

um grupo. Se esse grupo é bem-sucedido e as suposições mostram-se verdadeiras, temos uma cultura que definirá às próximas gerações de membros que tipos de liderança são aceitáveis. Agora a cultura define a liderança. Porém, à medida que o grupo passa por dificuldades de adaptação, que seu ambiente muda ao ponto em que algumas de suas suposições não serem mais válidas, a liderança entra mais uma vez em ação. Agora, liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança.

Se os líderes forem atender a esse desafio, devem primeiro entender a dinâmica da cultura. Portanto, nossa jornada começa com um foco nas definições, ilustrações de casos e um modo sugerido de pensar a cultura organizacional. Nessa parte, início o Capítulo 1 com algumas breves ilustrações e uma definição. O Capítulo 2 expande o conceito e mostra uma concepção multinível da cultura. No Capítulo 3, examino em algum detalhe dois casos que ilustram bem a complexidade da cultura e que serão usados no decorrer do livro. No Capítulo 4, mostro como a cultura surge no processo de interação humana.

Nesse ponto, a mensagem mais importante aos líderes é esta: "tente entender a cultura, dê-lhe o seu devido valor e pergunte a si mesmo quão bem pode começar a entender a cultura em que está envolvido."

Na Parte II deste livro, voltamos ao conteúdo da cultura e, na Parte III, aos processos dinâmicos envolvidos na interação da liderança e da cultura.

1

CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL: POR QUE SE PREOCUPAR?

Cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam poderosas. Se não entendermos a operação dessas forças, nos tornamos suas vítimas. Para ilustrar como o conceito de cultura ajuda a clarear situações organizacionais, começarei descrevendo várias situações que tenho encontrado em minha experiência como consultor.

QUATRO BREVES EXEMPLOS

No primeiro caso, o da Digital Equipment Corporation (DEC), fui chamado para ajudar um grupo gerencial a melhorar a comunicação, os relacionamentos interpessoais e a tomada de decisão. Após comparecer a várias reuniões, observei, entre outras coisas, (1) níveis elevados de interrupção, confrontação e debate; (2) excessiva emoção nos cursos de ação propostos; (3) grande frustração na dificuldade de se obter um ponto de vista e (4) um senso de que cada membro do grupo desejava vencer sempre.

Em um período de vários meses, fiz muitas sugestões sobre como ouvir melhor, interromper menos, cumprir a ordem dos itens agendados, conhecer os efeitos negativos potenciais da emoção excessiva e do conflito e a necessidade de reduzir o nível de frustração. Os membros do grupo disseram que as sugestões foram úteis

e modificaram certos aspectos de seu procedimento; por exemplo, programaram mais tempo para algumas das reuniões. Entretanto, o padrão básico não mudou. Não importa que tipo de intervenção tentei, o estilo básico do grupo permaneceu o mesmo.

No segundo caso, o da Ciba-Geigy Company – grande empresa multinacional química e farmacêutica, localizada em Basel, Suíça –, fui solicitado, como parte de um projeto de consultoria mais amplo, a ajudar a criar um clima para inovação em uma organização que sentia a necessidade de tornar-se mais flexível para responder a seu ambiente de negócio crescentemente dinâmico. A organização consistia em muitas diferentes unidades de negócios, unidades geográficas e grupos funcionais. À medida que passei a conhecer mais essas unidades e seus problemas, observei que algumas coisas muito inovadoras estavam ocorrendo em muitos locais da empresa. Redigi vários memorandos que descreviam essas inovações e apresentei algumas ideias decorrentes de minha experiência. Entreguei os memorandos à pessoa de meu contato na empresa, com a solicitação de que os distribuisse a vários gerentes de unidades de negócios e unidades geográficas que precisavam ficar conscientes dessas ideias.

Após alguns meses, descobri que os gerentes aos quais pessoalmente havia entregado o memorando o consideraram útil e objetivo, mas raramente, se é que ocorreu, não o passaram adiante, e nenhum foi distribuído pela pessoa de meu contato na organização. Sugeri também reuniões de gerentes de unidades diferentes para estimular a comunicação lateral, mas não encontrei nenhum apoio a tais reuniões. Não importa o que fiz, não tive a impressão de que a informação estava fluindo, especialmente de modo lateral entre as fronteiras divisionais, funcionais e geográficas. Todavia, todos concordaram, em princípio, em que a inovação seria estimulada por mais comunicações laterais e me encorajaram a continuar “ajudando”.

No terceiro exemplo, a Amoco, grande empresa petrolífera que posteriormente fundiu-se com a British Petroleum (BP), decidiu centralizar todas as suas funções de engenharia em uma única unidade de serviços. Enquanto os engenheiros, anteriormente, faziam parte regular dos projetos, passaram agora a vender seus serviços aos clientes que seriam cobrados por esses serviços. Os engenheiros resistiram violentamente e muitos ameaçaram sair da organização. Fomos inábeis em

reorganizar a unidade de negócios de engenharia para atender às novas exigências da empresa.

