

## Cultura Organizacional

O estudo das organizações modernas através da cultura é uma linha de investigação dentro da teoria das organizações que atende a diversos interesses:

- Estudos segundo os quais as organizações geram – deliberada ou naturalmente – uma cultura que as faz únicas e lhes dá uma identidade diferencial;
- Outros que definem a cultura como o elemento que permite que a organização encontre formas de adaptação e de integração ao entorno para sua sobrevivência.

Ambas perspectivas se desenvolveram baseadas na posição de que a cultura emerge de dentro da organização, principalmente, de duas formas: pela vontade consciente ou inconsciente dos fundadores; pela interação diária dos membros que aprendem a reagir diante de situações críticas que surgem no cotidiano.

Podemos adotar uma terceira perspectiva ao identificarmos as culturas organizacionais como subculturas da cultura mais geral da sociedade, o que permite identificar um outro processo



de formação das culturas organizacionais, como decorrente das necessidades da sociedade, que, com tal influência, conformam culturas específicas que irão desenvolver procedimentos para atingir os objetivos propostos, explícita ou implicitamente, pela sociedade.

Nessa última perspectiva, a liderança – personificada pelo fundador – que cria uma organização para executar determinada tarefa, o faz, atendendo – implícita ou explicitamente – as demandas da sociedade.

As três abordagens, na realidade, se complementam e serão utilizadas, assim, ao longo do texto.

## Cultura e cultura organizacional

A cultura tem se convertido em um tema de interesse para todos aqueles que estudam a dinâmica das organizações, particularmente a partir dos anos 80 e 90, devido aos seguintes fatores (Dias, 2001, p. 35):

- a) ao crescimento dos estudos do comportamento humano nas organizações a partir da influência da Escola das Relações Humanas;
- b) ao surgimento de tecnologias de gestão, tais como: qualidade total, melhoramento contínuo, *kaizen*, *empowerment* e outras, que utilizam conceitos da teoria das relações humanas buscando ampliar a participação das pessoas nos processos de administração objetivando um aumento da eficiência;
- c) à necessidade de entender as características das organizações num momento de reestruturação produtiva a partir do comportamento humano e sua resistência às mudanças de paradigmas;

- d) ao papel desempenhado pela cultura nos processos de fusão, incorporação e, particularmente, de terceirização;
- e) à necessidade de se ampliar o papel desempenhado pelos empregados nas organizações, passando a ser mais protagonistas que simplesmente executores das políticas, estratégias e ações desenvolvidas pelas empresas;
- f) à necessidade de se entender o homem e seu comportamento dentro da organização em função das mudanças constantes nas estratégias de mercado, vendas, produção e na empresa como um todo em função da revolução científico-tecnológica que vivemos;

Pelo exposto, o estudo da cultura organizacional tem se desenvolvido a ponto de se tornar, cada vez mais, um tema obrigatório para empresários, consultores e intelectuais dedicados ao estudo da Administração, que procuram entender o que é e o que significa a cultura no contexto das organizações, particularmente, as empresas.

O conceito de cultura adotado por aqueles que se dedicam ao estudo da Administração tem origem sociológica ou antropológica e, de modo geral, é definido como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que compartilham os indivíduos na organização e surgem da interação social, gerando padrões de comportamento coletivos que estabelece uma identidade entre seus membros, identificando-os com a organização a qual pertencem e diferenciando-os de outras.

As perspectivas adotadas, tanto pelos antropólogos como sociólogos, são fundamentos essenciais para a análise da cultura organizacional, pois, sendo a organização uma entidade constituída por pessoas, nela ocorrem inúmeras ações sociais sobre as quais se constrói sua estrutura, que contém os sistemas social e cultural, em que atuam os indivíduos que a formam.



## Antecedentes e conceito de cultura organizacional

Uma organização é mais complexa do que nos possa parecer à primeira vista se a definirmos em função de suas políticas, objetivos e sistemas. E, à medida que convivemos com seus diversos componentes, aos poucos vão-se destacando os princípios que guiam sua conduta, valores, a importância que dão a certas coisas e, finalmente, confirmaremos a presença de certos elementos difíceis de se definir, onipresentes, que influenciam a conduta de seus membros em todos os momentos. A esse conjunto de elementos, que a constituem, passaremos a chamar "cultura da organização".

O termo 'cultura' vem sendo muito utilizado no estudo das organizações. Há muitas frases e expressões – cultura da administração, empresarial, corporativa, mudanças na cultura da organização, clima cultural etc. – que demonstram haver uma realidade nova dentro das ferramentas de estudo e gestão das organizações.

