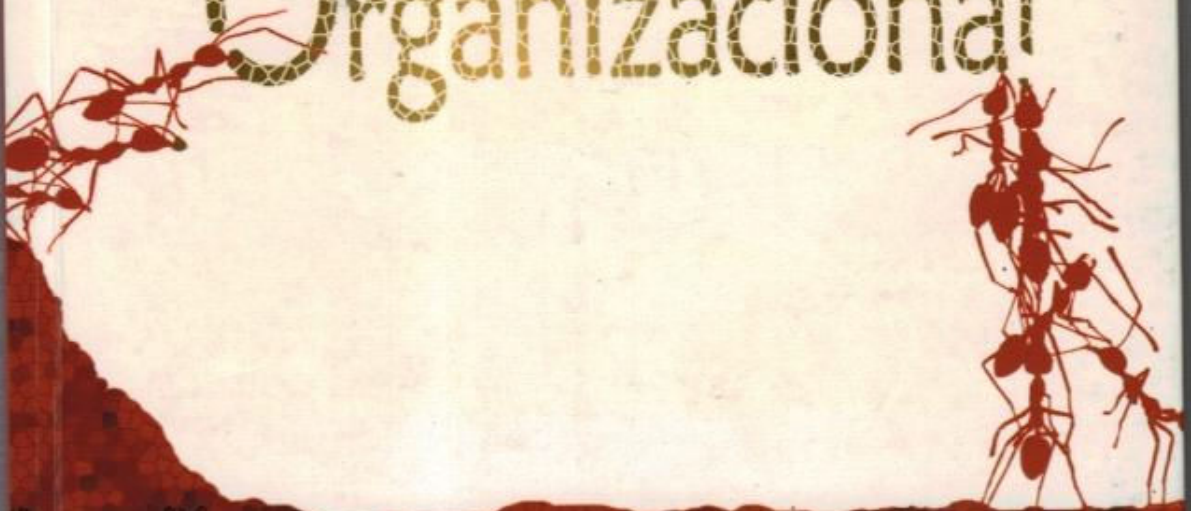


ADMINISTRAÇÃO
& SOCIEDADE

3ª edição
AMPLIADA
E REVISADA

Cultura Organizacional



imeia

Reinaldo Dias



DIRETOR GERAL
Wilson Mazzala Jr
COORDENAÇÃO EDITORIAL
Marilda R. Lima

COORDENAÇÃO DE REVISÃO E COPYDESK
Alice A. Gomes

REVISÃO DE TEXTOS
Bruna Oliveira Gonçalves

EDITORAÇÃO ELETRÔNICA
Fabio Diego da Silva

CAPA
Paloma Leslie

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

D541 c

Dias, Reinaldo
Cultura organizacional / Reinaldo Dias. --
Campinas, SP: Editora Alínea, 2012. --
(Coleção Administração & Sociedade /
organizador Reinaldo Dias).
3ª Edição

Bibliografia

- 1. Comportamento organizacional
 - 2. Cultura Organizacional
- I Título. II. Série.

03-4155 CDD-658.001

Índices para Catálogo Sistemático

1. Cultura organizacional: Administração de empresas
658.001

ISBN 978-85-7516-622-2

Todos os direitos reservados a

Editora Alínea

Rua Tiradentes, 1053 - Guanabara - Campinas-SP
CEP 13023-191 - PABX: (19) 3232.9340 e 3232.0047
www.alineainformatica.com.br

Impresso no Brasil

Sumário

Prefácio 7

Capítulo 1

Introdução: conceito de cultura 9

Importância da cultura 10

Conceituando cultura 13

Elementos básicos da cultura 17

Características da cultura 19

Capítulo 2

Organizações 21

O que é uma organização 21

Estrutura organizacional e processos de burocratização 23

Conceito de organização 26

Organizações e sociedade 28

Cultura e organizações 30

Capítulo 3

Cultura Organizacional 33

Cultura e cultura organizacional 34

Antecedentes e conceito de cultura organizacional 36

A abordagem de Edgar Schein sobre cultura organizacional 40

Outro ponto importante e, mais ou menos complementar ao capítulo quatro, é o detalhamento de diversos elementos que contribuam para identificar uma cultura organizacional, e que, de modo geral, não são explicados nos livros que tratam do tema.