No quarto exemplo, a Alpha Power, empresa de utilidade pública de eletricidade e gás que atende a grande área urbana, estava enfrentando o desafio de tornar-se mais ambientalmente responsável após ter enfrentado processos criminais sob a alegação de não informar a presença de asbestos em uma unidade local que havia sofrido um acidente. Os eletricitários, que se orgulhavam de sua autoimagem “heroica” de levar a eletricidade não importa onde, também assumiram a forte norma de que ninguém comentaria vazamentos e outros problemas ambientais e de segurança, se tais relatórios prejudicassem o grupo. Eu estava envolvido em um projeto de vários anos para mudar essa autoimagem de alguém cujo modelo “heroico” passaria a ser o relato de todos os vazamentos ambientais e de ameaças à segurança, mesmo se isso viesse a implicar colegas – ou chefes. Supunha-se que todos os funcionários passariam a adotar um novo conceito de responsabilidade pessoal, de equipe de trabalho e de abertura da comunicação. Todavia, não importa a clareza com que a nova orientação foi elaborada, os problemas de segurança continuavam sempre que relações de grupo de colegas estivessem envolvidas.

Realmente não entendi as forças que operavam em qualquer um desses casos, até que passei a examinar minhas suposições sobre como as coisas deveriam funcionar nessas organizações. Passei a testar se minhas suposições ajustavam-se às que operavam em meus sistemas de clientes. Essa etapa – exame das suposições compartilhadas na organização ou em um grupo com que se está lidando e comparando-as entre si – conduz a uma análise cultural e será o foco daqui em diante.

Constatei que, na DEC, uma suposição era compartilhada pelos gerentes seniores e a maioria de outros membros da organização: que alguém não pode determinar se algo é “verdadeiro” ou “válido”, a menos que se sujeite à ideia ou proposta ao debate intenso; e, além disso, que apenas as ideias que sobreviverem a tal debate valem a pena e apenas as que sobreviverem a tal escrutínio serão implementadas. O grupo assumiu que o que eles estavam fazendo era descobrir a verdade, e, nesse contexto, era relativamente sem importância serem educados uns com os outros. Tornei-me mais útil ao grupo quando percebi isso e fui ao *flip chart* para escrever as várias ideias que eles estavam apresentando. Se alguém fosse interrompido, pedia-lhe para repetir em vez de punir quem estava interrompendo. O grupo

passou a focar os itens anotados no *flip chart*, constatando que isso realmente os ajudava em seu processo de comunicação e decisão. Finalmente, entendi e entreei em um elemento essencial da cultura do grupo em vez de impor minha cultura.

Por fim, descobri na Ciba-Geigy que se compartilhava a forte suposição de que o trabalho de cada gerente pertencia a ele e não deveria ser infringido. Comunicava-se a forte impressão de que o trabalho de alguém era como a sua própria casa e, se alguém desse alguma informação não solicitada, seria como entrar na casa de outra pessoa sem ser convidado. Enviar um memorando às pessoas implica que elas não sabem o que está escrito, o que representa um insulto potencial. Nessa organização, os gerentes orgulhavam-se em saber o que era necessário para fazer seu trabalho. Houvesse eu entendido isso, teria solicitado uma lista com seus nomes para enviar-lhes diretamente o memorando. Aceitariam o documento, porque eu era um consultor e especialista pago pela empresa.

Na Amoco, passei a entender a resistência dos engenheiros quando aprendi que em sua cultura ocupacional havia fortes suposições de que “o bom trabalho devia falar por si próprio” e “os engenheiros não precisavam sair para vender seus serviços”. Estavam habituados a ter as pessoas solicitando os serviços e não tinham um bom modelo de papel sobre como vender o seu trabalho.

Na Alpha Power, aprendi que todas as unidades de serviço tinham normas e valores fortes de autoproteção que, frequentemente, sobrepujavam as novas exigências impostas à empresa pelos tribunais. Os grupos tinham uma base própria de experiência sobre o que era ou não seguro, estavam dispostos a confiar, enquanto as tarefas de relatar vazamentos ambientais e suas reparações envolviam novas habilidades que os trabalhadores estavam dispostos a aprender e a colaborar.

Em cada um desses casos, eu inicialmente não entendia o que estava ocorrendo, porque minhas suposições básicas sobre verdade, território e relações grupais diferiam das suposições compartilhadas pelos membros da organização. Minhas suposições refletiam minha ocupação como psicólogo social e consultor organizacional, enquanto as suposições do grupo refletiam em parte suas ocupações como engenheiros eletricitistas, químicos e eletricitários.

Retirar sentido de tais situações requer assumir uma perspectiva cultural; aprender a ver o mundo por meio de lentes culturais; tornar-se competente em análise cultural — ou melhor, ser capaz de perceber e decifrar as forças culturais

que operam nos grupos, organizações e ocupações. Uma vez que aprendemos a ver o mundo por meio de lentes culturais, todos os tipos de coisas passam a fazer sentido. Inicialmente elas eram misteriosas, frustrantes ou aparentemente estúpidas.

CULTURA: UMA ABSTRAÇÃO EMPIRICAMENTE BASEADA

A cultura como conceito tem uma história longa e diversificada. Ela tem sido usada pelos advogados como uma palavra para indicar sofisticação, como quando dizemos que alguém é muito “culto”. Tem sido usada pelos antropólogos para referir-se aos costumes e rituais que as sociedades desenvolvem no curso de sua história. Nas últimas décadas, tem sido usada por alguns pesquisadores organizacionais e gerentes, para se referir ao clima e às práticas que as organizações desenvolvem ao lidar com pessoas, ou aos valores expostos e ao credo de uma organização.