Como vimos no capítulo anterior, numa primeira aproximação, o termo 'cultura' sugere a existência de um conjunto de valores, crenças, rituais, maneiras de ser e significado, constituídas e compartilhadas por um grupo humano. Esse conceito de cultura enriquece o terreno da análise organizacional, tornando-se uma ferramenta muito útil tanto para a compreensão, como para a ação, podendo ser utilizada pelos estudiosos e para aqueles que participam cotidianamente da vida das organizações.

Um ritual importante que incide sobre a vida das organizações, por exemplo, é a entrega de medalhas ou diplomas de honra ao mérito, por anos de serviço prestado ou qualquer outro motivo. Um outro elemento cultural significativo são as formas particulares de falar que compartilham determinados grupos profissionais, não compreendidos por pessoas alheias a eles e cuja função é dar unidade e sentido a uma organização específica. Esses são dois

exemplos de aspectos que permitem configurar a "cultura" de uma empresa.

Também fazem parte da cultura da empresa os meios instrumentais como: edifícios, distribuição de salas, uso do espaço etc. que podem criar diferentes ambientes (por exemplo, um departamento fechado, outro aberto).

A cultura organizacional, desse modo, é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum. A cultura oferece formas definidas de pensamento, sentimento e reação que guiam a tomada de decisões e outras atividades dos participantes de uma organização.

Dito de outra forma, podemos dizer que a cultura organizacional é um sistema de valores e crenças compartilhados que interage com pessoas, estruturas da organização, processos de tomada de decisões e sistemas de controle de uma empresa para produzir normas de comportamento (de como devem ser feitas as coisas numa organização em particular).

Sejam quais forem as definições de cultura organizacional, o fato é que compartilham conceitos comuns. Particularmente, destacam a importância dos valores e crenças compartilhadas e seu efeito sobre o comportamento.

Uma cultura forte pode contribuir substancialmente para o êxito a longo prazo das organizações ao guiar o comportamento e dar significado às atividades. As organizações que obtêm sucesso apresentam culturas fortes, que atraem, mantêm e recompensam os indivíduos que desempenham papéis essenciais e cumprem com as metas mais importantes estabelecidas.

A cultura pode ser um bem ou uma obrigação. Pode ser vantagem devido a que as crenças compartilhadas facilitam e poupam comunicações e contribuem para a tomada de decisões. Os valores

**A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum**



compartilhados facilitam também a motivação, a cooperação e o compromisso. Isso conduz à eficiência da organização. No entanto, uma cultura forte não apropriada para um meio organizacional e uma estratégia básica podem ser ineficientes. É importante haver uma harmonia entre cultura, estratégia e estilo administrativo.

Uma das responsabilidades mais importantes dos quadros dirigentes de uma organização é dar forma à cultura, que, em última instância, determinará estilo e filosofia administrativa.

A conduta de um indivíduo numa organização é determinada por sua filosofia, esta lhe fornece o caminho que deverá ser trilhado. O estilo, por sua parte, se refere à forma de se fazer alguma coisa. O estilo administrativo é a maneira diferenciada de se comportar um administrador no exercício de sua função.

A cultura e a personalidade afetam estilo e filosofia administrativa. A filosofia administrativa de uma pessoa é um sistema de valores, crenças e atitudes que guiam seu comportamento. O estilo se refere à forma como se faz algo, é uma maneira de se pensar e de atuar. O estilo administrativo é uma maneira particular de um administrador se comportar, com as limitações impostas pela cultura organizacional e guiadas por sua filosofia pessoal.

Uma organização se mantém unida, coesa, por meio da cultura organizacional, que expressa os valores ou ideais sociais e crenças que os membros da organização chegam a compartilhar, manifestados em elementos simbólicos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem específica.

A cultura organizacional inclui *regras* que se mantêm ao longo do tempo e moldam o comportamento dos indivíduos dentro das organizações. Seguem algumas de suas mais importantes funções:

- Transmissão de um sentimento de identidade aos membros da organização;
- Tornar mais fácil às pessoas assumir um compromisso com algo maior do que si mesmas;

- Contribuir para fortalecer a estabilidade do sistema social como um todo e, por último;
- Oferecer um conjunto de normas reconhecidas e aceitas por todos, e que permitirão as tomadas de decisões.

Os diversos elementos que constituem a cultura da organização incluindo forma e estilo da administração, transmitem valores e filosofias, socializando os membros, motivando o quadro de pessoal e tomando mais fácil a coesão do grupo e seu compromisso com as metas fundamentais.

Com base na combinação de um conjunto de pressupostos (que é uma organização: que é cultura, que é a natureza humana) os estudos sobre cultura organizacional tenderiam a enxergá-la de duas formas (Freitas, 1991, p. 2):

- a) Como uma metáfora, considerando cultura como algo que a organização é;
- b) Como uma variável, considerando a cultura como algo que a organização tem.

