

UMA NOVA CONCEPÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Sloan Management Review, 1984, vol.25, n. 2

Edgar H. Schein

A finalidade do presente artigo é definir o conceito de cultura organizacional em termos de um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e modificada. Como há muitos argumentos recentes afirmando que a cultura organizacional é a chave de excelência organizacional, é de importância crítica definir esse conceito tão complexo de uma maneira que proporcione uma base de referência comum tanto para os que militam, como para os que pesquisam. Muitas definições contentam-se com a noção de que cultura é um conjunto de significados compartilhados que possibilitam aos membros de um grupo interpretar seu meio e agir sobre ele. Acredito que essa definição não basta: mesmo que conhecêssemos uma organização bem o suficiente para vivermos nela, não saberíamos, necessariamente, como sua cultura surgiu, como se transformou no que é, ou como poderia ser transformada se estivesse em risco a sobrevivência organizacional.

A base de meu argumento é que precisamos compreender as formas dinâmicas evolucionárias que regem a maneira pela qual a cultura evolui e se transforma. Minha forma de tratar essa tarefa será estabelecer uma definição formal do que acredito ser a cultura organizacional e detalhar cada elemento dessa definição para tornar claro o seu funcionamento.

Cultura Organizacional: uma definição formal

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem consideradas válidas e, portanto, de serem ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

1. Padrão de premissas básicas

A cultura organizacional pode ser analisada em vários níveis diferentes, começando com os artefatos visíveis, o ambiente da organização que foi construído, sua arquitetura, tecnologia, disposição de escritório, maneira de vestir, padrões visíveis ou audíveis de comportamento e documentos públicos, como o contrato social,

material para a orientação dos funcionários, histórias (vide Figura 1). Este nível de interpretação é capcioso, pois é fácil obter os dados, mas difícil interpretá-los. Podemos descrever "como" um grupo constrói seu ambiente e "quais" são os padrões de comportamento discerníveis entre os membros, mas muitas vezes não conseguimos entender a lógica subjacente, o "porquê" de um grupo comportar-se de determinada maneira.

Para analisar porque os membros se comportam de determinada maneira, freqüentemente procuramos os valores que regem o comportamento, que é o segundo nível na Figura 1. Mas é difícil efetuar uma observação direta dos valores, muitas vezes é necessário inferi-los por meio de entrevistas com os elementos chave da organização ou analisar o teor de artefatos como documentos e contratos. No entanto, ao identificarmos esses valores, normalmente notamos que constituem uma representação precisa somente dos valores manifestos ou esposados de uma cultura. Ou seja, concentram-se no que as pessoas dizem ser o motivo de seu comportamento, no que gostariam, num plano ideal, que fossem motivos e no que muitas vezes é uma racionalização de seus comportamentos. Contudo, os motivos subjacentes de seu comportamento permanecem velados ou inconscientes.

Para realmente compreender uma cultura e para aprender de modo mais completo os valores e o comportamento aberto do grupo, é imperioso atuar em nível das premissas subjacentes, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. Essas premissas são, em si, respostas aprendidas que se originaram como valores esposados. Porém, como um valor leva a um comportamento e como o comportamento começa a resolver o problema que o originou, esse valor, gradativamente, transforma-se numa premissa subjacente a respeito de como as coisas de fato são. Como a premissa é cada vez menos questionada, ela sai do nível da consciência.

As premissas não questionadas são muito poderosas porque estão menos sujeitas a debates e confrontos do que os valores esposados. Sabemos que estamos diante de uma premissa quando percebemos em nosso informante uma recusa em discutir algo, ou quando o informante nos considera "insanos" ou "ignorantes" por termos mencionado algo. Por exemplo, as noções

de que uma empresa deve ser lucrativa, de que as escolas devem educar, ou de que a medicina deve prolongar a vida são todas premissas, mesmo que muitas vezes sejam consideradas "meramente" valores.

Em outros termos, os valores podem ser divididos e (1) valores finais, não debatidos e não questionáveis, para os quais seria melhor empregar o termo "premissas"; e (2) valores sujeitos a debate, abertos, esposados, para os quais o termo "valores" é a melhor expressão.

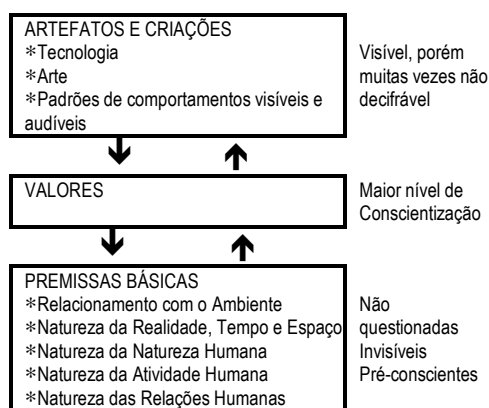


Figura 1 - Os níveis de cultura e sua interação.