Nesse contexto, os gerentes falam em desenvolver o “tipo correto de cultura”, uma “cultura de qualidade” ou uma “cultura de serviço ao cliente”, sugerindo que cultura tem a ver com certos valores que eles estão tentando inculcar em suas organizações. Está também implícita nisso a suposição de que há culturas melhores ou piores e culturas mais fortes ou mais fracas, e que o tipo “correto” de cultura influenciará o quão eficaz será uma organização. Na bibliografia gerencial há, frequentemente, a implicação de que ter uma cultura é necessário para o desempenho eficaz, e que, quanto mais forte a cultura, mais eficaz é a organização.

Os pesquisadores têm apoiado algumas dessas visões ao relatar constatações de que a “força” cultural ou certos tipos de culturas estão relacionadas ao desempenho econômico (Denison, 1990; Kotter e Heskett, 1992; Sorensen, 2002). Os consultores têm divulgado “levantamentos culturais” e anunciado que podem melhorar o desempenho organizacional ao ajudar as organizações a criar certos tipos de cultura. Mas esses anúncios são baseados em definições de cultura muito diferentes das que comentarei aqui. Como veremos, muitos desses usos da palavra *cultura* mostram não apenas uma visão superficial e incorreta, mas também uma tendência perigosa para avaliar culturas específicas de maneira absoluta e para sugerir que há, realmente, culturas “corretas” para as organizações. Como também veremos, seja a cultura “boa” ou “má”, “funcionalmente eficaz” ou não, não

depende da cultura isolada, mas do relacionamento da cultura com o ambiente em que ela existe.

Talvez o aspecto mais intrigante da cultura como conceito é que ela nos aponta os fenômenos que estão abaixo da superfície, que são poderosos em seu impacto quase invisível e comportam um grau considerável de inconsciência. Nesse sentido, a cultura está para um grupo como que a personalidade ou caráter está para um indivíduo. Podemos ver os comportamentos resultantes, mas, frequentemente, não podemos ver as forças internas que causam certos tipos de comportamento. Todavia, à medida que nossa personalidade e caráter orientam e restringem nosso comportamento, a cultura guia e restringe o comportamento dos membros de um grupo, mediante normas compartilhadas e assumidas nesse grupo.

Para complicar ainda mais a questão, podemos ver a personalidade e o caráter como a acumulação de aprendizagem cultural que um indivíduo experimenta na família, no grupo de colegas, na escola, na comunidade e na ocupação profissional. Nesse sentido, a cultura é intrínseca a nós como indivíduos, além de estar em constante evolução à medida que nos reunimos e criamos novos grupos que, por fim, criam novas culturas. Assim, cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas.

Para um conceito abstrato ser útil ao nosso pensamento, ele deve ser observável, além de aumentar nosso entendimento sobre um conjunto de eventos que são, contrariamente, misteriosos ou não bem entendidos. Desse ponto de vista, meu argumento é que devemos evitar os modelos superficiais de cultura e construir modelos antropológicamente mais profundos e complexos. A cultura como conceito será mais útil se ajudar-nos a entender melhor os aspectos ocultos e complexos da vida de grupos, organizações e ocupações profissionais, pois não podemos obter esse entendimento se usarmos definições superficiais.

O QUE PRECISA SER EXPLICADO?

A maioria de nós, em nossos papéis como estudantes, empregados, gerentes, pesquisadores ou consultores, trabalha e tem de lidar com grupos e organizações de todos os tipos. Todavia, continuamos a encontrar, surpreendentemente, dificuldades para entender e justificar muito do que observamos e experimentamos

na vida organizacional. Grande parte disso parece ser de origem burocrática ou política, ou totalmente irracional — como nos quatro casos que descrevi no início deste capítulo.

Pessoas em posições de autoridade, especialmente nossos chefes imediatos, frequentemente, frustram-nos ou agem incompreensivelmente; é comum os que consideramos líderes de nossas organizações nos desapontarem. Quando argumentamos ou negociamos com outras pessoas, não entendemos como nossos oponentes podem assumir tais posições ridículas. Quando observamos outras organizações, achamos incompreensível que pessoas inteligentes possam fazer coisas estúpidas. Reconhecemos diferenças culturais no plano étnico ou nacional, mas as achamos enigmáticas no plano grupal, organizacional ou ocupacional.

Como gerentes, quando tentamos mudar o comportamento dos subordinados, encontramos, com frequência, resistência à mudança em uma extensão que parece além da razão. Observamos departamentos em nossa organização que parecem estar mais interessados em lutar entre si do que em fazer o trabalho. Vemos problemas de comunicação e desentendimentos entre membros de grupos, o que não deveria ocorrer entre pessoas razoáveis. Explicamos em detalhe por que algo diferente deve ser feito, embora as pessoas continuem a agir como se não nos ouvissem.

Como líderes que tentam fazer com que nossas organizações se tornem mais eficazes face às severas pressões ambientais, ficamos, às vezes, surpresos pelo grau em que indivíduos e grupos na organização continuam a se comportar de modo obviamente ineficaz, frequentemente ameaçando a sobrevivência da organização. À medida que tentamos descobrir as coisas que envolvem outros grupos, frequentemente descobrimos que eles não se comunicam, e que o nível de conflito entre os grupos nas organizações e na comunidade é surpreendentemente alto.