Seja qual for a abordagem escolhida, o estudo da cultura organizacional não pode ser considerado moda passageira, em nosso entendimento, é a essência do estudo organizacional. As organizações são culturas formadas por grupos sociais que se identificam com uma cultura maior, contendo vários de seus elementos constitutivos, porém apresentando traços perfeitamente discerníveis que a tornam uma cultura ímpar e passível de estudo. Ao se desenvolver como uma cultura própria, a organização torna-se um agente com personalidade que atua, de certo modo, independentemente das vontades individuais de seus integrantes. Constituída como um instrumento da vontade humana, na realidade, adquire, de certa forma, vida própria e continuará existindo à medida que continue a atender às necessidades da sociedade.



## A abordagem de Edgar Schein sobre cultura organizacional

Como um dos mais importantes pesquisadores da cultura organizacional, Edgar Schein (1990 apud Schermerhorn Jr; Hunt; Osborn, 1999) a define como um sistema de ações, valores e crenças compartilhado que se desenvolve numa organização e orienta o comportamento dos seus membros (p. 196).

Essa definição, para Schein, leva a três importantes questões:

1. O problema da socialização.
  2. O problema do comportamento.
  3. Pode uma grande organização ter uma cultura?
1. Quanto ao problema da socialização, considera-se que a cultura é, fundamentalmente, transmitida para as novas gerações de membros do grupo. Estudar o que foi ensinado aos novos membros do grupo é, de se fato, um bom modo de se descobrir alguns elementos da cultura, mas, desse modo, somente se conhecerão os aspectos superficiais dela. Principalmente, porque muito do que está no coração da cultura não será revelado nas regras de comportamento ensinadas para os recém-chegados. Isso somente ocorrerá quando essas ganharem um *status* e quando for aceito seu ingresso nos círculos mais fechados do grupo, nos quais os segredos são compartilhados. Por outro lado, dependendo de como os mais novos aprendam e de como se dará o processo de socialização, alguns pressupostos mais profundos poderão ser revelados. Para se obter alguns desses níveis mais profundos, devemos tentar compreender as percepções e sentimentos que surgem nas situações críticas, observar e entrevistar os membros permanentes e mais antigos para obter um sentido preciso das pres-

suposições compartilhadas no nível mais profundo. Sabemos que uma das mais intensas atividades dos novos membros quando ingressam num novo grupo é decifrar as normas e pressupostos que estão operando. Mas eles só podem ter sucesso através de recompensas e punições que os membros mais antigos aplicam nos novos membros assim que esses experimentam novos tipos de comportamento. Nesse sentido, sempre há um processo de ensino, mesmo que pareça totalmente implícito e não sistemático. Se o grupo não tem pressupostos compartilhados, como muitas vezes ocorre, a interação dos novos membros com os antigos poderá ser um processo mais criativo de construção de uma cultura. Uma vez que os pressupostos compartilhados existam, entretanto, a cultura sobreviverá através do ensinamento dela para os recém-chegados. Nesse sentido, podemos considerar a cultura um mecanismo de controle social e a base de manipulação explícita dos membros de um grupo para perceberem, pensarem e sentirem de uma certa maneira.

2. Quanto ao *problema do comportamento*, indica que se deve notar que a definição de cultura que se expresseu, exclui um padrão de comportamento declarado, especialmente rituais formais que podem refletir pressupostos culturais. Em substituição a isso, a definição enfatiza que as pressuposições críticas tratam de como percebemos, pensamos e sentimos sobre as coisas. O comportamento declarado é sempre determinado duplamente pela predisposição cultural (percepções, pensamentos e sentimentos padrões) e situações contingenciais surgidas do entorno externo imediato. As regularidades no comportamento podem ser mais um reflexo de experiências individuais separadas,



mas semelhantes e/ou situações comuns que surgiram estimuladas pelo entorno. Por exemplo, suponhamos que seja observado que todos os membros do grupo se intimidam na presença de um líder grande e alto. Esse temor demonstrado pelos membros do grupo pode se basear em uma reação de reflexo biológico ao tamanho e força ou aprendizado individual ou aprendizado compartilhado. Assim, uma regularidade no comportamento não pode, por isso, ser a base para se definir cultura, pois descobriríamos, mais tarde, que, na experiência de um determinado grupo, a intimidação é, de fato, o resultado de um aprendizado compartilhado e uma manifestação de pressupostos compartilhados no nível mais profundo. Colocando de outro modo, quando observamos regularidades de comportamento, não sabemos se lidamos com uma manifestação cultural. Somente depois que descobrimos as camadas mais profundas que estamos definindo como a essência da cultura, especificaremos se é ou não é um "artefato" que reflete a cultura.