Ao afirmar que as premissas básicas são inconscientes, não estou tentando dizer que isso seja resultado de repressão. Pelo contrário, estou afirmando que, à medida que determinados processos motivacionais e cognitivos são repetidos e continuam a funcionar, eles se tornam inconscientes. Só podem ser trazidos de volta ao nível do consciente por meio de um tipo de pesquisa de enfoque semelhante à utilizada pelos antropólogos. O que é necessário são os esforços tanto da pessoa do lado de dentro, que adota as premissas inconscientes, como da pessoa que está do lado de fora e que ajuda a revelar as premissas fazendo as perguntas certas.

Paradigmas Culturais: Uma Necessidade de Ordem e Consistência

Como o ser humano tem necessidade de ordem e consistência, as premissas tornam-se padronizadas naquilo que poderíamos chamar de "paradigmas", que unem as premissas básicas a respeito da humanidade, natureza e atividades. Um paradigma cultural é um conjunto de premissas inter-relacionadas que formam um padrão coerente. No entanto, nem todas as premissas são mutuamente compatíveis ou consistentes. Por exemplo, se um grupo parte da premissa, ou tem a convicção de que todas as idéias e produtos bons, em última análise, são o

resultado de um esforço individual, não poderá, com facilidade, adotar a premissa de que os grupos poderão ser responsabilizados pelos resultados atingidos, ou de que os indivíduos deverão dar alta prioridade à lealdade de grupo. Ou, se um grupo adota a premissa de que a maneira de sobreviver é conquistar a natureza e manipular seu ambiente de maneira agressiva, não poderá, ao mesmo tempo, dizer que o melhor tipo de relacionamento entre os membros do grupo é aquele que enfatize a passividade e a harmonia. Se, de fato, os seres humanos têm necessidade cognitiva de ordem e consistência, pode-se presumir que todos os grupos terminarão por desenvolver conjuntos de premissas que sejam compatíveis e consistentes.

Para analisar os paradigmas culturais, é preciso um conjunto de categorias lógicas para o estudo de premissas. O Quadro 1 apresenta esse conjunto com base no estudo comparativo original efetuado por Kluckhohn e Strodtbeck. Ao aplicar essas categorias amplamente nas culturas, Kluckhohn e Strodtbeck notam que a cultura ocidental tende a se orientar para um domínio ativo da natureza e que se baseia em relacionamentos de individualismo competitivo. Utiliza um conceito de tempo monocrônico, linear e orientado para o futuro, considera infinito o espaço e os recursos, presume que a natureza humana é neutra e, em última análise, aperfeiçoável, e baseia a realidade ou a verdade final na ciência e no pragmatismo.

Por outro lado, algumas culturas orientais têm uma orientação passiva com relação à natureza. Procuram harmonizar-se com a natureza e entre si. Consideram o grupo mais importante do que o indivíduo, orientam-se pelo presente e pelo passado, consideram o tempo policrônico e cíclico, encaram o espaço e os recursos como muito limitados, presumem que a natureza humana é má, porém mutável e vêem a realidade mais baseada na verdade revelada do que na experimentação empírica.

Nesse sentido, os paradigmas de cultura organizacional são versões adaptadas de paradigmas culturais mais amplos. Por exemplo, Dyer observa que a GEM Corporation opera com as seguintes premissas que se entrelaçam: (1) as idéias, em última análise, vêm dos indivíduos; (2) as pessoas são responsáveis, motivadas e são capazes de se dirigir; no entanto, a verdade só pode ser determinada de maneira pragmática confrontando as coisas e testando-a em grupos; (3) essa confrontação é possível porque os

membros da organização se consideram uma família em que um vai cuidar do outro.

Assim sendo, é seguro lutar e ser competitivo. Observei uma outra organização que opera no paradigma de que: (1) a verdade, em última análise, vem dos membros mais velhos, mais sábios, de melhor nível educacional e de posições mais elevadas; (2) as pessoas são capazes de agir com lealdade e disciplina quando obedecem ordens; (3) os relacionamentos são basicamente lineares e verticais; cada pessoa tem um espaço que é seu próprio território que não pode ser invadido; e (4) a organização é uma "unidade solidária" que cuidará de seus membros.

Não é preciso dizer que os comportamentos manifestos nessas duas organizações são totalmente diferentes. Na primeira, observa-se paisagismo de escritório basicamente aberto, poucos escritórios com portas fechadas, um alto índice de discussões, conversas e argumentos intensos e um ar geral de informalismo. Na segunda organização, há uma quietude no ar; todos trabalham num escritório em que a porta está fechada. Nada é feito se não for predeterminado e com pauta de trabalho. Quando há pessoas de diversos escalões reunidas, percebe-se verdadeiros rituais de deferência e obediência e um ar geral de formalismo permeia tudo.

Não obstante, essas diferenças não fazem qualquer sentido até que se tenha descoberto e decifrado o paradigma cultural subjacente. Permanecer ao nível dos artefatos ou dos valores é tratar com as manifestações da cultura, mas não com a essência cultural.

2. Um determinado grupo

Não pode haver uma cultura, a menos que haja um grupo que a "possua". A cultura está encravada nos grupos e, assim, o grupo criador deve sempre ser claramente identificado. Portanto, se quisermos definir uma unidade cultural, devemos conseguir localizar um grupo que seja definido independentemente como criador, hospedeiro ou possuidor daquela cultura. Precisamos tomar cuidado para não definir o grupo em termos da existência de uma cultura, por mais tentador que isso seja, porque estaríamos criando uma definição completamente circular.