Como professores, encontramos, às vezes, fenômenos misteriosos em que classes diferentes comportam-se de modo totalmente diferente entre si, muito embora nosso material e estilo de treinamento permaneçam os mesmos. Como empregados à procura de um novo emprego, percebemos que as empresas diferem fortemente em suas abordagens, até no mesmo setor e localização geográfica. Sentimos essas diferenças mesmo quando entramos em diferentes organizações, como restaurantes, bancos, lojas ou linhas aéreas.

Como membros de diferentes ocupações, estamos conscientes de que ser médico, advogado, engenheiro, contador ou ser outro tipo de profissional envolve não apenas a aprendizagem de habilidades técnicas, mas também a adoção de certos valores e normas que definem nossa ocupação. Se violarmos algumas dessas normas, poderemos ser excluídos da profissão. Entretanto, de onde vem e como compreender o fato de que cada profissão considerava suas normas e valores os corretos?

O conceito de cultura ajuda a explicar todos esses fenômenos e como normalizá-los. Se entendermos a dinâmica da cultura, menos provavelmente ficaremos perplexos, irritados e ansiosos quando encontrarmos pessoas na organização com comportamento não familiar e aparentemente irracional. Assim, teremos um entendimento mais profundo não apenas de por que vários grupos de pessoas ou organizações podem ser tão diferentes, mas também por que é tão difícil mudá-los. Ainda mais importante, se entendermos melhor a cultura, melhor entenderemos nós próprios – melhor entenderemos as forças que agem em nós e que definem quem somos, que refletem os grupos com os quais nos identificamos e aos quais desejamos pertencer.

CULTURA E LIDERANÇA

Quando examinamos atentamente cultura e liderança, vemos que são dois lados da mesma moeda; nem uma nem a outra pode, realmente, ser entendida por si própria. Por um lado, as normas culturais definem como determinadas nações ou organizações definem liderança – quem será promovido, quem chamará a atenção dos seguidores. Por outro lado, pode-se argumentar que a única coisa de real importância que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; que o talento único dos líderes é sua capacidade de entender e trabalhar com a cultura; e que é um ato final de liderança destruir a cultura, quando ela é vista como disfuncional.

Se alguém deseja distinguir liderança de gestão ou administração, pode-se argumentar que a liderança cria e muda as culturas, enquanto a gestão e a administração agem na cultura. Definir liderança desse modo não quer dizer que a cultura seja fácil de criar ou mudar, ou que os líderes formais são os

únicos determinadores da cultura. Pelo contrário, como veremos, a cultura refere-se aos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis.

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal-adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas.

EM DIREÇÃO A UMA DEFINIÇÃO FORMAL DE CULTURA

Quando aplicamos o conceito de cultura a grupos, organizações e profissões, estamos quase certos de haver uma confusão conceitual e semântica, porque tais unidades sociais são, *per se*, difíceis de definir sem que haja ambiguidade. Usaremos como característica de definição crítica de um grupo o fato de seus membros terem uma história compartilhada. Qualquer unidade social que tenha algum tipo de história compartilhada terá desenvolvido uma cultura. E a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas. Temos uma noção desse fenômeno oriunda do senso comum, mas é difícil defini-lo abstratamente. Ao conversar sobre cultura organizacional com colegas e membros de organizações, frequentemente constato que concordamos que "ela" existe e que é importante em seus efeitos, mas quando tentamos defini-la, temos ideias completamente diferentes do que "ela" é.

Para piorar a questão, o conceito de cultura tem sido assunto de um considerável debate acadêmico nos últimos 25 anos, e há várias abordagens para definir e estudar a cultura (por exemplo, as abordagens de Hofstede, 1991; Trice e Beyer, 1993; Schultz, 1995; Deal e Kennedy, 1999; Cameron e Quinn, 1999; Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000 e Martin, 2002). Esse debate é um sinal saudável que atesta a importância da cultura como conceito, mas, ao mesmo tempo, cria dificuldades para o acadêmico e o praticante se as definições forem evasivas e os usos inconsistentes. Para o propósito deste capítulo introdutório, daremos apenas

uma rápida visão desse amplo uso e, então, oferecemos uma definição precisa e formal que faz mais sentido de meu ponto de vista. Outros usos e pontos de vista serão posteriormente abordados nos capítulos posteriores.

As palavras comumente usadas em relação à cultura enfatizam um de seus aspectos críticos – a ideia de que certas coisas nos grupos são compartilhadas ou assumidas em comum. As principais categorias observadas e que estão associadas à cultura nesse sentido são mostradas no Quadro 1.1.

Todos esses conceitos relacionam-se à cultura ou refletem a cultura no que se refere ao que os membros do grupo compartilham ou assumem em comum, mas nenhum deles pode, ultimamente, ser imaginado como “a cultura” de uma organização ou grupo. Se alguém pergunta por que necessitamos da palavra *cultura* – quando temos tantos outros conceitos – como normas, valores, padrões de comportamento, rituais, tradições etc. –, reconhece-se que a palavra *cultura* acrescenta vários outros elementos críticos ao conceito de compartilhamento: estabilidade estrutural, profundidade, extensão e padronização ou integração.

Quadro 1.1 *Várias categorias usadas para descrever cultura.*

Regularidades comportamentais observadas quanto as pessoas interagem: a linguagem que usam, os costumes e tradições que desenvolvem e os rituais que empregam em ampla variedade de situações (Goffman, 1959, 1967; Jones, Moore e Snyder, 1988; Trice e Beyer, 1993, 1985; Van Maanen, 1979b).

