



**Maria Tereza Leme Fleury**  
**Rosa Maria Fischer**  
COORDENADORAS



# CULTURA E PODER nas organizações

2ª Edição

## O Desvendar a Cultura de uma Organização - uma Discussão Metodológica

Maria Tereza Leme Fleury

### 1 APRESENTAÇÃO

A proposta de estudar o tema *cultura organizacional* tem apresentado para os pesquisadores o desafio de encontrar caminhos metodológicos inovadores, interessantes e consistentes.

O desafio começa quando o pesquisador, ao separar o trigo do joio, questiona-se a respeito do potencial analítico das várias propostas dos diagnósticos de clima organizacional. As descrições dos símbolos e rituais das organizações, aos estudos de caráter antropológico, toda uma gama de opções se apresenta.

Observa-se então que o tema guarda uma simplicidade aparente, que reveste e oculta um fenômeno cuja complexidade elude e confunde a maioria dos pesquisadores. A colocação de Schein confirma esta impressão: "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".

O objetivo deste texto é auxiliar as pessoas que trabalham com este tema a organizar suas idéias. Sistematizando algumas linhas teóricas, contrapondo propostas metodológicas diversas, sempre numa perspectiva interdisciplinar, procuramos discutir suas potencialidades e limites para a pesquisa e geração de projetos de intervenção no campo da cultura das organizações.

### 2 INTRODUZINDO A DISCUSSÃO METODOLÓGICA: A POSTURA DO PESQUISADOR

A postura do pesquisador com relação a seu objeto de investigação implica 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 postura com referência à investigação dos fenômenos culturais das organizações.

#### 2.1 A postura Empiricista

Podemos ser caracterizada como a postura do fotógrafo da realidade social, o que, no limite, implica considerar a sociedade como a somatória de indivíduos e a cultura como a somatória de opiniões e comportamentos individuais. "Os sociólogos empiricistas, como Thioilient (e esta definição pode ser aplicada a qualquer pesquisador empiricista), pretendem construir teorias não a partir de problemáticas prévias, mas a partir do prosseguimento de dados de onde deveriam surgir os conceitos, as hipóteses e as teorias, entendidas como generalizações de hipóteses empiricamente comprovadas." Segundo

ainda este autor, a palavra *empiricista* tem suas raízes no francês *empirique*, que no século XVII designava os pseudomédicos 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.

## 2.2 A postura do Antropólogo

O antropólogo aproxima-se 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 ser obtido.

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

## 2.3 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 contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra 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>3</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. Diferente, portanto, do projeto de investigação de cunho mais acadêmico, cujo objetivo primordial é o avanço do conhecimento científico.

## 3 RECUPERANDO ALGUMAS DAS RAÍZES ANTROPOLÓGICAS DO CONCEITO DE CULTURA

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.

Inicialmente procuraremos recuperar algumas das raízes antropológicas e sociológicas do tema que fundamentaram o seu desenvolvimento conceitual para a área organizacional.

Na perspectiva da Antropologia, a dimensão simbólica é inelutável como capaz de integrar todos os aspectos da prática social. A preocupação fundamental da pesquisa etnográfica era desvendando os significados dos costumes de sociedades diferentes da ocidental: partia-se do pressuposto da unidade entre a ação humana e sua significação, descartando-se qualquer relação determinística de uma sobre a outra.<sup>4</sup>

Como coloca Durhan, os antropólogos tenderam a conceber os padrões culturais não como um molde que produziria condutas estritamente idênticas, mas antes como as regras de um jogo, isto é, uma estrutura que permite atribuir significado a certas ações e em função da qual se jogam infinitas partidas. Neste sentido, estiveram sempre mais interessados nas mediações possíveis do que nas determinações da infra-estrutura econômica sobre a superestrutura ideológica.

Não existe também a preocupação em estabelecer relações entre as representações e o poder. Segundo ainda Durhan, os padrões culturais não são concebidos como instrumentos de dominação, a não ser no sentido genérico de que a cultura é instrumento de domínio das forças naturais.