Um determinado grupo é um conjunto de pessoas: (1) que estão juntas a tempo suficiente para compartilhar problemas significativos, (2) que tiveram oportunidades para resolver esses

problemas e observar os efeitos das soluções, e (3) que admitiram novos membros. A cultura de um grupo não poderá ser determinada a menos que exista esse conjunto de pessoas com uma história comum.

A transmissão de soluções a novos membros é necessária na definição da cultura porque a decisão de transmitir uma noção é, em si, um teste muito importante para se saber se uma determinada solução é compartilhada e percebida como válida. Se um grupo demonstra convicção na transmissão dos elementos de uma maneira de perceber, pensar e sentir, podemos presumir que o grupo teve estabilidade suficiente e compartilhou de maneira suficiente de experiências a ponto de desenvolver uma cultura. Se, por outro lado, o grupo ainda não enfrentou a questão de transmitir o processo de socialização, ele não teve a oportunidade de testar seu próprio consenso e comprometimento com determinada crença, valor ou premissa.

1. A RELAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO COM SEU AMBIENTE :

Refletindo ainda mais o relacionamento da humanidade com a natureza, pode-se avaliar se os membros-chave da organização percebem essa relação como domínio, submissão, harmonização, localização de um espaço adequado, e assim por diante.

2. A NATUREZA DA REALIDADE E DA VERDADE:

Aqui temos as regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é real e o que não real, o que é um "fato", como a verdade deverá ser determinada e se a verdade é "revelada" ou "descoberta"; conceitos básicos de tempo linear ou cíclico, monocrônico ou policrônico; conceitos básicos de como o espaço deve ser limitado ou infinito, a propriedade ser comunitária ou individual, e assim por diante.

3. A NATUREZA DA NATUREZA HUMANA : Qual é o significado de ser "humano" e que atributos são considerados intrínsecos ou definitivos? A natureza humana é boa, má ou neutra? Os seres humanos são passíveis de aperfeiçoamento ou não? Qual é a melhor, a Teoria X ou a Teoria Y ?

4. A NATUREZA DA ATIVIDADE HUMANA : Qual é a coisa "certa" que os seres humanos devem fazer com base nas premissas acima a respeito da realidade, do ambiente e da natureza: serem ativos, passivos, se auto-desenvolverem, serem fatalistas ou o quê? O que é trabalho e o que é diversão?

5. A NATUREZA DOS RELACIONAMENTOS HUMANOS : Qual é a maneira considerada "certa" para as pessoas se relacionarem umas com as outras, para distribuírem poder e amor? A vida é cooperativa ou competitiva; é individualista, de colaboração com o grupo ou comunitária? Baseia-se na autoridade linear tradicional, na lei ou no carisma; ou é alguma coisa diferente?

Quadro 1 : Premissas básicas subjacentes em torno das quais se formam paradigmas

A Força De Uma Cultura

A "força" ou a "quantidade" de uma cultura pode ser definida em termos de: (1) a homogeneidade e estabilidade dos membros do

grupo e (2) a duração e intensidade das experiências compartilhadas do grupo. Se um grupo estável teve uma história longa, variada e intensa (isto é, se teve que enfrentar muitos problemas difíceis de sobrevivência e teve sucesso), sua cultura será forte e altamente diferenciada. Do mesmo modo, se um grupo vivencia constante mudança de seus membros, ou se uniu recentemente e não foi obrigado a enfrentar questões difíceis, por definição, terá uma cultura fraca. Por mais que os indivíduos que pertencem ao grupo possam ter premissas individuais bastante fortes, não haverá experiências compartilhadas em quantidade suficiente para que o grupo como um todo tenha uma cultura definida.

Por essa definição, provavelmente se poderia imaginar que a IBM e a Bell System têm culturas fortes, enquanto empresas muito novas, ou empresas que têm alta rotatividade dos principais dirigentes, teriam culturas fracas. Deve-se notar, ainda, que uma vez que a organização tenha uma cultura forte, se a coalizão dominante ou a liderança permanecer estável, a cultura poderá sobreviver à alta rotatividade dos escalões mais baixos porque os novos membros podem ser fortemente socializados dentro da organização, como ocorre, por exemplo, nas unidades militares de elite.

É muito importante compreender que a força cultural pode ou não estar correlacionada com a eficiência. Embora alguns autores atuais tenham argumentado que a força é uma característica desejável, parece-me claro que essa relação é muito complexa. As variáveis de importância crítica aqui são o teor real da cultura e a medida em que suas soluções são adequadas aos problemas impostos pelo meio ambiente, não a força. Poder-se-ia formular a hipótese de que os grupos jovens lutam para conquistar uma força cultural como uma maneira de criarem sua própria identidade, mas os grupos mais velhos podem ser mais eficazes com uma cultura total fraca e diversas sub-culturas que os capacitam a reagirem rapidamente às mudanças ambientais.