O papel desempenhado pelos líderes nas organizações e o seu papel na criação e na manutenção de uma cultura organizacional é outra questão significativa. Em consequência, temos o quinto capítulo dedicado ao tema, com uma visão de liderança muito particular construída a partir dos parâmetros estabelecidos por Max Weber, ao se conceituar a dominação a partir do conceito de autoridade.

No sexto capítulo, abordamos a relação da cultura organizacional com outras culturas, em particular com as de seu entorno. A mudança é abordada no capítulo sete de maneira a permitir que os leitores tenham um referencial para futuros estudos. A novidade nesta edição, no entanto, é o capítulo oito, pois a necessidade da sustentabilidade penetrou de forma definitiva nas organizações e torna-se, cada vez mais, um parâmetro para se avaliar a reputação corporativa, bem como a imagem das empresas. Nesse sentido, delineamos aspectos que julgamos importantes no desenvolvimento de uma cultura de sustentabilidade.

O livro, introdutório ao tema, utiliza de conhecimentos de Sociologia, Psicologia, Desenvolvimento ou Comportamento Organizacional – em seus aspectos já conhecidos, analisados e testados em outra realidade organizacional sob a influência de outras culturas nacionais –, para a construção de uma teoria administrativa voltada para a realidade brasileira. Por essa razão, é necessário, muitas vezes, criar novos conceitos e definições, permitindo, assim, o desenvolvimento de novos estudos acerca da cultura e do comportamento organizacional.

Introdução: conceito de cultura

O estudo da cultura se converteu em um tema de interesse para todos os estudiosos da dinâmica das organizações, principalmente, a partir dos anos 80 e 90, como uma forma de se conhecer melhor o comportamento organizacional e, consequentemente, de se elaborar em estratégias eficientes que visem maximizar o seu desempenho.

Ao se privilegiar o estudo cultural de uma organização, privilegia-se o ser humano como componente fundamental, que, embora imprevisível em suas ações do ponto de vista individual, apresenta uma certa previsibilidade enquanto integrante de um grupo social, pois compartilha com outros uma série de pressuposições que determinam suas escolhas individuais.

Desse modo, a identificação e a compreensão da cultura organizacional é algo de fundamental importância para vários profissionais – administradores, psicólogos, sociólogos – para que atuem de forma consistente na organização, objetivando mudanças positivas. O estudo da cultura permite compreender relações de poder, regras estabelecidas não escritas, interesses de grupos determinados, comportamentos contraditórios etc.

Importância da cultura

Certamente, quando os seres humanos não se diferenciavam do restante dos animais e eram guiados tão somente pelo instinto biológico, não havia cultura, pois o animal humano tinha suas ações limitadas pelo determinismo de sua biologia. Não era um animal dos mais fortes e, como unidade biológica, jamais poderia submeter outros animais, particularmente os predadores mais ferozes, antepassados dos atuais leões e tigres, por exemplo.

No entanto, o animal humano logo foi-se diferenciando com a transmissão para as novas gerações de tudo que era aprendido, desse modo, quando uma geração aprendia a dominar o fogo, transmitia tal sabedoria para as demais, perpetuando o conhecimento adquirido. O mesmo se repetia em relação a outras descobertas e procedimentos que, de um modo geral, eram utilizados para que o homem resistisse ao meio ambiente que lhe era hostil.

Desse modo, como afirma Laraia (1997),

A espécie humana sobreviveu. E, no entanto, o fez com um equipamento físico muito pobre. Incapaz de correr como um antlope; sem a força de um tigre; sem a acuidade visual de um lince ou as dimensões de um elefante; mas, ao contrário de todos eles, dotado de um instrumental extra-orgânico de adaptação, que ampliou a força de seus braços, a sua velocidade, a sua acuidade visual e auditiva etc. E o mais importante tais modificações ocorreram sem nenhuma (ou quase nenhuma) modificação anatômica (p. 39).

Ao resistir aos outros predadores, o ser humano foi, gradativamente, aprendendo que, como indivíduo isolado, não teria maiores condições de sobrevivência. Passou então a caçar em grupos, tornando-se essa prática a essência de sua existência. A partir do momento em que os indivíduos entenderam que agrupados conseguiam alcançar objetivos comuns, surgiu a necessidade de se organizar melhor essas atividades, com a criação de

funções e tarefas e o sequenciamento destas provocando um melhor rendimento. A capacidade de intervenção do homem na natureza aumentou e, gradativamente, foi diminuindo sua dependência aos limites impostos pelo instinto biológico.