"A opacidade da sociedade, a inconsciência dos homens em relação aos mecanismos de produção da vida social nunca puderam ser vistas pelos antropólogos, nas sociedades essencialmente igualitárias com as quais se preocuparam, como resultado do ocultamento da dominação de uma classe sobre a outra. Obviamente, é possível analisar relações de poder nas sociedades primitivas, mas isto não é nem o fulcro nem o centro da concepção de cultura."<sup>5</sup>

Entre os sociólogos, uma corrente importante para análise da cultura é a do interacionismo simbólico, cujos autores mais conhecidos são Erving Goffman e Peter Berger. O trabalho de Berger e Luckmann: "The Social Construction of Reality", como o próprio título o indica, procura explorar o processo de elaboração do universo simbólico. Consideramos importante recuperar certos momentos de sua trajetória, pois ele toca (explícita ou implicitamente) em algumas questões centrais para a discussão da cultura. Outro ponto que justifica uma análise mais detida do pensamento deste autor decorre da influência por ele exercida sobre os estudiosos da cultura nas organizações.

Para Berger e Luckmann,<sup>6</sup> a vida cotidiana se apresenta para os homens como uma realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente. Em outras palavras, a realidade se impõe como objetivada, isto é, constituída por uma série de objetos que foram designados como objetos antes da "minha" aparição (enquanto indivíduo) em cena.

O indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Um elemento importante neste processo de objetivação é a produção de signos, ou seja, sinais que têm significações. A linguagem é um conjunto de signos com a capacidade de comunicar significados; ela constrói campos semânticos, ou zonas de significados.

Quando um grupo social, segundo os autores,<sup>7</sup> tem que transmitir a uma nova geração a sua visão do mundo, surge a necessidade de legitimação. A legitimação consiste em um processo de explicar e justificar a ordem institucional, preservando validade cognitiva aos seus significados objetivados; tem, portanto, elementos cognitivos e normativos e dá origem ao universo simbólico. Isto porque no processo de legitimação se produzem novos significados já atribuídos aos processos institucionais.

A nível das organizações é possível observar como certos símbolos são criados e os procedimentos implícitos e explícitos para legitimá-los. O mito da empresa como uma grande família, que analisaremos em outro artigo, exemplifica esta criação de um mito, integrando vários significados e os processos de sua legitimação.

Berger e Luckmann dedicam-se também a discutir os processos de socialização vivenciados pelo indivíduo, distinguindo entre a socialização primária, em que o indivíduo se torna membro de uma sociedade, e o processo de socialização secundária, a qual introduz um indivíduo já socializado a novos setores do mundo objetivo. No primeiro caso, o indivíduo nasce numa estrutura social objetiva, na qual ele encontra os seus "outros significativos" (na maioria das vezes os pais e os parentes próximos que se encarrgam de sua socialização). Estes "outros significativos" que mediatizam o mundo para o indivíduo, apresentando-o como uma realidade objetiva, modificam-no no curso da mediação, ou seja, selecionam aspectos que consideram importantes de acordo com sua posição na estrutura social e em função de suas idiossincrasias pessoais.

A socialização primária envolve mais do que simples aprendizagem cognitiva — ela ocorre em circunstâncias muito emocionais. A linguagem constitui o mais importante instrumento de socialização.

Se a socialização primária acontece com a grande identificação emocional do indivíduo com os valores transmitidos pelos pais, na socialização secundária, a identificação acontece somente na medida necessária para a comunicação entre seres humanos (exemplificando: é preciso amar a mãe, mas não a professora). Na socialização primária, o cunho da realidade do conhecimento é internalizado quase que automaticamente pelo indivíduo; na socialização secundária, os conhecimentos podem ser adquiridos numa seqüência de aprendizagem e reforçados por técnicas pedagógicas específicas.

A extensão e caráter da socialização secundária é determinada pela complexidade da divisão do trabalho e concomitantemente pela distribuição social do conhecimento de determinada sociedade. As idéias sobre a socialização secundária são fundamentais para a análise do processo de integração dos indivíduos à organização.

Para Berger e Luckmann, o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa, legitimidade; em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados, viabilizando a comunicação. Existiria um processo dialético entre as idéias e os processos sociais de sustentação e legitimação.

A questão do poder e das relações de dominação em uma configuração social constitui uma preocupação secundária no pensamento destes autores. Ao discutirem, por exemplo, como determinada definição da realidade se torna dominante, os autores elaboram o seguinte raciocínio: em uma sociedade, à medida que aumenta a divisão do trabalho, o conhecimento vai tornando-se mais especializado: grupos restritos pretendem deter o conhecimento global e teoritizam sobre ele. Estes grupos ocupam posições de poder e estão sempre prontos a utilizá-lo para impor as suas definições da realidade àquelas sob sua autoridade. As conceitualizações alternativas sobre o universo são se possível incorporadas, se não, destruídas. Quando uma definição particular de realidade se vincula a interesses de poder concretos é chamada de ideologia.<sup>11</sup>

Em suma, na proposta da Sociologia do conhecimento de Berger e Luckmann a questão do poder é enfocada como pano de fundo sobre o qual se tecem as relações sociais e não como eixo central da análise. Suas idéias sobre a construção do universo simbólico, seus processos de legitimação, de socialização primária e secundária são importantes para o desenvolvimento do conceito de cultura organizacional.