Normas do grupo: Os padrões e valores implícitos que se desenvolvem em grupos de trabalho, como a norma particular de “um dia de trabalho justo por um pagamento diário justo” que se difundiu entre os funcionários do Bank Wiring Room nos estudos de Hawthorne (Homans, 1950; Kilmann e Saxton, 1983).

Valores expostos: Princípios e valores articulados, publicamente anunciados, que o grupo declara ao tentar atingir, como “qualidade de produto” ou “liderança em preço” (Deal e Kennedy, 1982, 1999).

Filosofia formal: Políticas amplas e princípios ideológicos que orientam as ações de um grupo em relação a acionistas, funcionários, clientes e outros stakeholders, como o altamente divulgado “HP Way” da Hewlett-Packard (Ouchi, 1981; Pascale e Athos, 1981; Packard, 1995).

Regras do jogo: Regras implícitas, não escritas, difundidas por toda a organização; “os macetes” que um novato deve aprender para tornar-se membro aceito; “o jeito que fazemos as coisas aqui” (Schein, 1968, 1978; Van Maanen, 1979a, 1979b; Ritti e Funkhouser, 1987).

Clima: Sentimento transmitido em um grupo pelo layout físico e o modo que os membros da organização interagem entre si, com clientes ou outros públicos externos (Ashkanasy, Wilderom e Peterson, 2000; Schneider, 1990; Tagiuri e Litwin, 1968).

Habilidades natas: Competências especiais demonstradas pelos membros de um grupo para realizar certas tarefas, habilidades de fazer certas coisas que passam de geração a geração, sem necessariamente estar articuladas por escrito (Argyris e Schön, 1978; Cook e Yanow, 1993; Henderson e Clark, 1990; Peters e Waterman, 1982).

Hábitos de pensar, modelos mentais e paradigmas linguísticos: Modelos cognitivos compartilhados que orientam as percepções, o pensamento e a linguagem usada pelos membros de um grupo e ensinada aos novos membros no início do processo de socialização (Douglas, 1986; Hofstede, 1994; Van Maanen, 1979b; Senge e outros, 1994).

Significados compartilhados: Entendimentos emergentes criados por membros do grupo à medida que interagem entre si (como em Geertz, 1973; Smircich, 1983; Van Maanen e Barley, 1984; Weick, 1995).

“Metaforas raízes” ou símbolos de integração: As formas pelas quais os grupos se desenvolvem, que podem ou não ser apreciadas conscientemente, mas tomam-se inseridos nos prédios, layouts de escritórios e outros artefatos materiais do grupo. Esse nível de cultura reflete a resposta emocional e estética dos membros à medida que é contrastado com a resposta cognitiva ou avaliativa (como em Gagliardi, 1990; Hatch, 1990; Pondy, Frost, Morgan e Dandridge, 1983; Schultz, 1995).

Rituais e celebrações formais: Maneiras pelas quais um grupo celebra eventos-chave que refletem valores importantes ou “passagens” importantes dos membros, tais como promoção, conclusão de projetos importantes e marcos (como em Deal e Kennedy, 1982, 1999; Trice e Beyer, 1993).

Estabilidade estrutural

Cultura implica algum nível de estabilidade estrutural no grupo. Quando dizemos que algo é “cultural”, afirmamos que não é apenas compartilhado, mas também estável, porque define o grupo. Uma vez atingido um sentido de identidade de grupo, nossa principal força de estabilização não será facilmente abandonada. A cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade.

Profundidade

Cultura é a parte mais profunda, frequentemente inconsciente, de um grupo. Assim, é menos tangível e menos visível do que as outras partes. Desse ponto de

vista, a maioria dos conceitos anteriormente analisados pode ser imaginada como manifestações culturais, mas não são a essência do que entendemos por cultura. Note-se que quando algo está mais profundamente inserido também ganha estabilidade.

Extensão

Uma terceira característica da cultura é que, uma vez desenvolvida, cobre todo o funcionamento de um grupo. A cultura é universal; influencia todos os aspectos de como uma organização lida com sua tarefa principal, seus vários ambientes e suas operações internas. Nem todos os grupos têm culturas nesse sentido, mas o conceito conota que quando nos referimos à cultura de um grupo, referimo-nos a todas suas operações.

Padronização ou integração

A quarta característica implícita no conceito de cultura, e que leva ainda mais à estabilidade, é a padronização ou a integração dos elementos em um paradigma maior, ou *gestalt*, que vincula os vários elementos e que se situa em um nível mais profundo. De algum modo, cultura implica que rituais, clima, valores e comportamentos vinculam-se em um todo coerente; essa padronização ou integração é a essência do que entendemos por “cultura”. Finalmente, tal padronização ou integração deriva da necessidade humana de tornar nosso ambiente o mais sensível e ordeiro possível (Weick, 1995). A desordem ou a insensibilidade tornam-nos ansiosos, uma vez que trabalharemos muito para reduzir a ansiedade ao desenvolver uma visão mais consistente e previsível de como as coisas são e como deveriam ser. Assim, “às culturas organizacionais, como outras culturas, desenvolvem-se à medida que grupos de pessoas lutam e convivem com seus mundos” (Trice e Beyer, 1993, p. 4).