A esses atos, procedimentos e criações desenvolvidos pelo homem, e não relacionados com o instinto natural, denominamos "cultura".

Assim,

o homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquiridas pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criação desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções (Laraia, 1997, p. 46).

Desse modo, a referência à cultura está diretamente relacionada aos seres humanos. Não há cultura fora dos humanos. O conceito de cultura, portanto, se contrapõe a uma existência não cultural, que corresponde à natureza intocada.

O homem, ao se distanciar do instinto biológico, passando a criar novas formas de organização, novos objetos, novos materiais, cria um novo ambiente próprio para sua existência diferente do ambiente natural, que passamos a chamar de "cultural".

O ambiente cultural do homem inclui vilas, aldeias, cidades, animais domésticos, plantações, novos relacionamentos entre os indivíduos, linguagem, crenças, religiões, música, tecnologia etc. Essa cultura humana que compreende tudo criado pelo homem, seja ela tangível ou não, apresenta singularidades que podem variar de região para região, ou, até mesmo, em cada localidade e dentro das mesmas cidades. Esses diferentes agrupamentos humanos, que apresentam diferenças perceptíveis e podem ser hábitos, costumes, linguagem etc., formam um todo composto por diversos indivíduos que se constituem de grupos sociais homogêneos, conjuntos aos quais denominamos "subculturas".

Podemos afirmar com bastante segurança que a cultura humana é formada de um número indeterminado de subculturas que podem ser estudadas como unidades bem caracterizadas. Assim, podemos falar da cultura francesa, indiana, curda, paquistanesa, brasileira etc., que são subculturas da cultura humana mais geral.

Dentro de cada subcultura, iremos encontrar inúmeras e indeterminadas outras culturas, como, por exemplo, na cultura brasileira, encontraremos subculturas: feminina, masculina, baiana, xavante, caipira, gaúcha etc.

Podemos continuar de uma forma quase infinita identificando subculturas, que, na realidade, são culturas que apresentam traços perfeitamente discerníveis dentro de uma cultura mais geral. Até chegarmos às organizações, grupos sociais formados por pessoas com objetivos perfeitamente definidos e criados para cumprir atividades determinadas. Essas também podem ser consideradas subculturas de uma cultura mais geral. Por exemplo: uma organização hospitalar apresenta traços perfeitamente discerníveis que irão identificá-la como uma cultura específica, as pessoas que a integram apresentam um linguajar, hábitos e costumes próprios e diferentes do restante da sociedade. Desse modo, é uma subcultura de uma cultura mais geral, que pode ser a brasileira ou da região onde está inserida, como São Paulo.

O hospital, nesse sentido, forma uma cultura específica identificada com uma organização. Desse modo, podemos falar em cultura organizacional hospitalar.

É possível repetir o exemplo para todas as organizações existentes e identificar traços que as diferenciam como grupo social do restante da sociedade. Pode-se, ainda, falar de culturas organizacionais que existem em organizações tais como: exércitos, empresas, clubes, escolas, prefeituras, fundações, igrejas etc.

Resumindo o que foi dito, podemos afirmar que a concepção de cultura pressupõe a existência de *culturas*, pois cada grupo social

apresentará diferenças adquiridas e consolidadas por sua maior convivência em relação aos demais.

Conceituando cultura

A partir da Sociologia e da Antropologia, historicamente, tem aparecido uma diversidade de definições sobre o que seria cultura. Destacamos, aqui, algumas que julgamos importantes para a compreensão do conceito de cultura organizacional:

O dicionário de sociologia *Globo* (1981) define cultura como um Sistema de idéias, conhecimentos, técnicas e artefatos, de padrões de comportamento e atitudes que caracteriza uma sociedade.¹

Em outro dicionário de Sociologia, de Allan G. Johnson (1997), é definida como sendo o conjunto acumulado de símbolos, idéias e produtos materiais associados a um sistema social, seja ele uma sociedade ou uma família.