#### 4 CONCEITUALIZANDO CULTURA ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos, o número de pesquisas sobre o tema *cultura organizacional* tem aumentado consideravelmente, pesquisas estas conduzidas sob os mais diversos enfoques teórico-metodológicos. Sem qualquer pretensão de esgotar o tema, selecionamos algumas propostas que pareceram significativas em termos das linhas da pesquisa em curso.<sup>12</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 fotógrafos da realidade social, descomplexando-a e chapando-a numa única dimensão.

Com uma proposta mais bem 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>13</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 de os 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 é até mesmo 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>11</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, *layout*, a maneira de as 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 descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;
- *nível dos valores que governam o comportamento das pessoas*. Como estes são difíceis de observar diretamente para identificá-los, é preciso investigar 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 do 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 subculturas das unidades. O que se observa freqüentemente é que os grupos com *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 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 diferem 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 autodesenvolver?
- *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>12</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.
- Analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização. Ao construir uma "biografia organizacional" cuidadosa, a partir de documentos, entrevistas, é possível identificar os principais períodos de formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado é preciso determinar o que foi feito, por que foi feito; e, finalmente, para inferir os pressupostos subjacentes à organização seria preciso procurar os temas principais nos motivos alegados para tomada de decisão.
- Analisar as crenças, valores e 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, e 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. Em 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>13</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.

Neste ponto, o trabalho desenvolvido por Max Pagès e seus colaboradores representou um marco significativo nos estudos sobre esta temática.<sup>14</sup> Com o objetivo de estudar o fenómeno do poder e suas articulações na vida de uma organização, os autores pesquisaram a filial europeia de uma empresa multinacional americana, por eles qualificada de empresa hipermoderna, a qual conjuga alta tecnologia de fabricação em sofisticadas técnicas de administração.

A organização hipermoderna, na concepção desses autores, se configura com um lugar autónomo de produção simbólica, articulada às demais práticas da empresa: de pessoal, mercadológica, financeira e comercial. A empresa capitalista clássica seria o local privilegiado das relações económicas — “trabalha-se para ganhar a vida”. Ela se apóia sobre certos aparelhos ideológicos da sociedade global como a família, a escola, a religião, os quais ela reforça e por eles reforçada: não produziria, porém, por si mesma um universo simbólico próprio. A empresa hipermoderna investe também nos aparelhos ideológicos da sociedade global (notadamente através de intermediação do Estado) procurando influenciar suas orientações e se torna ela mesma um dos locais por excelência da produção ideológica. Ambiciona, e em larga medida o consegue, torna-se um lugar de produção de significados e de valor.

Segundo os autores, na empresa pesquisada, os empregados partilham fortemente da ideologia<sup>15</sup> à medida que participam de sua elaboração, num processo de autopropaganda, que lhes permite contribuir para a sua própria subjugação. Isto significa que ela não reside apenas no discurso dos dirigentes, mas é elaborada pelo conjunto de empregados. Os autores ressaltam ainda que a contribuição do indivíduo à produção depende muito de sua integração ideológica. A função especial da ideologia não é apenas mascarar as relações sociais de produção, mas reforçar a dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores.

Existiria, assim, na empresa hipermoderna a elaboração de uma nova “religião”, que é colocada em prática nos dispositivos da política de pessoal. Utilizando a metáfora de religião, os autores analisam os dogmas, os mandamentos da empresa (consuetudinários nos seus princípios e políticas de pessoal), os ritos (a confissão: as entrevistas para avaliação de pessoal, a missa: as reuniões, o batismo: os programas de treinamento, a liturgia: as regras).

A importância do trabalho de Pagès não se esgota apenas na análise da produção e mediações ideológicas das organizações: ele avança para outras instâncias da vida organizacional (económica, política, psicológica), tecendo um quadro fascinante, complexo e de certo modo amedrontador das relações de poder entre o indivíduo e a organização.

