

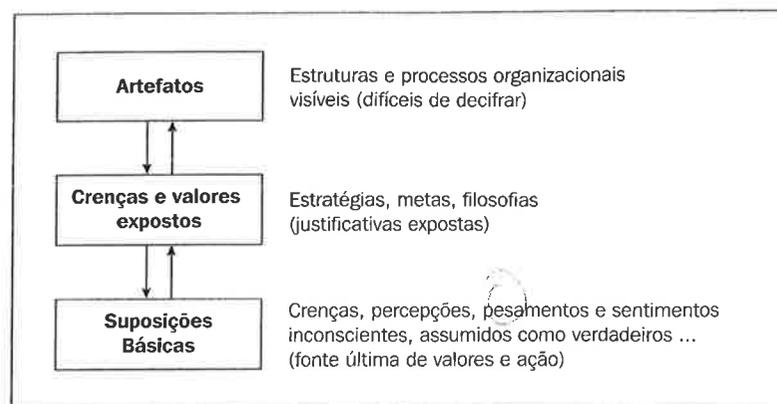
2

NÍVEIS DE CULTURA

O propósito deste capítulo é mostrar que a cultura pode ser analisada em vários níveis diferentes, com o termo *nível* significando o grau pelo qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Parte da confusão em torno da definição do que cultura realmente é resulta de não diferenciar os níveis em que ela se manifesta. Esses níveis variam de manifestações abertas muito tangíveis que se podem ver e sentir, às suposições básicas, inconscientes e profundamente inseridas que defino como a essência da cultura. Entre essas camadas, estão várias crenças, valores, normas e regras de comportamento assumidos que os membros da cultura usam como meio de retratá-la a si e aos outros.

Muitos outros pesquisadores da cultura preferem o termo *valores básicos* para descrever o conceito de níveis mais profundos. Prefiro suposições básicas, porque estas tendem a ser assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo e são tratadas como inegociáveis. Os valores estão abertos à discussão e as pessoas podem concordar ou não sobre eles. As suposições básicas são tão assumidas como verdadeiras, que alguém que não as assume é visto como “estrangeiro” ou “louco” e é, automaticamente, rejeitado.

Os principais níveis de análise cultural são mostrados na Figura 2.1.



Copyright © E. H. Schein. Reprodução proibida sem permissão do autor.

Figura 2.1 Níveis de cultura.

ARTEFATOS

Na superfície, está o nível dos artefatos, que inclui todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura de seu ambiente físico; sua linguagem; sua tecnologia e produtos; suas criações artísticas; seu estilo incorporado no vestuário, maneiras de comunicar, manifestações emocionais, mitos e histórias contadas sobre a organização; suas listas explícitas de valores; seus rituais e cerimônias observáveis e assim por diante.

O “clima” de um grupo é um artefato dos níveis culturais mais profundos, como o comportamento visível de seus membros. Os artefatos também incluem, para propósitos de análise cultural, os processos organizacionais pelos quais tal comportamento torna-se rotineiro e elementos estruturais, como patentes, descrições formais sobre como a organização funciona e gráficos e diagramas organizacionais.

O ponto mais importante a ser destacado sobre esse nível de cultura é sua facilidade de observação e a dificuldade de ser decifrada. Os egípcios e os maias construíram pirâmides altamente visíveis, mas o significado das pirâmides em cada cultura era bem diferente – túmulos em uma, templos e túmulos em outra. Em

outras palavras, os observadores podem descrever o que veem e sentem, mas não podem reconstruir a partir disso seu significado em determinado grupo, ou se o que é observado reflete suposições básicas prevalentes.

Por outro lado, uma escola de pensamento argumenta que a resposta de alguém a artefatos físicos, como prédios e *layouts* de escritório, pode levar à identificação de imagens e metáforas originais que refletem o nível mais profundo da cultura (Gagliardi, 1990). Esse tipo de *insight* imediato seria especialmente relevante se a organização objeto de experimentação faz parte da mesma cultura mais ampla do pesquisador. O problema é que os símbolos são ambíguos, e apenas se pode testar o *insight* de alguém sobre o significado de algo se essa pessoa também experimentou a cultura em níveis de valores e suposições mais profundos.