Essa maneira de definir uma cultura a torna específica de determinado grupo. Se uma empresa total consistir de vários sub-grupos funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos estáveis, então essa empresa terá muitas culturas dentro de si. É muito possível que essas múltiplas culturas estejam em conflito umas com as outras, de modo que não se pudesse falar em uma única cultura empresarial. Por

outro lado, se houve uma experiência empresarial comum, então poderíamos ter uma cultura empresarial forte sobre várias sub-culturas próprias de cada sub-unidade. Assim sendo, decifrar a cultura de determinada empresa torna-se uma questão empírica de localizar onde se encontram as unidades sociais estáveis, que cultura cada uma dessas unidades estáveis desenvolveu e como essas culturas separadas se misturam para formar um todo. A cultura total, então, poderia ser muito homogênea ou heterogênea, de acordo com o grau de semelhança ou diferença entre as culturas dos sub-grupos.

Também já foi dito que algumas das premissas culturais de uma organização podem ser provenientes do "background" ocupacional dos membros da organização. Isso torna possível encontrarmos uma cultura administrativa, uma cultura sindicalista, etc., todas elas coexistindo dentro de uma determinada organização.

3. Inventada, Descoberta, ou Desenvolvida

Definem-se os elementos culturais como soluções aprendidas para os problemas. Nesta seção, vou me concentrar na natureza dos mecanismos de aprendizagem envolvidos.

Estruturalmente, há dois tipos de situações de aprendizagem: (1) Situações positivas de solução de problemas que produzem reforço positivo ou negativo em termos de a solução experimentada funcionar ou não; e (2) situações de evitar ansiedade que produzem reforço positivo ou negativo em termos de a solução experimentada evitar ou não a ansiedade. Na prática, esses dois tipos de situações estão interligadas, mas são estruturalmente diferentes e, portanto, deve-se fazer uma distinção entre elas.

Na situação positiva de solução de problemas, o grupo experimenta diversas respostas até que alguma funcione. Depois, o grupo continuará a usar essa resposta até que ela deixe de funcionar. A informação de que a resposta não mais funciona é visível e clara. Por outro lado, na situação de evitar ansiedade, uma vez aprendida uma resposta porque evita a ansiedade com sucesso, ela provavelmente será repetida indefinidamente. O motivo é que o aprendiz não estará disposto a testar a situação para determinar se a causa de ansiedade ainda existe. Assim, todos os rituais, padrões de raciocínio ou de sentimento, e todos os comportamentos que originalmente foram motivados por uma necessidade de evitar uma situação dolorosa ou

que provoca ansiedade vão continuar sendo repetidos mesmo se as causas da dor original já deixaram de ser atuantes, pois evitar a ansiedade já é um reforço positivo em si.

Para compreendermos totalmente a importância da redução da ansiedade na formação da cultura, temos que considerar, em primeiro lugar, a necessidade humana de ordem e consistência que serve de motivador final para uma linguagem comum e para categorias compartilhadas de percepção e pensamento. Na ausência de mapas desses “mapas cognitivos” compartilhados, o organismo humano experimenta ansiedade existencial básica que não é tolerável - uma ansiedade que só é observada em situações extremas de isolamento ou cativeiro.

Em segundo lugar, os seres humanos experimentam a ansiedade que está associada com a exposição a condições ambientais hostis e ao perigo inerente a relacionamentos sociais instáveis, forçando os grupos a aprender maneiras de resolver esses problemas de natureza externa e interna.

Uma terceira fonte de ansiedade está associada com papéis ocupacionais, como mineração de carvão ou a enfermagem, por exemplo, os estudos sociotécnicos de Tavistock demonstram claramente que a estrutura social e as maneiras de operação desses grupos podem ser melhor conceituadas como uma defesa contra a ansiedade que se desencadearia se o trabalho fosse feito de outra maneira.

Se uma cultura organizacional for composta pelos dois tipos de elementos: os destinados a resolver problemas e os destinados a evitar a ansiedade, é necessário analisar qual é qual, se estivermos preocupados com a modificação de qualquer dos elementos. Na situação de aprendizagem positiva, são necessárias soluções inovadoras para achar uma solução melhor para o problema; na situação de evitar a ansiedade, devemos, em primeiro lugar, encontrar a fonte de ansiedade e demonstrar ao aprendiz que essa fonte já não existe mais ou proporcionar uma fonte alternativa para evitar a ansiedade. Qualquer dessas coisas é difícil de conseguir.

Ou seja, os elementos culturais baseados na redução de ansiedade serão mais estáveis do que os baseados na solução positiva de problemas por causa da natureza do mecanismo de redução da ansiedade e pelo fato de os sistemas humanos necessitarem de uma certa estabilidade para evitar a ansiedade cognitiva e social.