Em uma das definições mais conhecidas e citadas, Edward B. Tylor, em 1871, afirma que cultura é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costume e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade.

Em 1941, Bronislaw Malinowsky (1997), em seu ensaio intitulado *Uma teoria científica da cultura*, afirma que a cultura consiste no conjunto integral dos instrumentos e bens de consumo, nos códigos construcionais dos vários grupos da sociedade, nas idéias e artes, nas crenças e costumes humanos.²

As definições expostas anteriormente e os inúmeros conceitos relacionados com a definição de cultura, em sua maioria, concordam em três aspectos essenciais (Dias, 2000, p. 50):

1. O verbo "cultura" foi produzido por Emilio Willems.
2. Malinowski, B. (1997), optamos por utilizar a tradução portuguesa das edições 70, que nos pareceu melhor que o texto editado pela Zahar em 1970, de mesmo título.

Em primeiro lugar, que ela é transmitida pela herança social e não pela herança biológica. Depende do processo de socialização do indivíduo.

Em segundo lugar, que

compreende a totalidade das criações humanas. Inclui ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções etc.

Em terceiro lugar,

é uma característica exclusiva das sociedades humanas. Os animais são incapazes de criar cultura.

Além disso, as diferentes definições sobre o conceito de cultura permitem identificar alguns traços comuns, facilitando seu entendimento:

1. Manifesta-se através de tudo aquilo que produz o homem para satisfazer suas necessidades e viver em sociedade.
2. Estabelece os limites nos quais se desenvolve toda a ação social. Desse modo, podemos afirmar que, para cada tipo de cultura, pode-se desenvolver determinada ação social relacionada. A ação social é gerada sempre relacionada com determinada cultura.
3. É construída e compartilhada pelos membros de uma determinada coletividade.
4. Apresenta elementos tangíveis ou não. São elementos tangíveis: tecnologia, ferramentas, instrumentos de trabalho, máquinas, construções etc. Os elementos não tangíveis são aqueles que se constituem na mente dos indivíduos: valores, ideologia, crenças, mitos, símbolos, normas ritualizadas nos costumes etc.

5. Os diversos sistemas pelos quais ela se manifesta (valores, normas, ideologia etc.) influenciam significativamente na formação da personalidade do indivíduo, determinando seu comportamento, assim como sua forma de pensar, sentir e atuar no sistema social ao qual pertence.

Dito de outro modo, compreendemos cultura como toda conduta aprendida e seus resultados, cujos elementos são comparáveis e transmitidos pelos homens que compõem a sociedade. Aqui está implícito que, na conduta, inclui-se tudo aquilo que o homem aprende e produz através de suas atividades, incluindo aspectos sociais, psicológicos e físicos. Os resultados da conduta se manifestam primeiramente através de traços não materiais que se expressam em tudo aquilo que o homem aprende pela socialização, resultando nos valores, atitudes, formas de pensar, sentir e agir. E, em segundo lugar, pelos traços materiais, objetos que o homem constrói e se manifestam pela tecnologia, infra-estrutura, invenções etc. Desse modo, também podemos, de uma forma simplificada, definir cultura como o conjunto de traços materiais e não materiais que caracterizam e identificam uma sociedade.

Conhecemos uma cultura através de suas manifestações concretas, examinando os elementos culturais existentes dentro de um território ocupado por determinada comunidade cultural — uma localidade, região ou país, por exemplo. Devemos observar as relações entre pessoas, vida material, idioma e suas variações, visão estética, religião, se a identidade cultural é forte ou fraca, manifestações folclóricas e assim por diante.

A *vida material* se refere, de modo geral, à produção necessária para garantir a sobrevivência, ou seja, ferramentas, conhecimento, técnicas, métodos e processos que uma cultura utiliza para produzir bens e

Podemos, de uma forma simplificada, definir cultura como o conjunto de traços materiais que caracterizam e identificam uma sociedade.

serviços e sua distribuição e consumo. A economia e conhecimento são partes essenciais da vida material de uma comunidade.

As interações sociais estabelecem os papéis que a população assume, padrões de autoridade e responsabilidade. Esses são confirmados pelas instituições da sociedade, que os reafirmam. As instituições educacionais, tradições e manifestações sociais (festas e celebrações) tendem a reafirmar os diferentes papéis existentes na sociedade.