É especialmente perigoso tentar inferir suposições mais profundas a partir apenas de artefatos, porque as interpretações de alguém inevitavelmente serão projeções de seus sentimentos e reações. Por exemplo, quando se percebe uma organização muito informal e flexível, pode-se interpretá-la como ineficiente se sua experiência estiver baseada na suposição de que informalidade significa discutir problemas e não resolvê-los. Alternativamente, se alguém considera uma organização muito formal, pode-se interpretar isso como sinal de falta de capacidade de inovação, se a experiência dessa pessoa estiver baseada na suposição de que formalidade significa burocracia e normalização.

Qualquer faceta da vida de um grupo produz artefatos, criando o problema de classificação. Frequentemente, na leitura de descrições culturais, verifica-se que observadores diferentes optam por relatar diferentes tipos de artefatos, o que leva a descrições não comparáveis. Os antropólogos desenvolvem sistemas de classificação, mas estes tendem a ser tão vastos e detalhados que a essência cultural torna-se difícil de discernir.

Se o observador vive no grupo por tempo suficientemente longo, os significados dos artefatos tornam-se gradualmente claros. Entretanto, se alguém deseja atingir esse nível de entendimento mais rapidamente, pode tentar analisar os valores, as normas e as regras assumidos que fornecem os princípios operacionais do dia a dia, e pelos quais os membros do grupo orientam seu comportamento. Esse tipo de questionamento nos leva ao próximo nível de análise cultural.

CRENÇAS E VALORES ASSUMIDOS

No final, qualquer grupo reflete as crenças e os valores originais de alguém, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Quando um grupo é criado ou quando enfrenta uma nova tarefa, questão ou problema, a primeira solução proposta para lidar com ele reflete algumas suposições próprias do indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não funcionará. Esses indivíduos que prevalecem, que podem influenciar o grupo a adotar certa abordagem ao problema, no final serão identificados como líderes ou fundadores. Mas o grupo ainda não tem qualquer conhecimento compartilhado como grupo, porque ainda não assumiu uma ação comum em referência a tudo o que é suposto fazer. Tudo o que for proposto será percebido apenas como o que o líder deseja. Até que o grupo assuma alguma ação conjunta e seus componentes observem o resultado dessa ação, ainda não haverá uma base compartilhada para determinar se o que o líder deseja voltará a ser válido.

Por exemplo, em uma empresa jovem, se as vendas começarem a declinar, uma gerente pode dizer: “Devemos aumentar a propaganda”, em razão de sua crença de que a propaganda sempre aumenta as vendas. O grupo que nunca passou por essa situação anteriormente ouvirá essa afirmativa como uma declaração das crenças e valores dessa gerente: “Ela acredita que quando alguém está em dificuldade, é uma boa solução aumentar a propaganda.” Portanto, o que o líder inicialmente propõe não pode ter qualquer outro *status* senão o de um valor a ser questionado, debatido, desafiado e testado.

Se a gerente convencer o grupo a agir conforme sua crença, se a solução funcionar e se o grupo tiver uma percepção compartilhada desse sucesso, o valor percebido de que propaganda faz bem aos negócios gradualmente se transforma: primeiro no valor ou na crença compartilhada e, finalmente, em uma suposição compartilhada (se ações baseadas nisso continuam a ser bem-sucedidas). Se esse processo de transformação ocorrer, os membros do grupo tenderão a esquecer que originalmente não estavam seguros, e que o curso de ação proposto estava em uma fase inicial como proposta a ser debatida e confrontada.

Nem todas as crenças e valores resistem a tal transformação. Primeiro, a solução baseada em um dado valor pode não funcionar confiavelmente. Apenas as crenças e valores que podem ser empiricamente testados e que continuam a

funcionar confiavelmente na solução dos problemas do grupo serão transformados em suposições. Segundo, certos domínios de valor – os que lidam com elementos menos controláveis do ambiente ou com assuntos estéticos ou morais – podem não ser de forma alguma testáveis. Em tais casos, o consenso mediante validação social ainda é possível, mas não automático.