De onde se originam as soluções? A maior parte das soluções culturais em grupos novos e organizações novas originam-se nos fundadores e nos primeiros líderes das organizações. Normalmente, o processo de soluções é uma defesa de determinadas maneiras de fazer as coisas que, então, é experimentada e aceita ou rejeitada, dependendo de como funcione. Inicialmente os fundadores têm a maior parcela de influência, mas é, à medida que os grupos envelhecem e adquirem sua própria experiência, que seus membros passarão a encontrar suas próprias soluções. Finalmente, o processo de encontrar novas soluções será mais o resultado de experiências interativas, compartilhadas. Porém, a liderança sempre desempenhará um papel preponderante durante as ocasiões em que o grupo enfrenta um problema novo e tem que desenvolver respostas novas para a situação. Na verdade, uma das funções mais importantes da liderança é a de proporcionar orientação precisamente nas ocasiões em que as maneiras habituais de resolver as coisas não funcionam mais, ou quando alguma modificação drástica no ambiente requer novas respostas.

Nessas ocasiões, a liderança não só precisa assegurar a criação de soluções novas e melhores, mas também tem que proporcionar uma segurança para ajudar o grupo a tolerar a ansiedade causada pela desistência de respostas antigas e estáveis enquanto as novas estão sendo aprendidas e testadas. Na estrutura de mudanças de Lewin, isso significa o “estágio de descongelamento”, que deve envolver tanto desconfirmação suficiente a ponto de motivar a mudança como segurança psicológica suficiente a ponto de permitir que o indivíduo ou o grupo prestem atenção aos dados de desconfirmação.

4. Problemas de adaptação externa e integração interna

Se a cultura é uma solução para os problemas que o grupo enfrenta, que poderíamos dizer da natureza desses problemas? A maior parte das teorias de grupo concorda que é útil estabelecer uma distinção entre dois tipos de problemas: (1) os que tratam de sobrevivência básica do grupo, o que foi chamado de tarefa primária, função básica ou missão final do grupo; e (2) os que tratam da capacidade do grupo de funcionar como um grupo. Estes problemas foram chamados de problemas sócio-emocionais, de construção e manutenção de grupos de integração. Mesmo que se possa distinguir entre

problemas externos e internos, na prática os dois sistemas são altamente inter-relacionados.

Estratégia : Desenvolver um consenso a respeito da tarefa primária, missão básica ou funções manifestas e latentes do grupo.

Metas : Desenvolver um consenso a respeito de metas, sendo que essas metas são um reflexo concreto da missão básica.

Meios para atingir metas : Desenvolver um consenso a respeito dos meios a serem utilizados para atingir as metas como, por exemplo, a divisão do trabalho, estrutura da organização, sistema de recompensas e assim por diante.

Medida de desempenho : Desenvolver um consenso a respeito dos critérios a serem utilizados para medir como o grupo está se saindo em comparação com suas metas e alvos como, por exemplo, sistemas de informação e controle.

Correção : Desenvolver um consenso a respeito de estratégias curativas e de reparo que sejam necessárias quando o grupo não está atingindo suas metas.

Quadro 2: Problemas de adaptação externa e sobrevivência.

Problemas de Adaptação Externa : Os problemas de adaptação externa são aqueles que, em última análise, determinam a sobrevivência do grupo no ambiente. Embora uma parte do ambiente do grupo seja "dada", no sentido de que a experiência cultural anterior é um fator que predispõe os membros a perceber o ambiente de determinada maneira e mesmo a controlar esse ambiente. Até um certo ponto, sempre haverá elementos do ambiente (clima, circunstâncias naturais, disponibilidade de recursos econômicos e outros, agitações políticas) que estão claramente fora do controle do grupo e isso, em certa medida, determinará o destino do grupo. Uma maneira útil de categorizar os problemas de sobrevivência é espelhar os estágios do ciclo de solução de problemas apresentado no Quadro 2 .

As premissas básicas subjacentes à cultura de onde vêm os fundadores da organização determinarão, em grande medida, as formulações iniciais da missão básica, metas, meios, critérios e estratégias de recuperação para que essa maneira de fazer as coisas seja a única que os membros do grupo conhecerão. Porém, à medida que a organização desenvolve sua própria experiência de vida, ela poderá modificar suas premissas originais até certo ponto. Por exemplo, uma empresa jovem pode começar definindo sua missão básica como "conquistar o mercado vencendo toda a concorrência", porém, mais tarde, poderá descobrir que "ter o seu próprio espaço no mercado", "coexistir com as outras empresas", ou mesmo "ser sócio oculto num setor oligopolizado" é uma solução mais exequível para a sobrevivência. Assim, para cada

estágio do ciclo de solução de problemas, emergirão soluções que são características da história do próprio grupo, e soluções ou maneiras de fazer as coisas baseadas nas premissas aprendidas consistirão em uma parte importante da cultura do grupo.

Problemas de integração interna : Um grupo ou organização não poderá sobreviver se não conseguir se administrar como grupo. Portanto, os problemas de sobrevivência externa e de integração interna são dois lados de uma mesma moeda. O Quadro 3 delinea as principais questões de integração interna em torno das quais é preciso encontrar soluções culturais.

Embora a natureza das soluções varie de organização para organização, por definição toda a organização terá que enfrentar cada uma dessas questões e desenvolver algum tipo de solução. Entretanto, como a natureza dessa solução refletirá as tendências dos fundadores e dos atuais líderes, as experiências anteriores dos membros do grupo e os eventos reais vivenciados, é provável que cada cultura organizacional seja única, mesmo que as questões subjacentes em torno das quais a cultura se forma sejam comuns.