A *linguagem*, como parte da cultura, é considerada não somente no sentido oral, mas se estende à totalidade da comunicação simbólica em que se incluem fala, gestos, expressões e outros mecanismos de manifestação do indivíduo. Por exemplo, os diferentes idiomas do mundo não se traduzem literalmente entre si, um símbolo na língua japonesa não encontra total correspondência no nosso alfabeto. O significado das palavras, dependendo da região onde é utilizada, poderá ter diferentes significados.

A *estética* revela os conceitos de beleza e sua expressão apreciados em determinada cultura e inclui todo tipo de artes e manifestações expressas pelas diferentes camadas sociais numa determinada sociedade. Os valores estéticos de uma sociedade aparecem nos desenhos, estilos, cores, expressões, símbolos, movimentos, emoções e posturas valorizadas e preferidas em uma cultura particular. Do mesmo modo, os símbolos que uma pessoa utiliza para comunicar sua posição social variam em cada cultura, podendo ser: a posse de carros de determinado tipo, o uso de variadas roupas, a apreciação de determinado tipo de bebidas e assim por diante.

A *religião* influencia na percepção que uma cultura possui sobre a vida, seu significado e conceito. As tradições religiosas, por sua vez, podem inibir o desenvolvimento de determinadas estruturas organizacionais. A religião também influencia o desempenho dos papéis sociais do homem e mulher, o desenvolvimento de instituições sociais e rituais que cerca os mais importantes momentos

da vida. A religião afeta o modo de vida de várias outras formas como estabelecendo relações de autoridade, deveres dos indivíduos e responsabilidades, entre outras.

Os *hábitos alimentares*, também, estão entre os elementos mais significativos na constituição de uma cultura. A necessidade fisiológica diária de nutrição existe para todo membro de qualquer cultura ou sociedade. A obtenção, preparação e consumo de alimentos estão inter-relacionados com muitos outros elementos universais de qualquer cultura como: cerimônias, festas, tradições e divisão do trabalho.

Elementos básicos da cultura

Podemos identificar alguns elementos básicos na conformação de qualquer cultura que, embora possam apresentar conteúdos diferentes, são comuns a todas elas: crenças, valores, normas, sanções, símbolos, idioma e tecnologia.

- Todas as culturas são fundamentadas em um conjunto de *crenças*, compartilhando conhecimento e ideias sobre a natureza da vida. Os indianos que seguem o budismo acreditam que sua alma reencarne em animais e objetos, por isso, cultuam animais que acreditam ser antepassados reencarnados. Para um ocidental que segue a religião cristã, essa crença não tem qualquer significado.

- *Valores* são concepções coletivas do que é considerado bom, desejável, certo, bonito e gostoso (ou ruim, indesejável, errado e feio) em uma determinada cultura. Valores influenciam o comportamento das pessoas e servem como um critério para se avaliar as ações de outros. Alguns valores encontrados na cultura brasileira atual são: o individualismo, o conforto material e a religiosidade. Os japoneses apresentam o valor da

- lealdade familiar. Os americanos valorizam muito o individualismo.
- Normas** traduzem crenças e valores em regras específicas para o comportamento. Detalham aquilo que pode ou não ser feito. Podem ser codificadas no direito (formais) ou ritualizadas nos costumes (informais). Utilizar o cinto de segurança nos carros passou a ser uma norma (formal). O fato das pessoas sentarem nas cadeiras e não no chão é uma norma (informal). As normas variam bastante em intensidade, indo desde as mais rigorosas, que regulam o comportamento nas religiões, até aquelas que norteiam nossos hábitos cotidianos.
- As **sanções**, por sua vez, são as punições e recompensas utilizadas para fazer com que as normas sejam seguidas. Sanções formais são recompensas e punições oficiais e públicas; sanções informais não são oficiais, e às vezes, são até sutis e provocam reações inconscientes no comportamento cotidiano. Tanto as **sanções positivas**, como um aumento de salário, uma medalha de honra ao mérito, uma palavra de gratidão, um tapinha nas costas ou um sorriso, como as **sanções negativas** (multas, ameaças, prisão, beliscão ou olhar de desprezo) são utilizadas para fazer com que haja uma conformidade com as normas.
- Símbolos** são definidos como qualquer coisa que carregue um significado particular reconhecido pelas pessoas que compartilham uma determinada cultura. Um mesmo objeto pode simbolizar sentimentos diferentes em culturas diferentes. Um saioie na cultura escocesa é um símbolo de masculinidade, o mesmo saioie na cultura brasileira tem o significado oposto, o de feminilidade.
- O **idiotoma** é um elemento chave da cultura, como já visto quando observamos a importância da linguagem, considerando-se que outros animais se comunicam por