Por validação social quero dizer que certos valores são confirmados apenas pela experiência social compartilhada de um grupo. Por exemplo, nenhuma cultura pode provar que sua religião e sistema moral são superiores à religião e ao sistema moral de outra cultura. Mas se os membros de um grupo reforçarem as crenças e os valores de outro grupo, isso passa a ser possível. Aqueles que deixam de aceitar tais crenças e valores correm o risco de “excomunhão” – de ser segregados do grupo. Tipicamente, tais crenças e valores envolvem as relações internas do grupo; o teste de se funcionam ou não é o modo como os membros se sentem confortados e não ansiosos quando aceitam essas crenças e valores. A validação social também se aplica aos valores mais amplos que não são testáveis, como a ética e a estética.

Nesses campos, o grupo aprende que certas crenças e valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, “funcionam” no sentido de reduzir a incerteza em áreas críticas de funcionamento do grupo. E, à medida que continuam funcionando, transformam-se gradualmente em suposições indiscutíveis apoiadas por conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento. As crenças e a moral derivadas e as regras éticas permanecem conscientes e estão explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo em como lidar com certas situações-chave e em treinar novos membros a como se comportar. Um conjunto de crenças e valores que se torna embutido em uma ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia, e como um modo de lidar com as incertezas intrinsecamente difíceis ou incontroláveis. Um exemplo de tal ideologia é a HP Way (Packard, 1995), da Hewlett-Packard.

As crenças e valores nesse nível de consciência predirão grande parte do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos. Mas se essas crenças e valores não estiverem baseados em aprendizagem anterior, podem também refletir apenas o que Argyris e Schön (1978) denominaram *theories-in-use*, que predizem bem o que as pessoas dirão em situações variadas nas quais essas crenças e valores

devem, de fato, estar operando. Assim, uma empresa pode divulgar que valoriza as pessoas e que tem padrões de qualidade elevados em seus produtos, mas seus registros em relação a isso podem contradizer tudo o que afirma.

Se as crenças e os valores assumidos estiverem razoavelmente congruentes com as suposições básicas, a articulação desses valores em uma filosofia de operação pode ser útil para unir o grupo, servindo como fonte de identidade e missão central. Entretanto, ao analisar crenças e valores, deve-se discriminar cuidadosamente o que é congruente com as suposições básicas e os que são, em efeito, racionalizações ou apenas aspirações para o futuro. Frequentemente, tais listas de crenças e valores são tão abstratas que podem ser contraditórias, como no caso de uma empresa declarar estar igualmente preocupada com acionistas, funcionários e clientes, ou quando anuncia que seus produtos são da mais alta qualidade e de menor preço. É frequente as crenças e os valores assumidos deixarem grandes áreas de comportamento sem explicação, dando-nos um sentimento de que entendemos um pouco da cultura mas ainda não por completo. Para chegar a esse nível mais profundo de entendimento, decifrar o padrão e prever corretamente o comportamento futuro, precisamos entender mais amplamente a categoria das suposições fundamentais básicas.

SUPOSIÇÕES FUNDAMENTAIS BÁSICAS

Quando a solução de um problema funciona repetidamente, passamos a aceitá-la como verdadeira. O que era uma hipótese, apoiada apenas por uma intuição ou um valor, gradualmente, passa a ser tratado como realidade. Acreditaremos que a natureza realmente funciona dessa maneira. Neste sentido, as suposições básicas são diferentes do que alguns antropólogos denominaram “orientações de valor dominante”, em que tais orientações refletem a solução preferida entre várias alternativas básicas, mas todas as alternativas estão ainda visíveis na cultura e qualquer um de seus membros pode, ocasionalmente, comportar-se conforme variadas orientações bem como pelas orientações dominantes (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961).

As suposições básicas, no sentido em que desejo definir esse conceito, foram assumidas como verdadeiras, de modo que se encontra uma pequena variação em uma unidade social. Esse grau de consenso resulta do sucesso repetido em imple-

mentar certas crenças e valores, como anteriormente descrito. De fato, se uma suposição básica passa a ser fortemente assumida em um grupo, seus membros encontrarão comportamentos baseados em qualquer outra premissa inconcebível. Por exemplo, um grupo cuja suposição básica é que os direitos individuais substituem os direitos de seus membros, consideraria inconcebível que alguém cometesse suicídio ou alguma outra forma de sacrifício pelo grupo, mesmo se tivesse cometido alguma desonra. Em um país capitalista, é inconcebível que alguém possa levar uma empresa a operar consistentemente no prejuízo ou que não importe se um produto funciona ou não. Em uma ocupação como a engenharia, seria inconcebível alguém projetar deliberadamente algo que fosse inseguro; é uma suposição assumida como verdadeira que as coisas devem ser seguras. Nesse sentido, as suposições básicas são similares ao que Argyris identificou como *theories-in-use* – as suposições implícitas que realmente orientam o comportamento, informam aos membros do grupo como perceber, refletir e sentir as coisas (Argyris, 1976; Argyris e Schön, 1974).