### 3. *À pergunta pode uma grande organização ter cultura?*

O autor, Schein, argumenta que a definição por ele apresentada não especifica o tamanho ou unidade social em que ela pode legitimamente ser aplicada. A experiência em organizações amplas dizem que, a partir de um certo tamanho, as variações entre os subgrupos são substanciais, sugerindo que não é apropriado falar-se de "cultura" de uma IBM, General Motors ou Shell, por exemplo. Considera que a questão deva ser tratada empiricamente. Se são encontrados certos pressupostos compartilhados através de todas as unidades da organização, então pode-se, legitimamente, falar de uma cultura organizacional, embora, ao mesmo tempo,

possa-se encontrar um número de subculturas menores que tem sua própria integridade. De fato, como pode ser observado, com o tempo qualquer unidade social produzirá subunidades geradoras de subculturas como um processo de evolução normal. Algumas dessas culturas poderão estar em conflito umas com as outras, como ocorre, muitas vezes, com a alta direção e grupos de trabalhadores sindicalizados. No entanto, a despeito desse conflito, pode se verificar que as organizações apresentam pressupostos comuns que emergem quando uma crise ocorre ou surge um inimigo comum.

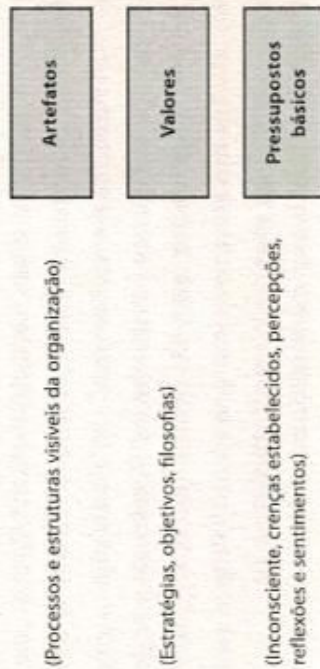
## Níveis de cultura propostos por Schein

De acordo com Schein, a cultura organizacional pode ser analisada em muitos níveis diferentes, nos quais o termo nível se refere ao grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Para o autor, muitas das confusões na definição do que a cultura realmente é resulta da não diferenciação dos níveis nos quais ela se manifesta. Esses níveis abrangem desde as manifestações tangíveis mais explícitas, que podemos ver e sentir, até aquelas encravadas profundamente, pressupostos básicos inconscientes que definem a essência da cultura. No meio, entre esses dois extremos, estão valores, normas, e regras de comportamento que os membros da cultura utilizam como um modo de retratar a cultura para eles mesmos e para os outros.

O nível mais profundo é descrito por outros pesquisadores de cultura como sendo aquele em que se encontram os "valores básicos". Schein prefere utilizar "pressupostos básicos" porque são sempre certos e, para os membros do grupo, são inegociáveis. Os valores, por outro lado, podem ser e são discutidos e as pessoas podem concordar ou discordar deles. Os pressupostos básicos são



tidos de tal modo corretos que qualquer um que não os apresente será visto como louco e automaticamente desligado. A figura abaixo apresenta os três níveis:



### Artefatos

Na superfície, temos o nível dos artefatos, que inclui todos os fenômenos vistos, ouvidos e sentidos quando se encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Os artefatos incluem os produtos visíveis do grupo como: arquitetura de seu entorno físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas e estilo personificado nas roupas, emoções explícitas, mitos e histórias sobre a organização, rituais e cerimônias observáveis etc. Para o propósito de análise cultural, esse nível também inclui o comportamento visível do grupo e processos organizacionais nos quais cada comportamento é tornado rotina.

O mais importante ponto sobre esse nível de cultura é que é fácil de ser observado e muito difícil de se decifrar. Egípcios e maias construíram pirâmides altas e visíveis, mas o significado das pirâmides em cada cultura era muito diferente – tumbas para os egípcios e tumbas e templos para os maias –, em outras palavras, o observador pode descrever o que vê e sente, mas não pode reconstruir sozinho o que aquelas coisas significam em um

grupo determinado ou se sempre refletem importantes pressupostos ocultos sob a superfície.

É especialmente perigoso tentar inferir os pressupostos profundos dos artefatos sozinhos porque nossa interpretação inevitavelmente será a projeção de nossos próprios sentimentos e reações. Por exemplo, quando vemos uma organização muito informal, frouxa, podemos interpretá-la como ineficiente se nossa experiência está baseada na pressuposição de que informalidade significa enrolação e não trabalho. De outro modo, se vemos uma organização muito formal, podemos interpretá-la como um sinal de falta de capacidade de inovação se nossa experiência é baseada no pressuposto que formalidade significa burocracia e formalização.