meio de sinais (sons e gestos cujos significados são fixos) e os humanos se comunicam por meio de símbolos (sons e gestos de cujo significado dependem compreensões compartilhadas). Assim, podem ser combinadas palavras de modos diferentes para carregar um número ilimitado de mensagens, não só sobre o aqui e o agora, mas, também, sobre o passado e o futuro. O idioma é um sistema de símbolos que permite que os membros de uma sociedade comuniquem-se um com o outro.

- A **Tecnologia**, entretanto, estabelece um parâmetro para a cultura e não só influencia como as pessoas trabalham, mas também como socializam e pensam sobre o mundo. Para uma pessoa do mundo rural, uma cidade grande como São Paulo pode parecer tão fantástica como um parque de diversões para uma criança. Toda mudança tecnológica implica mudanças culturais.

Características da cultura

De acordo com os conceitos de cultura, podemos chegar a algumas conclusões a seu respeito:

- Ela é transmissível pela herança social e não biológica. As pessoas adquirem cultura ao longo do tempo através de sua participação em um ou vários grupos num processo conhecido como socialização. Ela é sempre compartilhada, quem apresenta uma determinada cultura costuma transmiti-la a outros membros do grupo. O indivíduo adquire cultura através da interação com outras pessoas e a consolida exercitando-a com os outros.
- A cultura compreende a totalidade das criações humanas. Isso inclui ideias, valores, manifestações artísticas de todo tipo, crenças, instituições sociais, conhecimentos

científicos e técnicos, instrumentos de trabalho, tipos de vestuário, alimentação, construções etc.

c) É uma característica exclusiva das sociedades humanas. Os animais são incapazes de criar cultura.

d) Interfere na forma como a pessoa vê o mundo, como percebe as coisas. Cada indivíduo foi criado numa cultura determinada e os valores que adquiriu o fazem emitir juízos de valor sobre as coisas, dessa maneira, o mundo é visto de diferentes formas pelas sociedades humanas.

e) É também um mecanismo de adaptação. A cultura se baseia na capacidade de mudança ou de evolução do ser humano. Assim, a sobrevivência das comunidades humanas está diretamente relacionada com a cultura. O ser humano que consegue sobreviver ao superar as dificuldades impostas pela natureza, ou seja, que modifica as condições que esta impõe, faz cultura.

Assim, compreendida a cultura em linhas gerais, concluímos que todos os grupos humanos apresentam algum tipo de cultura, que é a condição de sua sobrevivência, primeiramente para superar as dificuldades impostas pelo meio ambiente natural e, posteriormente, também, pelo meio ambiente cultural.

A cultura compreende a totalidade das criações humanas

As organizações, como um grupo social determinado, por sua vez, também apresentam uma cultura específica a qual denominamos “cultura organizacional” e que é o objeto de nosso estudo.

Organizações

Como vimos no capítulo anterior, os homens foram, aos poucos, aprendendo que como indivíduos isolados suas chances de sobrevivência diminuíam. Posteriormente, aprendeu-se que a divisão do trabalho em grupo aumentava sua capacidade de intervenção na natureza, tornando-se mais eficiente. Esse aprendizado inicial levou à constituição de inúmeros grupos sociais organizados de modo a cumprir tarefas específicas, às quais os indivíduos sozinhos não conseguiam enfrentar. Assim, surgiram as organizações.

Essas, de um modo geral, podem ser vistas como grupos humanos organizados para alcançar objetivos que, de outro modo, não poderiam ser alcançados somente através do esforço individual e onde cada indivíduo cumpre um papel bem específico.

O que é uma organização

Na vida contemporânea uma parte substancial de nossas atividades econômicas (de trabalho), políticas, sociais, culturais tem lugar em organizações das quais somos membros, clientes, contribuintes, espectadores, defensores, vítimas etc. Embora a