As suposições básicas, como as *theories-in-use*, tendem a não ser confrontadas ou debatidas e por isso são extremamente difíceis de mudar. Aprender algo novo nesse campo requer que ressuscitemos, reexaminemos e, possivelmente, mudemos algumas das partes mais estáveis de nossa estrutura cognitiva – processo que Argyris e outros denominaram “aprendizagem de duplo loop” ou *frame breaking* (Argyris et. al., 1985; Bartunek, 1984). Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil, porque o reexame das suposições básicas desestabiliza temporariamente nosso mundo cognitivo e interpessoal, revelando uma grande ansiedade básica.

Em vez de tolerar tais níveis de ansiedade, tendemos a desejar perceber os eventos que nos cercam como congruentes com nossas suposições, mesmo se isso significar distorção, negação, projeção ou outras formas de falsear para nós mesmos o que possa estar ocorrendo ao nosso redor. É nesse processo psicológico que a cultura tem seu poder final. A cultura como um conjunto de suposições básicas define a que devemos prestar atenção, o que as coisas significam, como reagir emocionalmente ao que ocorre e que ações adotar em vários tipos de situações. Uma vez que tivermos desenvolvido um conjunto integrado de tais suposições – um “mundo de ideias” ou “mapa mental” –, nos sentiremos extremamente confortáveis com as outras pessoas que compartilham o mesmo conjunto de suposições e muito

desconfortáveis e vulneráveis nas situações em que suposições diferentes operam, porque não entenderemos o que está ocorrendo ou, pior ainda, perceberemos e interpretaremos mal as ações dos outros (Douglas, 1986).

As mentes humanas necessitam de estabilidade cognitiva; assim, qualquer desafio ou questionamento de uma suposição básica despertará ansiedade e defensiva. Nesse sentido, as suposições básicas compartilhadas que formam a cultura de um grupo podem ser imaginadas no plano individual e do grupo, como mecanismos de defesa cognitivos e psicológicos que permitem ao grupo continuar a funcionar. Reconhecer essa conexão é importante quando se pensa em mudar os aspectos da cultura de um grupo. Por isso, é mais fácil formar do que mudar os padrões dos mecanismos de defesa de um indivíduo. Como foi apontado no Capítulo 1, podemos também pensar a cultura nesse nível como o DNA do grupo. Assim, se uma nova aprendizagem ou crescimento forem necessários, os genes têm de estar lá para tornar tal crescimento possível, e o sistema autoimunológico precisa ser neutralizado para sustentar o novo crescimento. Em qualquer caso, as duas chaves para a mudança cultural bem-sucedida são: (1) o gerenciamento do grande volume de ansiedade que acompanha qualquer reaprendizagem nesse nível e (2) a avaliação de se o potencial genético para a nova aprendizagem ainda está presente.

Para ilustrar como as suposições inconscientes podem distorcer os dados, consideremos o seguinte exemplo. Se assumirmos, com base em experiência ou educação anterior, que outras pessoas levarão vantagem sobre nós sempre que tiverem oportunidade, esperamos estar em vantagem e, assim, interpretaremos o comportamento dos outros de maneira que coincida com essas expectativas. Observaremos as pessoas em suas mesas de trabalho em postura aparentemente de desocupadas, e interpretaremos esse comportamento como o de pessoas ociosas, em vez de “pessoas refletindo sobre um problema importante”. Perceberemos a ausência ao trabalho como “vagabundagem” em vez de “alguém está trabalhando em casa”.