Qualquer aspecto da vida do grupo que produz artefatos cria o problema de classificação. Se o observador vive no grupo tempo suficiente, os significados dos artefatos gradualmente tornam-se claros. Se, entretanto, se deseja obter este nível de entendimento mais rapidamente, pode-se tentar analisar os valores, normas e regras que fornecem os princípios de operação diários pelos quais os membros do grupo guiam seu comportamento.

### Valores

Quando um grupo é criado ou enfrenta uma tarefa, assunto ou problema, a primeira solução proposta para resolver isso reflete a opinião de algumas pessoas que possuem pressupostos sobre o que está certo ou errado, o que funcionará ou não. Esses indivíduos cujas opiniões prevalecem, que podem influenciar o grupo para adotar uma certa abordagem do problema, mais tarde, serão identificados como “líderes” ou fundadores, mas o grupo como grupo ainda não tem qualquer conhecimento compartilhado porque, até agora, não tiveram uma ação comum que respondesse ao novo problema. Até que o grupo tenha tido alguma ação articulada e seus membros tenham trabalhado junto e observado o resultado da ação,



não há ainda bases compartilhadas para se determinar o factual e o real.

Por exemplo, em um negócio novo, se as vendas começam a declinar, um dirigente da organização pode afirmar que "necessitamos aumentar a propaganda" porque esta é sua crença: propaganda sempre aumenta as vendas. O grupo, que nunca tenha experimentado essa situação antes, ouvirá aquela afirmação como uma manifestação dos valores do dirigente. "Ele acredita que, quando alguém está com problemas, é uma boa coisa aumentar a propaganda". O que o líder inicialmente propôs, entretanto, pode não ter qualquer *status* além de ser um valor para ser questionado, debatido, desafiado e testado.

Se o dirigente convence o grupo a agir baseado em suas crenças e a tentativa funciona como uma solução e se o grupo tem uma percepção compartilhada daquele sucesso, então o valor percebido de que a propaganda é "boa" gradualmente inicia um processo de transformação cognitiva. Primeiro, ela será transformada em uma crença ou valor compartilhado e, por último, em uma pressuposição compartilhada (isso se a ação na qual foi baseada continuar a ter sucesso). Se esse processo de transformação ocorre – e ocorrerá somente se a solução proposta continuar a funcionar, o que implica que é em amplo sentido "correta" e deve refletir um preciso quadro da realidade – os membros do grupo tenderão a esquecer que, originalmente, não estavam certos e a proposta no curso da ação foi, nos primeiros momentos, debatida e confrontada.

Nem todos os valores passam por essa transformação. Pode acontecer da solução baseada num valor determinado não funcionar adequadamente. Em primeiro lugar, deve se entender que somente valores susceptíveis de uma validação física ou social e que continuam a funcionar adequadamente na solução dos problemas do grupo serão transformados em pressupostos. E, em segundo lugar, os valores são os elementos menos controláveis do entorno, ao lado da estética ou dos assuntos morais, que podem não ser passíveis

de testes em seu todo. Nesses casos, o consenso através de uma validação social é possível, mas não ocorre automaticamente.

Quando se fala em validação social, significa-se que certos valores são confirmados somente pelas experiências sociais compartilhadas de um determinado grupo. Tais valores envolvem o grupo em relações internas em que são testados se funcionam ou não.

Os valores nesse nível consciente poderão prever muito do comportamento das pessoas, mais do que poderia ser observado no nível dos artefatos.

### Pressupostos básicos

Quando a solução para um problema funciona repetidamente, ela tende a ser dada como certa em qualquer situação. O que foi, certa vez, uma hipótese, sustentada somente por um palpite ou "valor", torna-se, gradualmente, realidade. Somos, então, levados a acreditar que a natureza realmente funciona de uma determinada maneira.

Pressupostos básicos tendem a ser aqueles que nunca confrontamos, nem debatemos e, portanto, são extremamente difíceis de se mudar. Para aprender alguma coisa nova nesse campo se requer a ressurreição, o reexame e uma possível mudança de algumas das porções mais estáveis de nossa estrutura cognitiva. Esse aprendizado é intrinsecamente difícil porque reexaminar as pressuposições básicas temporariamente desestabiliza nossa cognição e o mundo interpessoal, liberando grandes quantidades de ansiedade.

Cultura é um conjunto de pressupostos básicos que define para nós no que devemos prestar atenção, qual o significado das coisas, como reagir emocionalmente sobre o que acontecerá e que ações devemos manifestar em vários tipos de situações. Uma vez que temos desenvolvido um conjunto de tais pressupostos, que pode ser chamado de mapa mental, poderemos conviver



confortavelmente com outros que compartilham o mesmo conjunto de pressupostos e, por outro lado, ficaremos muito desconfortáveis e vulneráveis em situações nas quais diferentes pressupostos operam, porque não compreenderemos o que está acontecendo, ou, pior, não perceberemos e não conseguiremos interpretar as ações de outros.