Como então devemos pensar sobre a “essência” da cultura e, formalmente, defini-la? O modo mais útil de chegar a uma definição de algo tão abstrato como a cultura é pensar em termos dinâmicos e evolucionários. Se pudermos entender de onde a cultura vem e como ela evolui, podemos compreender algo que seja abstrato; que existe no inconsciente de um grupo, embora tenha influências poderosas sobre o comportamento desse grupo.

COMO A CULTURA É FORMADA?

A cultura é formada de dois modos. No Capítulo 4, mostraremos como a interação espontânea em um grupo desestruturado, gradualmente leva a padrões e normas de comportamento que se tornam a cultura desse grupo – frequentemente dentro de algumas horas após a formação do grupo. Em grupos mais formais, um indivíduo cria o grupo ou torna-se seu líder. Pode ser um empreendedor que inicia uma nova empresa, um religioso que converte um seguidor, um líder político que cria um novo partido, um professor que inicia uma nova classe, ou um gerente que assume um novo departamento de uma organização. O fundador individual – seja um empreendedor ou apenas o iniciador de um novo grupo – terá certas visões, metas, crenças, valores e suposições pessoais sobre como as coisas devem ser. Inicialmente, imporá isso ao grupo e/ou membros selecionados na base de sua similaridade de pensamentos e valores.

Podemos pensar nessa imposição como ato principal de liderança, mas ela, automaticamente, não produz cultura. Tudo que produz é confiança nos seguidores a fazer o que o líder lhes pede. Apenas se o comportamento resultante levar ao “sucesso” – no sentido de que o grupo realiza sua tarefa e os membros sentem-se bem sobre seus relacionamentos mútuos – as crenças e os valores do fundador serão confirmados e reforçados e, mais importante, passarão a ser reconhecidos como compartilhados. O que era originalmente a visão individual de mundo do fundador leva à ação compartilhada que, se bem-sucedida, conduz a um reconhecimento compartilhado de que o fundador “estava certo”. Então, o grupo agirá novamente sob essas crenças e valores e, se continuar a ser bem-sucedido, finalmente concluirá que agora tem a forma “correta” de pensar, sentir e agir.

Por outro lado, se as crenças e valores do fundador não levarem ao sucesso, o grupo fracassará e desaparecerá ou buscará outra liderança, até que alguém tenha as crenças e valores que levarão ao sucesso. O processo de formação cultural se desenvolverá em torno desse novo líder. Com o reforço continuado, o grupo se tornará cada vez menos consciente dessas crenças e valores e passará a tratá-las cada vez mais como suposições não negociáveis. À medida que esse processo tem continuidade, essas suposições gradualmente desaparecem, passam a ser assumidas como verdadeiras e se tornam parte da identidade do grupo; os novatos recebem ensinamentos sobre como pensar, sentir e agir; e, se os ensinamentos forem vio-

lados, haverá ansiedade, ostracismo e, por fim, excomunhão. Esse conceito de suposições, em oposição às crenças e valores, é inegociável. Se estivermos dispostos a argumentar sobre algo, esse algo não se supõe verdadeiro. Assim, as definições de cultura que lidam com valores devem especificar que a cultura consiste em valores negociáveis – que denominamos de suposições.

Em resumo, podemos pensar a cultura como a aprendizagem acumulada e compartilhada por determinado grupo, cobrindo os elementos comportamentais, emocionais e cognitivos do funcionamento psicológico de seus membros. Dada tal estabilidade e histórico compartilhado, a necessidade humana por estabilidade, consistência e significado levará os vários elementos compartilhados a formar padrões que, finalmente, podem-se denominar de cultura.

CULTURA FORMALMENTE DEFINIDA

A cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas.

Argumento agora que, nesse sentido, todos os grupos desenvolvem culturas integradas. Todos conhecemos grupos, organizações e sociedades em que certas crenças e valores funcionam em propósitos cruzados com outras crenças e valores, levando a situações cheias de conflito e ambiguidade (Martin, 2002). Isso pode resultar da estabilidade insuficiente de filiação, do histórico insuficiente de experiência compartilhada ou da presença de muitos subgrupos com tipos diferentes de experiências compartilhadas. Ambiguidade e conflito também resultam do fato de que cada um de nós pertence a muitos grupos. Assim, o que levamos a qualquer grupo é influenciado pelas suposições que são apropriadas aos nossos outros grupos.

Entretanto, para que o conceito de cultura tenha alguma utilidade, devemos dirigir nossa atenção às coisas que são produto da necessidade humana por estabilidade, consistência e significado. Por definição, a formação da cultura é sempre uma luta por padronização e integração, muito embora, em muitos grupos, seu

histórico real de experiência não os deixe atingir um paradigma distinto e não ambíguo.

Se a cultura de um grupo é o resultado de sua aprendizagem acumulada, como descrever e catalogar o conteúdo dessa aprendizagem? Quaisquer grupos e teorias organizacionais distinguem dois importantes conjuntos de problemas com que todos os grupos, não importam seus tamanhos, devem lidar: (1) sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente e (2) integração interna, que permite o funcionamento diário e a capacidade de adaptar-se e aprender. Ambas essas áreas de funcionamento do grupo refletirão o contexto cultural mais amplo em que o grupo existe, e do qual são derivadas suposições básicas mais amplas e profundas sobre a natureza da realidade, tempo, espaço, natureza humana e relacionamentos humanos. Cada uma dessas áreas será explicada em detalhes em capítulos posteriores.