Se essa não for apenas uma suposição pessoal, mas também uma suposição compartilhada que faz parte da cultura de uma organização, discutiremos com outras pessoas o que fazer com nossa força de trabalho “preguiçosa” e como instituir controles rígidos para assegurar que as pessoas estejam ocupadas em suas mesas de trabalho. Se os funcionários pedirem para levar trabalho para casa, nós

nos sentiremos desconfortáveis e provavelmente negaremos o pedido, porque lhes mostraremos que em casa elas ficariam ociosas (Bailyn, 1992; Perin, 1991).

Em contraste, se assumirmos que todos estão altamente motivados e são competentes, agiremos conforme essa suposição ao pensar que as pessoas trabalham em seu próprio ritmo e de seu próprio jeito. Se alguém for considerado improdutivo em tal organização, partiremos da suposição de que há incompatibilidade entre a pessoa e a atribuição do cargo, não que ela seja preguiçosa ou incompetente. Se o funcionário deseja trabalhar em casa, perceberemos isso como evidência de seu desejo de ser produtivo, mesmo se as circunstâncias exigirem que ele trabalhe em casa.

Em ambos os casos, há um potencial de distorção, em que o gerente cínico não perceberá quão motivados alguns funcionários realmente são, e o gerente idealista não perceberá que há subordinados preguiçosos que levam vantagem da situação. Como McGregor observou há muitas décadas, tais suposições sobre a “natureza humana” tornam-se a base dos sistemas de administração e controle. Estes se perpetuam porque se as pessoas são tratadas consistentemente em termos de certas suposições básicas, finalmente elas se comportarão conforme essas suposições, para tornar seu mundo estável e previsível (McGregor, 1960).

Às vezes, as suposições inconscientes levam a situações ridiculamente trágicas, como ilustradas por um problema comum vivenciado por supervisores norte-americanos em alguns países asiáticos. Um gerente que vem de uma tradição pragmática norte-americana assume como verdadeiro que solucionar um problema é sempre da mais alta prioridade. Quando esse gerente encontra um subordinado que vem de uma tradição cultural diferente, em que os bons relacionamentos e a proteção da “face” do superior são assumidos como de máxima prioridade, frequentemente temos o seguinte cenário.

O gerente propõe uma solução para determinado problema. O subordinado sabe que a solução não funcionará, mas sua suposição inconsciente requer que permaneça em silêncio, porque dizer ao chefe que a solução proposta está errada é uma ameaça ao *status* do chefe. Nem mesmo ocorreria ao subordinado fazer algo que não fosse permanecer em silêncio. Mesmo se o chefe pedisse a opinião do subordinado, seria apenas para reassegurar que deveria ir em frente e adotar a ação.

A ação é adotada, os resultados são negativos e o chefe, surpreso e desconcertado, pergunta ao subordinado o que ele teria feito. Quando este relata que teria feito algo diferente, o chefe pergunta, com bastante pertinência, por que o subordinado não falou logo no início da ação. Essa questão coloca o subordinado em uma condição psicológica que não permite resposta apropriada, porque seria uma ameaça ao *status* do chefe. Possivelmente, ele não pode explicar seu comportamento sem cometer o pecado que tentava evitar logo no início – isto é, constranger o chefe. Pode até mentir e argumentar que a atitude do chefe foi correta, e apenas o “azar” ou circunstâncias incontroláveis impediram que ele fosse bem-sucedido.

Do ponto de vista do subordinado, o comportamento do chefe é incompreensível porque mostra falta de amor próprio, o que, possivelmente, leva-o a perder o respeito pelo chefe. Para o chefe, o comportamento do subordinado é igualmente incompreensível. Ele não pode desenvolver qualquer explicação plausível sobre seu comportamento que não esteja, tendenciosamente, contaminada pela suposição de que, em algum nível, não está preocupado com o desempenho efetivo e, portanto, deve ser liberado. Nunca ocorre ao chefe que outra suposição – tal como “nunca deixe o superior em dificuldade” – esteja operando, e que, para o subordinado, essa suposição é ainda mais poderosa do que “alguém deve fazer o trabalho”.