O debate com as várias linhas técnicas que trabalham com a questão da cultura organizacional apontou a necessidade de elaboração de uma proposta conceitual que, partindo da concepção de Schein, incorporasse a dimensão política inerente a este fenómeno. Em nossa proposta, a cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso 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.

## 5 DESVENDANDO A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

O diálogo com os autores de diferentes enfoques teóricos e a vivência concreta de situações de pesquisa e intervenções nesta área nos levou a desenvolver uma proposta metodológica sobre como desvendar a cultura de uma organização.

Os caminhos para tanto abordam os seguintes temas:

### 5.1 O Histórico das Organizações

Recuperar o momento de criação de uma organização e sua inserção no contexto político e económico da época propicia o pano de fundo necessário para 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 e mais recentemente em empresas brasileiras, como por exemplo o artigo de Liliana Segnini, incluído nesta coletânea, revelam o papel desempenhado pelo fundador na construção da identidade da organização: depoimentos e textos escritos por empresários fornecem também interessante material a respeito.

Em empresas como as estatais, certos diretores, como o caso citado em nosso trabalho, 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 ser 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.

### 5.2 O processo de socialização de novos membros

O momento de socialização, como autores de diversas correntes teóricas como Berger, Schein, Van Maanen, 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 pelos 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. O artigo de Van Maanen, incluído nesta coletânea, aborda este tema, mostrando como as organizações desenvolvem diferentes estratégias de socialização em função de seus objetivos.

Os rituais de socialização desempenham ao mesmo tempo o papel de inclusão do indivíduo ao grupo e delimitação do processo de exclusão dos demais.

### 5.3 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.

### 5.4 O Processo de Comunicação

A comunicação constitui 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 (contactos 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 substituíram 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.

### 5.5 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. Subsidiária 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 identi-

dade 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.

### 5.6 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 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.

As técnicas para coleta de dados primários 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<sup>18</sup> propõe o uso de um método triangular múltiplo combinando:

- 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 a intervenções. O poder "cabalístico" dos números é assim utilizado muitas vezes por consultores para reforçar suas análises e recomendações.

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

É possível, afirmou Pettigrew, em artigo incluído nesta coletânea, 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 manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos reforçadores do te-

cido 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 avançar 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 (econômicas, políticas) 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 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 se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural: é um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas.

## NOTAS E REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Jossey Bass, 1986, p. 47.
2. THOLLENT, M. *Crítica metodológica e investigação social*. São Paulo, Polis, 1980, p. 17.
3. SCHEIN, E. Ob. cit. p. 21.
4. DURHAN, E. Cultura e ideologia., *Revista de Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, 27(1), 1984.
5. DURHAN, E. Ob. cit. p. 77.
6. BERGER & LUCKMANN. *The social construction of reality*. Nova York, Anchor Books, 1967.
7. BERGER & LUCKMANN. Cítam o exemplo dos brâmanes na Índia que conseguem impor a sua definição da realidade social, o sistema de castas, sobre todo o território hindu, durante séculos.
8. As distinções entre ideologias e culturas são exploradas por Eunice Durhan no artigo citado; observando a relação de complementaridade entre elas, a autora aponta entretanto a inconveniência da eliminação ou absorção de um conceito pelo outro.

9. Nos últimos anos, os estudos sobre cultura organizacional aumentaram significativamente, gerando tipologias classificatórias como a Smircich que distingue os que trabalham a cultura como uma variável (alguma coisa que a organização tem) e aqueles que percebem a cultura como a raiz estrutural da organização (alguma coisa que a organização é). No artigo "Estórias, Mitos e Heróis — cultura organizacional e relação de trabalho" discutimos estas várias linhas de estudo. *Revista de Administração de Empresas*, FGV, out./dez. 1987.

10. BEYER, J. & TRICE, H. How an organization's rites reveal it's culture. *Organizational Dynamics*, 1986.
11. SCHEIN, E. Ob. cit.
12. SCHEIN, E. Ob. cit.
13. SCHEIN, E. Ob. cit. p. 22.
14. PAGÉS, M. *O poder das organizações*. São Paulo, Atlas, 1987.
15. O conceito de ideologia, desenvolvido pelos autores, se aproxima do conceito de cultura organizacional tal como este foi trabalhado até aqui.
16. DUNCAN, Jack. *A proposal for multimethod approach to organizational culture research*. ch. 1988, datilografado.