Nesse ponto, é importante discutir vários outros elementos que são importantes para nossa definição formal de cultura.

Processo de socialização

Quando um grupo forma sua cultura, os elementos dessa cultura serão transmitidos às novas gerações de membros do grupo (Louis, 1980; Schein, 1968; Van Maanen, 1976; Van Maanen e Schein, 1979). De fato, estudar o que se ensina aos novos membros de grupos é uma boa forma de descobrir alguns elementos de uma cultura; entretanto, por esse meio, podem-se aprender apenas superficialmente os aspectos dessa cultura – em especial porque muito do que representa o âmago de uma cultura não será revelado nas regras de comportamento ensinadas aos novatos. Essas regras serão reveladas a esses membros à medida que ganharem status permanente e receberem permissão de entrar nos círculos mais íntimos do grupo onde os segredos são compartilhados.

Por outro lado, o modo como alguém aprende e os processos de socialização aos quais alguém está sujeito podem, de fato, revelar suposições mais profundas. Para se atingir esses níveis mais profundos, deve-se tentar entender as percepções e sentimentos que surgem em situações críticas e observar e entrevistar os membros regulares ou os “veteranos” para obter um senso correto das suposições compartilhadas de nível mais profundo.

A cultura pode ser aprendida mediante socialização antecipada ou autossocialização? Os novos membros podem descobrir por si próprios quais são as suposições básicas? Sim e não. Certamente, sabemos que uma das principais atividades de qualquer novo membro quando entra em um novo grupo é decifrar as normas operacionais e as suposições. Mas essa decifração pode ser bem-sucedida apenas mediante o *feedback* fornecido pelos membros antigos aos novos, à medida que experimentam tipos diferentes de comportamento. Nesse sentido, há sempre um processo de ensino em curso, muito embora possa estar bastante implícito e não sistemático.

Se o grupo não tem suposições compartilhadas, como às vezes é o caso, a interação dos novos membros com os antigos será um processo mais criativo de construir uma cultura. Entretanto, logo que houver suposições compartilhadas, a cultura sobrevive mediante sua transmissão aos novatos. Nesse sentido, a cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base para, de algum modo, manipular explicitamente os membros em percepção, pensamento e sentimento (Van Maanen e Kunda, 1989; Kunda, 1992; Schein, 1968). Se aprovamos ou não essa condição como mecanismo de controle social, é uma questão à parte, que será posteriormente discutida.

Comportamento é derivativo, não central

Essa definição formal de cultura não inclui padrões abertos de comportamento (embora alguns comportamentos – particularmente os rituais formais – reflitam suposições culturais). Ao contrário, enfatiza que as suposições críticas lidam com como percebemos, pensamos e sentimos as coisas. O comportamento aberto é sempre determinado pela predisposição cultural (percepções, pensamentos e sentimentos que são padronizados) e pelas contingências situacionais que surgem do ambiente externo imediato.

As regularidades comportamentais podem ocorrer por razões outras que a cultura compartilhada. Por exemplo, se observamos que todos os membros de um grupo se retraem na presença de um líder alto e falante, isso pode estar baseado nas reações biológicas e reflexivas ao som e tamanho ou na aprendizagem individual ou compartilhada. Assim, tal regularidade de comportamento não deve ser a base para definir cultura – embora possamos mais tarde descobrir que, em dada

experiência de grupo, a retração é, de fato, resultado de aprendizagem compartilhada e, assim, uma manifestação de suposições compartilhadas mais profundas. Dito de outro modo, quando observamos regularidades de comportamento, não sabemos se estamos ou não lidando com uma manifestação cultural. Somente após termos desvendado as camadas mais profundas, que defino como a essência da cultura, poderemos explicar o que é ou não um artefato que reflete a cultura.

Pode uma grande organização ou profissão ter uma cultura?

Minha definição formal não especifica o tamanho da unidade social ao qual ela pode ser legitimamente aplicada. Nossa experiência com grandes organizações diz-nos que em empresas de um determinado tamanho as variações entre os subgrupos são substanciais, sugerindo que não pode ser apropriado falar da cultura de uma IBM, General Motors ou Shell. Na evolução da DEC em sua história de 35 anos, pode-se ver uma forte cultura corporativa global e o crescimento de subculturas poderosas que refletiam a cultura maior, mas que também as diferenciava de maneiras importantes (Schein, 2003). De fato, as crescentes tensões entre as subculturas foram, parcialmente, a razão por que a DEC, como entidade econômica, não sobreviveu.

As profissões têm culturas?

Se uma profissão envolve intenso período de educação e aprendizagem, haverá certamente uma aprendizagem compartilhada de atitudes, normas e valores que por fim se tornarão suposições assumidas como verdadeiras pelos membros dessas profissões. Assumi-se que as crenças e valores aprendidos durante esse tempo permaneceriam estáveis como suposições, muito embora uma pessoa possa nem sempre pertencer a um grupo de colegas da mesma profissão. Mas o reforço dessas suposições ocorre em reuniões profissionais e programas de educação continuada e em virtude do fato de que a prática da profissão frequentemente exige trabalho em equipe entre os vários membros que se reforçam mutuamente. Uma razão por que muitas profissões confiam fortemente na avaliação pelo grupo de colegas é que esse processo preserva e protege a cultura da profissão.