Se suposições como essas operam apenas em um indivíduo e representam sua experiência idiossincrática, elas podem ser corrigidas mais facilmente, porque a pessoa detectará que está sozinha ao assumir determinada suposição. O poder da cultura vem do fato de que as suposições são compartilhadas e, portanto, mutuamente reforçadas. Nessas circunstâncias, provavelmente, apenas uma terceira parte ou alguma educação intercultural pode ajudar a encontrar um campo comum onde ambas as partes possam trazer suas suposições implícitas à superfície. Mesmo após isso ter ocorrido, tais suposições ainda operariam, forçando o chefe e o subordinado a inventar um mecanismo de comunicação totalmente novo que permitisse que cada um permanecesse congruente com sua cultura – por exemplo, concordando que, antes de qualquer decisão ser tomada e antes de o chefe assumir o risco, o subordinado será solicitado a apresentar sugestões e dados factuais que não venham a ameaçar o chefe. Observe que a solução precisa manter todas as suposições culturais intactas. Não se pode, nessas situações, simplesmente declarar

que uma ou outra suposição cultural está “errada”. É preciso encontrar uma terceira suposição para permitir que ambos retenham a sua integridade.

Permaneci nesse longo exemplo para ilustrar o potencial das suposições implícitas, inconscientes, e mostrar que tais suposições frequentemente lidam com aspectos fundamentais da vida – a natureza do tempo e do espaço, a natureza humana e as atividades humanas, a natureza da verdade e como alguém a descobre, a forma correta para o indivíduo e o grupo se relacionarem, a importância relativa do trabalho, da família e do autodesenvolvimento, o papel apropriado dos homens e das mulheres e a natureza da família. Essas suposições formam o conteúdo cultural central, como será discutido nos Capítulos 7, 8 e 9.

Não desenvolvemos novas suposições sobre cada uma dessas áreas em cada grupo ou organização a que nos vinculamos. Os membros de qualquer novo grupo trarão a aprendizagem cultural de seus grupos anteriores, de sua educação e da socialização em comunidades ocupacionais. Porém, à medida que o novo grupo passa a compartilhar a mesma história, desenvolverá suposições modificadas ou novas em áreas críticas de sua experiência. São essas novas suposições que compõem a cultura desse grupo específico.

Qualquer cultura de grupo pode ser estudada nesses três níveis – o nível de seus artefatos, o nível de suas crenças e valores expostos e o nível de suas suposições básicas prevaletentes. Se alguém não decifrar o padrão das suposições básicas que possa estar operando, não saberá como interpretar corretamente os artefatos ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência de uma cultura está no padrão das suposições básicas prevaletentes e, uma vez que alguém as entenda, é possível entender facilmente os níveis mais superficiais e lidar apropriadamente com eles.

RESUMO E CONCLUSÕES

Embora a essência da cultura de um grupo seja seu padrão de suposições básicas, compartilhadas e assumidas como verdadeiras, ela se manifestará no nível dos artefatos observáveis e das crenças e valores assumidos e compartilhados. Ao analisar as culturas, é importante reconhecer que artefatos são fáceis de observar mas difíceis de decifrar, e que as crenças e valores expostos podem refletir apenas

racionalizações ou aspirações. Para entender a cultura de um grupo, deve-se tentar obter suas suposições básicas compartilhadas e entender o processo de aprendizagem pelo qual as suposições básicas ocorrem.

Originalmente, liderança é a fonte das crenças e valores que levam um grupo a lidar com seus problemas internos e externos. Se o que o líder propõe funciona e continua a funcionar, o que antes eram apenas as suposições do líder gradualmente passam a ser suposições compartilhadas. Uma vez que um conjunto de suposições básicas compartilhadas é formado por esse processo, ele pode funcionar como mecanismo de defesa cognitivo para os membros individuais e para o conjunto do grupo. Em outras palavras, indivíduos e grupos procuram estabilidade e significado. Uma vez atingidos, é mais fácil distorcer novos dados por negação, projeção, racionalização ou vários outros mecanismos de defesa do que mudar a suposição básica. Como veremos, a mudança da cultura, no sentido de mudar as suposições básicas, é portanto difícil, consome muito tempo e provoca ansiedade – um ponto que é especialmente relevante ao líder que passa a mudar a cultura da organização.

Portanto, a questão mais central aos líderes é como influenciar os níveis mais profundos da cultura, como avaliar a funcionalidade das suposições feitas nesses níveis e como lidar com a ansiedade que é manifestada quando esses níveis são desafiados.