Uma questão importante a ser estudada através de muitas organizações é saber se o crescimento e evolução de uma organização seguem uma tendência evolucionária inerente (por exemplo, considera-se que as sociedades em desenvolvimento evoluem a partir de uma comunidade para um tipo de sistema mais burocrático, impessoal). Deve-se verificar, também, se a cultura reflete, de maneira padronizada, a natureza da tecnologia subjacente, a idade da organização, o porte da organização e a natureza da cultura mãe dentro da qual a organização evolui.

5. Premissas que funcionam bem o suficiente para serem consideradas válidas

A cultura vai além das normas e valores de um grupo no sentido de que é mais um resultado final, baseado na repetição do sucesso e no processo gradativo de parar de questionar as coisas. Ou seja, para mim, o que torna algo "cultural" é essa qualidade de "deixar de questionar", o que torna as premissas subjacentes virtualmente inquestionáveis.

Linguagem: Linguagem comum e categorias conceituais. Se os membros não podem se comunicar e compreender, por definição não existe a possibilidade de haver grupo.

Limites: Consenso a respeito de limites do grupo e critérios para inclusão e exclusão. Uma das áreas mais importantes da cultura é o consenso compartilhado de quem está dentro e quem está fora e quais são os critérios que determinam a sua participação.

Poder e status: Consenso a respeito dos critérios para a atribuição de poder e status. Toda a organização tem que desenvolver sua hierarquia e as regras para se obter, manter e perder poder. Esta área de consenso é crucial para ajudar os membros a controlarem seus próprios sentimentos de agressão.

Intimidade: Consenso a respeito dos critérios de intimidade, amizade e amor. Toda a organização deve desenvolver suas regras para o jogo de relacionamentos entre colegas, para o relacionamento entre os sexos e para a maneira com que abertura e intimidade têm que ser tratadas no contexto de administrar as tarefas da organização.

Recompensas e punições: Consenso a respeito dos critérios para a distribuição de recompensas e punições. Todo o grupo deve saber quais são os comportamentos heróicos e os pecaminosos; o que é recompensado com bens, status e poder; e o que é punido com a retirada das recompensas e, finalmente, com a expulsão.

Ideologia : Consenso a respeito de ideologia e "religião". Toda a organização, como a sociedade, enfrenta acontecimentos inexplicáveis que tem que receber um significado para que os membros possam responder a eles para evitar tratar com o inexplicável e o incontrolável.

Quadro 3 : Problemas de integração interna

A cultura está eternamente sendo formada, uma vez que existe algum tipo de aprendizado constante sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas. Porém esse processo evolucionário constante não altera as coisas cujo aprendizado está tão sedimentado que se tornam um elemento estável na vida do grupo. Como as premissas básicas que formam a cultura de uma organização servem é função secundária de estabilizar grande parte do ambiente interno e externo para o grupo, e como a estabilidade é procurada como uma defesa contra a ansiedade que acompanha a incerteza e a confusão, essas partes mais profundas da cultura não se modificam ou se modificam muito lentamente.

6. Ensinada a novos membros

Como a cultura serve à função de estabilizar o ambiente externo e interno de uma organização, ela tem que ser ensinada aos novos membros. A cultura não estaria cumprindo sua função se toda geração de novos membros pudesse introduzir novas percepções, linguagem, padrões de pensamento e regras de interação. Para que a cultura cumpra sua função, ela tem que ser percebida como correta e válida e, se for percebida dessa maneira, automaticamente deverá ser ensinada aos novos membros.

Não podemos esquecer que os novos membros trazem consigo novas idéias e produzem

modificações na cultura, principalmente se entrarem em escalões altos da organização. Ainda é preciso estabelecer empiricamente se e como isso ocorre. Por exemplo, um novo membro precisa ser socializado em primeiro lugar e ser aceito numa posição central e de poder antes de poder começar a efetuar a mudança? Ou será que o novo membro traz desde o início novas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir que produzem mudanças automáticas por meio de inovação do papel? A maneira pela qual os novos membros são socializados tem influência sobre a determinação do tipo de inovação que produzirão?

Grande parte do trabalho a respeito de inovação nas organizações é confusa porque muitas vezes não fica claro se os elementos considerados "novos" são premissas realmente novas ou simplesmente novos artefatos construídos a partir de antigas premissas culturais.

Em resumo, se a cultura proporciona aos membros do grupo um paradigma de como o mundo "é", nem é preciso dizer que esse paradigma seria transmitido aos novos membros sem questionamento. Ocorre, ainda, que o próprio processo de transmissão da cultura proporciona uma oportunidade para testar, ratificar e reafirmar a cultura. Por esses dois motivos, o processo de socialização (isto é, a transmissão da cultura do grupo) é um processo de importância estratégica a ser estudado quando se deseja decifrar qual a natureza da cultura e como poderia ser modificada.