Para Schein, qualquer cultura de grupos pode ser estudada através desses três níveis – do nível de seus artefatos, de seus valores e dos pressupostos básicos. Se não se decifram os padrões dos pressupostos básicos que estão operando, não poderemos saber como interpretar os artefatos corretamente ou quanto crédito dar aos valores articulados. Em outras palavras, a essência da cultura repousa nos padrões dos pressupostos básicos sob a superfície e, uma vez que os compreendemos, facilmente entenderemos os outros níveis mais superficiais e trabalharemos apropriadamente com eles.

### Outras visões sobre a cultura organizacional

Muitas são as definições que podem ser dadas sobre cultura organizacional, porém, dependendo do enfoque, as abordagens serão ainda maiores.

Para Freitas (2000), a cultura organizacional deve ser entendida

primeiro como instrumento de poder; segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstrõem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros (p. 97).

Tanto Freitas (1991) quanto Santos (2000) apresentaram interpretações de diversos autores sobre cultura organizacional

e convergem para alguns aspectos comuns que auxiliam na compreensão do significado da expressão. São eles:

1. A cultura organizacional apresenta um sistema de significados compartilhados que determina o limite no qual se desenvolve a ação social. Assim, se estabelece os limites que regulam as relações sociais através de comportamentos padronizados e institucionalizados, aceitos por todos os indivíduos da organização.
2. A cultura organizacional é uma construção coletiva determinada pela ação social. Dessa forma, fazer parte da organização e ter identidade organizacional implica ao indivíduo se identificar com as formas de conduta que orientarão seu comportamento e que foram consolidadas ao longo do tempo. Essa identificação do indivíduo com as formas de conduta desenvolvidas na organização garante a redução da incerteza em sua atuação e reafirma a segurança das relações sociais estabelecidas na estrutura social.
3. O sistema de significados compartilhados introduz elementos diferenciais que identificam e caracterizam uma organização perante outras, assim como um grupo do outro no interior da mesma. Desse modo, surgem dentro da cultura organizacional (que caracteriza a organização como um todo) subculturas que apresentam dinâmica própria embora articuladas no contexto mais geral.
4. A cultura organizacional se adquire. E a aquisição ocorre através do processo de socialização que tem cada indivíduo que faz parte da organização. A aprendizagem pode dar-se através da formalização de ações orientadas pela direção como: capacitação interna, desenvolvimento de um programa de estágios, cursos etc.
5. A cultura organizacional, da mesma forma que a cultura, apresenta elementos tangíveis e não tangíveis. Os



elementos tangíveis são os componentes da estrutura material: organização do espaço físico, disposição das mesas, instrumentos de trabalho, tecnologia. Como elementos não tangíveis podemos ter: ideologias, valores, crenças, mitos, rituais, normas ritualizadas nos costumes, histórias, símbolos, linguagem, lendas da organização.

6. A cultura organizacional é dinâmica. Embora possa ser estudada e caracterizada num determinado espaço de tempo, ela se modifica constantemente. O indivíduo a adquire, interioriza e reafirma com sua conduta, mas também pode transformá-la. Aparece como fator de mudança e algo importante para este trabalho o meio ambiente que envolve a organização, tanto social quanto natural.

Em resumo, podemos definir cultura organizacional como um sistema de significados compartilhados mantidos pelos membros que distinguem uma organização de outras organizações. O sistema de significados compartilhados é um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

### Características da cultura organizacional

A cultura de qualquer organização apresenta certas características comuns, dentre as quais podemos citar:

- Cada organização tem sua cultura própria que a distingue de outras organizações. Portanto, é única e distinta;
- É uma forma de desenvolvimento dos membros de uma organização e é aprendida através da experiência do grupo;
- Está implícita na estrutura formal da organização. É explicitada pelos membros da organização;

- As modificações e mudanças que ocorrem na cultura organizacional são, de modo geral, lentas, consequência de uma certa estabilidade que a cultura dá à organização. No entanto, a cultura organizacional varia constantemente, de uma forma gradativa e imperceptível para seus integrantes;
- A cultura organizacional tem uma tendência a perpetuar-se, pois atrai e aceita pessoas que têm sistemas de valores e crenças semelhantes;
- É intangível em seu todo. Mas se manifesta em todas as partes e elementos da organização, à qual afeta e constitui;
- Ela se expressa através de sinais que podem ser desde o fluxo de informações, moda, linguagem, emoções, ordem, disciplina, até o ambiente físico nos locais de trabalho;
- É aceita pela maior parte dos membros de uma organização;
- Desenvolve a identidade de seus membros;
- É um sistema aberto e, portanto, em permanente e estreita interação com seu entorno;
- É transmissível aos novos membros.

