitos será identificado, quando a situação é essa, é óbvio que a decisão final sobre quem será contratado será significativamente influenciada pelo julgamento de quem parece mais bem ajustado à organização;

Dirigentes: as ações dos dirigentes também têm um grande impacto sobre a cultura organizacional. Pela sua maneira de se comportar, os altos executivos estabelecem normas que se espalham pela organização, sobre aspectos como quais riscos devem ser assumidos, quanta liberdade deve ser concedida aos funcionários, qual a forma correta de se vestir, quais ações podem reverter em recompensas, etc.;

Socialização: independentemente da qualidade do processo de recrutamento e seleção, os novos funcionários ainda não estão totalmente doutrinados sobre a cultura organizacional assim que começam. O pior, contudo, é que, por não estarem ainda familiarizados com a cultura, eles podem criar problemas em relação às convicções e costumes vigentes na empresa. Cabe, portanto a organização ajudá-lo a se adaptar à nova cultura.

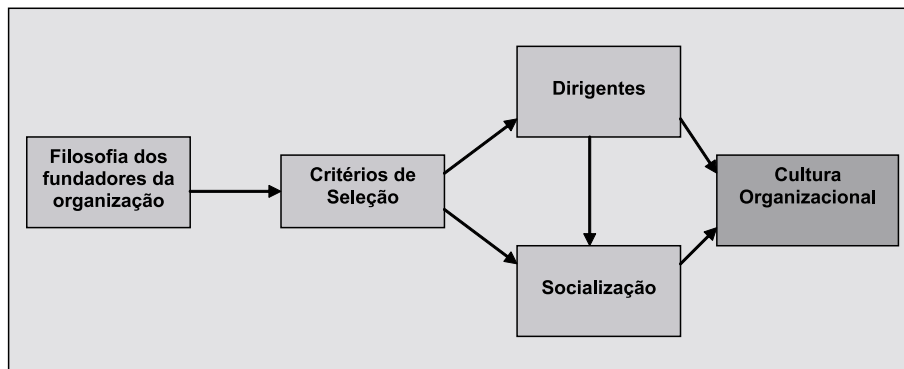


Figura 1: Como se formam as Culturas Organizacionais

Adaptado de: ROBBINS, Stephen Paul, Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Pode-se verificar nesta aula que em qualquer organização pode haver a existência de uma cultura, seja ela de maneira completa ou como fora citado através de subculturas. Podemos ver o exemplo da empresa Sony no processo de prospecção e investigação de uma nova cultura em um outro país.

Importante ressaltar que em toda organização sempre haverá a criação, o gerenciamento e também a manutenção de uma cultura organizacional.

Referências Bibliográficas

GRAMIGNA, *Maria Rita*, *Modelo de Competências e Gestão dos talentos*. São Paulo: Makron Books, 2002.

FISCHER, *André Luiz*. *Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas*. In: *As pessoas na organização*. 3. ed. São Paulo: Editora Gente, 2002. p.11-34.

FERREIRA, *Ademir Antonio*, REIS, *Ana Carla Fonseca*, PEREIRA, *Maria Isabel*. *Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

Manual de Gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências, volume 1. – São Paulo: Editora Gente, 2002.

Gestão do Conhecimento / Harvard Business Review; tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

As pessoas na organização. 3. ed., São Paulo: Editora Gente, 2002 – Vários Autores.

ROBBINS, *Stephen Paul*, *Comportamento organizacional, Tradução técnica Reynaldo Marcondes*, 9. ed., São Paulo: Prentice Hall, 2002.

BITENCOURT, *Claudia*, *Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais*, Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARIOTTI, *Humberto*. *Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro*, 2. ed, São Paulo : Atlas, 1999.

Complementar

FLEURY, *Maria Tereza*. *Estratégias empresariais e formação de competências*. São Paulo: Atlas, 2000.

SANTOS, *Fernando C. Augusto*. *Estratégia de Recursos Humanos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ALADÍN, *Edson Pacheco*. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, *Gercina Alves de*. *Desenvolvimento organizacional : teoria e diagnóstico*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração Fazendária, 1979.

MALINOVSKI, *Bronislaw*. *Os argonautas do Pacífico Ocidental*. São Paulo, Abril Cultural, 1978.