Determinar quais conjuntos de suposições aplicam-se a toda uma sociedade, a uma organização completa ou a um subgrupo de uma organização ou profissão

é algo que deve ser feito empiricamente. Tenho constatado todos os tipos de combinações; sua existência é uma razão pela qual alguns teóricos enfatizam que as culturas organizacionais podem ser integradas, diferenciadas ou fragmentadas (Martin, 2002). Entretanto, para o propósito de definir cultura, é importante reconhecer que uma cultura organizacional fragmentada ou diferenciada geralmente refere uma multiplicidade de subculturas, e nessas subculturas há suposições compartilhadas.

Algumas suposições são mais importantes do que outras?

Como veremos quando examinarmos mais atentamente alguns de nossos casos, as organizações parecem funcionar principalmente em termos de algum núcleo de suposições, algum conjunto menor que pode ser imaginado como paradigma cultural, suposições governantes ou “genes” críticos no “DNA cultural”. Para o pesquisador, o problema é que organizações diferentes terão paradigmas diferentes com suposições-núcleo diferentes. Como resultado, as tipologias culturais podem ser muito ilusórias. Podem-se mensurar muitas organizações nas mesmas dimensões-núcleo, mas, em algumas delas, uma dimensão particular pode ser central ao paradigma, enquanto em outras, sua influência sobre o comportamento da organização pode ser bastante periférico.

Se o conjunto total de suposições básicas compartilhadas de determinada cultura organizacional pode ser imaginado como seu DNA, é possível examinar alguns dos genes individuais em termos de sua centralidade ou potência de forçar certos tipos de crescimento e comportamento. Outros genes podem ser examinados em termos de seu poder de inibir ou prevenir certos tipos de comportamento. Poderemos, então, ver que certos tipos de evolução cultural são determinados pela “estrutura genética”, tipos de “sistemas autoimunológicos” que a organização gera e o impacto das suas “mutações e hibridização”.

RESUMO E CONCLUSÕES

Neste capítulo, introduzi o conceito de cultura e argumentei que ele ajuda a explicar alguns dos aspectos mais aparentemente incompreensíveis e irracionais do que ocorre em grupos e organizações. A variedade de elementos que as pessoas

percebem como “cultura” foi analisada, o que levou a uma definição formal que coloca a ênfase nas experiências de aprendizagem compartilhadas. Essas, por sua vez, levam a suposições básicas compartilhadas, assumidas como verdadeiras pelos membros do grupo ou organização.

Dá-se que qualquer grupo com filiação estável e histórico de aprendizagem compartilhada terá desenvolvido algum nível de cultura. Mas um grupo que tenha passado por um *turnover* considerável de membros e líderes, ou que não tenha histórico de eventos desafiadores, pode não ter quaisquer suposições compartilhadas. Nem todos os conjuntos de pessoas desenvolvem uma cultura; de fato, tendemos a usar o termo *grupo* em vez de, digamos, *multidão* ou *conjunto de pessoas*, apenas quando houver histórico compartilhado suficiente de algum grau de formação cultural que tenha ocorrido.

Uma vez que um conjunto de suposições compartilhadas seja assumido como verdadeiro, ele determina grande parte do comportamento do grupo. E as regras e normas são ensinadas aos novatos, em um processo de socialização que é, *per se*, um reflexo da cultura. Para definir cultura, deve-se ir além do nível comportamental, porque as regularidades comportamentais podem ser causadas por outras forças não culturais. Mesmo as grandes organizações e as profissões podem ter uma cultura comum, se houver um histórico suficiente de experiências compartilhadas. Finalmente, observei que as suposições compartilhadas formarão um paradigma, com as suposições governantes ou mais ou menos centrais orientando o sistema em grande parte como certos genes orientam a estrutura genética do DNA humano.

Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda, o que significa que os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder. Entretanto, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função primordial da liderança ter capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de tal modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente mutante.

O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas é essencial aos que forem líderes.

Uma observação final: desse ponto de vista, usarei o termo *grupo* para me referir às unidades sociais de todos os tamanhos — incluindo organizações e subunidades de organizações —, exceto quando for necessário distinguir o tipo de unidade social em razão dos subgrupos que existem em grupos maiores.

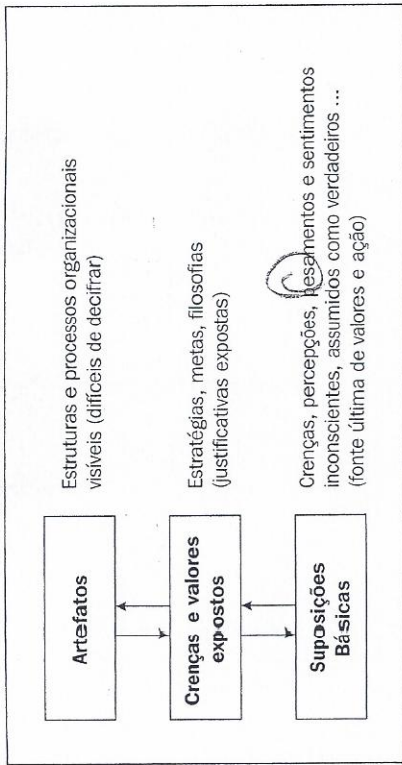
2

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 tivesse cometido alguma desonra. Em uma ocupação como a engenharia, importa-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 resuscitemos, 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 tivemos 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 entendermos 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 defensividade. 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, esperaremos 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 deixo 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 permanesse 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 tratam 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