7. Perceber, Pensar, Sentir

O elemento final da definição nos lembra que a cultura se permeia e tem o dom da ubiquidade. As premissas básicas a respeito de natureza, humanidade, relacionamentos, verdade, atividade, tempo e espaço cobrem virtualmente todas as funções humanas. Isto não significa que a cultura de uma determinada organização se desenvolverá a ponto de "controlar" totalmente as percepções, pensamentos e sentimentos dos membros. Porém o processo de aprender a controlar o ambiente externo e interno envolve todos os elementos cognitivos e emocionais de um indivíduo. À medida em que progride o aprendizado cultural, as respostas da pessoa estarão cada vez mais envolvidas. Portanto, quanto mais tempo vivermos dentro de determinada cultura e quanto mais velha for a

cultura, tanto mais ela influenciará nossas percepções, pensamentos e sentimentos.

Ao me concentrar em percepções, pensamentos e sentimentos, estou determinando, também, a importância destas categorias com relação à categoria do comportamento aberto. Pode-se falar de uma cultura exclusivamente em termos dos padrões de comportamento aberto que se observa? A cultura manifesta-se no comportamento aberto, mas a idéia de cultura é mais profunda do que o comportamento. De fato, o próprio motivo para se elaborar uma noção abstrata como "cultura" é que é muito difícil explicar o que ocorre numa organização se permanecermos ao nível de descrição do comportamento.

Usando outra expressão, o comportamento em grande medida é uma função conjunta daquilo que o indivíduo traz para a situação e as forças operacionais da situação que, até certo ponto, são imprevisíveis. Para entender a parte cultural do que o indivíduo traz para a situação (por oposição às características idiossincráticas ou situacionais), temos que examinar o padrão individual de percepções, pensamentos e sentimentos. Só depois de termos chegado a um consenso a respeito desse nível interior é que podemos descobrir o que é potencialmente cultural.

O estudo da cultura organizacional e suas implicações

Tal como a definimos aqui, a cultura organizacional é difícil de estudar. Entretanto não é tão difícil quanto estudar uma sociedade em que a linguagem e os costumes são tão diferentes que é necessário viver na sociedade para senti-la. As organizações existem dentro do contexto de uma cultura mãe e muito do que percebemos dentro delas deriva das premissas dessa cultura, porém as diversas organizações por vezes enfatizam ou ampliam elementos diferentes da cultura mãe. Por exemplo, nas duas empresas que já mencionamos, encontramos, na primeira, uma versão extremada da ética da liberdade individual e, na segunda, uma versão extremada da ética da autoridade, ambas originárias da cultura Norte Americana.

Assim, o problema de se decifrar a cultura de uma organização específica é mais uma questão de trazer premissas à superfície, premissas que serão reconhecidas uma vez descobertas. Se o pesquisador pertencer à mesma cultura mãe que a organização que está sendo estudada, não

encontraremos formas alienígenas de perceber, pensar e sentir. Por outro lado, o padrão específico das premissas, que chamamos de paradigma cultural da organização, não se revelará com facilidade porque ele não é questionado.

O que fazer, então, para reunir dados e decifrar o paradigma? Basicamente há quatro métodos que deveriam ser usados em combinações entre eles.

1. Analisar o processo e o teor de socialização dos novos membros

Ao entrevistar os "agentes de socialização", como os supervisores e os colegas mais velhos de novos membros, pode-se identificar algumas áreas importantes da cultura. Mas alguns elementos da cultura não serão descobertos por este método porque não são revelados aos recém-chegados ou aos membros de escalões inferiores.

2. Analisar as respostas a incidentes críticos na história da organização

Ao construir uma "biografia organizacional" cuidadosa a partir de documentos, entrevistas e talvez até no levantamento dos principais membros, no presente e no passado, é possível identificar os principais períodos da formação da cultura. Para cada crise ou incidente identificado é preciso determinar o que foi feito, porque foi feito e qual foi o resultado. Em seguida, para inferir as premissas subjacentes da organização, procuraríamos os principais temas nos motivos apresentados para as medidas tomadas.

3. Analisar as crenças valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura

Ao entrevistar os fundadores, líderes atuais ou criadores ou portadores da cultura, é preciso, em primeiro lugar, fazer uma cronologia aberta da história de cada pessoa dentro da organização, suas metas, modo de agir, avaliação dos resultados. As listas das questões externas e internas, apresentadas nos Quadros 2 e 3, poderão ser utilizadas como uma lista de verificação mais tarde, durante a entrevista, para ajudar a cobrir as áreas de maneira mais sistemática.

4. Explorar e analisar junto com uma pessoa de dentro as anomalias ou características surpreendentes observadas ou descobertas durante as entrevistas

É esta investigação conjunta que ajudará a descobrir as pesquisas básicas e a determinar de que maneira elas se inter-relacionam para formar o paradigma cultural. A pessoa de dentro deve

ser representativa da cultura e deve estar interessada na revelação de suas próprias premissas básicas ou convicções para testar se de fato são protótipos culturais. Este processo funciona melhor se agirmos a partir das observações que intrigam a pessoa de fora ou que parecem anomalias, pois as premissas da pessoa de dentro vêm à superfície com maior facilidade quando são comparadas com as premissas que a pessoa de fora estabeleceu com base no que observou.