### A formação da cultura organizacional

A cultura de uma organização não existe quando esta começa, pois vai-se formando gradualmente através de um processo contínuo que, na realidade, nunca termina. A formação e a consolidação de uma cultura organizacional estão diretamente ligadas à permanência de um certo grupo de funcionários, uma organização que apresenta uma rotatividade excessiva dificilmente chega a consolidar valores, pois a constituição da cultura ocorre no contexto da relações



interpessoais sejam elas internas ou externas. Assim, com o passar do tempo, a organização estabelece uma identidade reconhecida tanto pelos que estão em seu interior como pelos que estão fora, através da manifestação de um conjunto de valores e modo próprio de fazer as coisas.

A cultura organizacional se inicia com o surgimento de um grupo. Nesse sentido, Schein (2009) coloca que a cultura é um produto aprendido com a experiência grupal e, em consequência, é alguma coisa localizada somente onde existia um grupo definido e possuidor de uma história significativa. Para ele, sem o grupo, não pode existir cultura e, sem a existência de um certo grau de cultura na realidade, tudo o que podemos fazer é falar de um agregado de pessoas e não de um grupo específico.

Podemos afirmar, ainda, que, à medida em que se constitui um grupo, vão se manifestando determinadas formas de pensamento e valores, resultado da experiência compartilhada no modo de fazer as coisas. No entanto, é importante assinalar-se que a cultura do grupo surge a partir dos valores individuais que baseiam sua formação.

Assim, o processo de formação da cultura se inicia com a formação do grupo, de modo que um vai indissolivelmente unido ao outro, conectado por um inevitável nexo de união: a liderança. É o líder, na formação de um grupo, quem vai determinar em maior ou menor grau a configuração da cultura que se formará no citado grupo.

### O processo de formação de um grupo

A formação de grupos no seio das organizações, na ausência de influências contrárias, se inicia com o convívio unido as pessoas e essas terminando por pensar de modo parecido. Em outras palavras, o início da formação do grupo está na própria natureza das atividades que desenvolvem seus membros, atividades que os

obrigam a terem relação e, dessa relação profissional, surgem outras espontâneas não profissionais que crescem até que os indivíduos compartilhem uma série de ideias sobre o trabalho na organização. De modo geral, existem três necessidades sociais básicas que devem ser preenchidas pelo grupo. Estas são:

- a) Necessidade de inclusão: o indivíduo deve sentir que pode confiar nos demais integrantes e sentir-se seguro de que conservará sua identidade ao juntar-se aos demais, mantendo sua própria personalidade. Essa necessidade está relacionada à confiança nos demais e à necessidade de se conservar a identidade na relação social.
- b) Necessidade de controle: o indivíduo, ao procurar agrupar-se, preocupa-se em saber antecipadamente quanta influência poderá exercer no grupo e, por outro lado, quanta influência será capaz de suportar.
- c) Necessidade de afeto: ao procurar pertencer a um grupo, ocorre sempre a preocupação de ser aceito pelos demais, de qual o grau de aproximação que será obtido. Essa preocupação atende a uma necessidade social do ser humano em se agrupar e sentir-se protegido nos grupos.

Essas três necessidades configuram o processo de formação de um grupo e, em geral, de uma relação pessoal. O grupo terá de resolver, em primeiro lugar, o problema da inclusão, em seguida, de controle, e, por último, de afeto, em um processo repetitivo que se dá quase continuamente (cada vez que um novo indivíduo entra no grupo ou desaparece um líder etc.) de modo que estamos, continuamente, avaliando até que ponto a conduta dos demais satisfaz nossas necessidades e em que grau podemos fazer concessões e renúncias pessoais que respeitem nossa personalidade.



### Peso do fundador na configuração da cultura

Como já afirmamos antes, o líder tem uma importância decisiva na configuração da cultura e essa configuração se dá no nascimento do grupo; logo, falar do líder é falar do fundador do grupo. Este é quem toma a iniciativa e os demais que atuam sob sua direção adquirem por influência as crenças do fundador, surgindo a cultura organizacional, que se difundirá com maior ou menor sucesso à medida que cresce a organização.

Tal ocorre porque o fundador, devido a sua posição de superioridade outorgada por seu poder econômico, sua autoridade legítima, sua liderança e sua capacidade de vencer, está em posição privilegiada para influenciar seus colaboradores no início de sua organização, sendo sempre quem toma a última palavra nas decisões e estabelece as pautas a seus subordinados, impondo seus critérios atrás dos quais se ocultam suas crenças, intimamente ligadas à estrutura de sua personalidade. Isso se faz de muitas maneiras ao longo do funcionamento da organização.