Enquanto os 3 primeiros métodos mencionados acima deveriam aumentar e complementar os achados de cada um, pelo menos um deles deveria cobrir sistematicamente todas as questões de adaptação externa e integração interna. O quarto método é necessário para descobrir as premissas básicas subjacentes e para finalmente decifrar o paradigma, para ajudar a pessoa de dentro a trazer à superfície suas próprias premissas culturais ou convicções. Isso é realizado através de sondagem e pesquisa da pessoa de fora.

Se a cultura total de uma organização não estiver bem desenvolvida, ou se a organização é formada por subgrupos importantes e estáveis que desenvolveram suas próprias sub-culturas, será preciso modificar os métodos acima para poder estudar as diversas sub-culturas. Ademais a biografia organizacional poderia revelar que a organização se encontra em determinado ponto do ciclo de sua vida, e poderíamos formular a hipótese de que as funções desempenhadas por determinado tipo de cultura variam de acordo com o estágio do ciclo de vida.

Implicações da administração e modificação da cultura

Se reconhecermos que a cultura organizacional, seja em nível de grupo, seja em nível de empresa como um todo, é um fenômeno profundo, o que estaremos aprendendo a respeito de quando e como modificar ou administrar a cultura? Em primeiro lugar, a perspectiva evolucionária chama nossa atenção para o fato de que a cultura de um grupo poderá ter funções diferentes em ocasiões diferentes. Quando o grupo está se formando e crescendo, a cultura funciona como uma "cola", uma fonte de identificação e força. Isto é, as empresas jovens e dominadas pelos fundadores necessitam de sua cultura como uma forma de manterem íntegras as suas organizações. As mudanças culturais que ocorrem numa organização jovem serão melhor

elucidadas com esclarecimentos, articulações e elaborações. Se a cultura da empresa jovem de fato não se adapta bem ao ambiente externo, a empresa não sobreviverá. Mas, mesmo que se identificassem as mudanças necessárias, há pouca probabilidade de que se pudesse modificar a cultura.

Numa organização de meia idade, a cultura pode ser administrada e modificada, porém será preciso considerar, primeiro, todas as fontes de estabilidade identificadas acima. As grandes organizações diversificadas provavelmente contêm muitos grupos funcionais, geográficos e outros que têm suas próprias culturas, algumas delas conflitantes entre si. Uma das decisões estratégicas mais difíceis enfrentadas pela gerência é saber se a organização precisa aumentar a diversificação para permanecer flexível diante da turbulência ambiental ou se precisa criar uma cultura "forte" mais homogênea, conforme querem alguns autores, e essa dificuldade aumenta quando a administração superior não está consciente de algumas de suas próprias premissas culturais. Neste estágio, provavelmente é essencial existir alguma forma de intervenção externa de "conscientização cultural" para propiciar soluções estratégicas de melhor qualidade.

As organizações que atingiram um estágio de maturidade ou declínio em decorrência de mercados e produtos maduros ou em decorrência de um excesso de estabilidade e conforto internos, a ponto de evitar a inovação, talvez precisem mudar parte de sua cultura, desde que consigam obter a auto-percepção necessária. Essa mudança administrada sempre será um processo doloroso e aliciará forte resistência. Ademais, a mudança pode até não ser possível sem a substituição de um grande número de pessoas que desejam permanecer com o todo da cultura original.

Não há qualquer modelo para esse tipo de modificação: os gerentes poderão orquestrar com sucesso a modificação através do uso de uma grande variedade de técnicas, desde a pura coerção, num dos extremos, até a sedução sutil com a introdução de novas tecnologias no outro extremo.

Resumo e Conclusões

Procurei construir uma definição formal de cultura organizacional que deriva de um modelo dinâmico de aprendizagem e de dinâmica de grupo. A definição enfatiza que a cultura: (1)

está sempre num processo de formação e modificação; (2) tende a cobrir todos os aspectos do funcionamento humano; (3) é aprendida com relação às principais questões de adaptação externa e integração interna; e (4) é incorporada como um conjunto padronizado e interrelacionado de pesquisas básicas que tratam de questões definitivas, como a natureza da humanidade, relacionamentos humanos, tempo, espaço e a natureza da realidade e da própria verdade.

Se tivermos que decifrar a cultura de uma determinada organização teremos que utilizar um método completo de entrevista, observação e pesquisa conjunta no qual membros selecionados do grupo trabalharão junto com uma pessoa de fora para revelar as premissas inconscientes que, em hipótese, formam a essência da cultura. Acredito que precisamos estudar um grande número de organizações usando esse método para determinar a utilidade do conceito de cultura organizacional e para relacionar as variáveis culturais e outras variáveis, como estratégia, estrutura organizacional e, finalmente, eficácia organizacional.

Se esses estudos demonstrarem que este modelo de cultura é útil, uma das principais implicações será a de que nossas teorias de mudança organizacional terão que dar muito maior atenção às oportunidades e limitações proporcionadas pela cultura organizacional. Evidentemente, se a cultura for tão poderosa como digo que é nesse artigo, será fácil efetuar mudanças que sejam congruentes com as premissas existentes e será muito difícil efetuar mudanças que não sejam congruentes. Em resumo, a compreensão da cultura organizacional se tornaria parte integrante do próprio processo de administração.