Segundo Bertero (1996),

Na fase inicial de uma empresa, o fundador, indivíduo ou grupo, "forma" a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças. O poder do fundador se faz sentir desde o início nos processos de recrutamento e seleção, tomados aqui em sentido amplo. O fundador escolherá pessoas afins com seus valores, visão de negócio ou pelos menos buscará pessoas moldáveis e adaptáveis ao que julga ser a postura organizacional conveniente e adequada (p. 39).

Considerando-se a origem da cultura organizacional como um dos aspectos mais interessantes do estudo das organizações,

Schein (2009) afirma que a cultura organizacional se origina, basicamente, de três fontes:

1. Crenças, valores e suposições dos fundadores da organização;
2. Experiências adquiridas entre os membros do grupo com a evolução da organização;
3. Novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novas lideranças que se foram incorporando à organização ao longo do tempo.

Embora todos os pontos assinalados tenham importância, o que se destaca e, na verdade, assinala o início de uma nova cultura organizacional é o papel desempenhado pelos fundadores. Estes não somente escolhem as missões básicas e o contexto ambiental no qual o novo grupo irá operar, mas também os membros do grupo e direcionam as responsabilidades individuais que os membros do grupo assumem em seu esforço para obterem êxito em seu ambiente e promoverem sua própria integração. As organizações não se formam acidentalmente ou espontaneamente. São orientadas em torno de objetivos, têm um propósito específico e são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a coordenação e a ação combinadas de um número de pessoas podem realizar alguma coisa que uma ação individual não pode. Movimentos sociais ou novas religiões começam com profetas, messias ou outro tipo de líder carismático. Grupos políticos são iniciados pelos líderes que apresentam novas visões e novas soluções para os problemas. Empresas são criadas pelos empreendedores que têm uma visão de como o esforço combinado de um certo grupo de pessoas pode criar um novo bem ou serviço no mercado.

O processo de formação cultural é, em cada caso, primeiro o processo de criar um pequeno grupo. Na organização de negócios, esse processo, de modo geral, envolve alguma versão dos seguintes passos, segundo Schein (2009):



1. Uma pessoa (o fundador) tem a ideia de uma nova empresa;
2. O fundador traz uma ou mais pessoas e cria um grupo inicial que partilha uma visão ou objetivo comuns com o fundador. Ou seja, todos acreditam que a ideia seja boa, viável, implicando correr alguns riscos e investimentos de tempo, dinheiro e energia que serão exigidos;
3. O grupo fundador se inicia agindo de forma coordenada para criar uma organização para levantar fundos, obter patentes, incorporar, alugar um espaço de trabalho etc.;
4. Outros são trazidos para a organização e uma história comum começa a ser construída. Se o grupo permanece relativamente estável e tem experiências de aprendizado compartilhadas de forma significativa, eles gradualmente desenvolverão suposições sobre si mesmos, seu meio ambiente e como fazer as coisas para sobreviverem e crescerem.

Os fundadores, de modo geral, têm um maior impacto em como o grupo, inicialmente, define e resolve suas adaptações externas e seus problemas de integração externos. Porque tiveram a ideia original, de forma característica, têm sua própria noção, baseados em sua própria história cultural e personalidade, de como completar a ideia de acordo com a proposição inicial. Os fundadores não somente têm um alto nível de autoconfiança e determinação, mas, tipicamente, suposições fortes sobre a natureza do mundo, o papel que as organizações têm no mundo, a natureza dos relacionamentos e a "natureza humana", como a verdade se estabelece e como gerenciar tempo e espaço. Eles ficarão, por isso, bastante confortáveis em impor suas visões para seus sócios e empregados como ocorrem nas novas organizações com pouca ou nenhuma experiência e irão agarrar-se a elas até o momento em que elas se tornem inviáveis ou o grupo fracasse e se desfça.

A importância dos fundadores é destacada também por Tomei e Braunstein (1993) que confirmam que:

A dedicação e o comprometimento dos líderes e fundadores para com a empresa são as molas mestras da formação da cultura no seu estágio inicial. A visão que estes personagens têm de como enfrentar os problemas e de como gerenciar a organização criam a consciência da organização e definem o papel que esta irá desempenhar no mundo. Esta consciência, os significados apreendidos pela experiência advinda do sucesso e das falhas, a forma de agir e pensar, a linguagem utilizada, as definições de papéis, atividades e objetivos formam a cultura organizacional (p. 17).

Um outro aspecto importante a ser realçado é que a formação e a consolidação da cultura estão diretamente relacionadas com a coesão do grupo e, para que ocorra uma maior integração entre seus membros, é necessário que o grupo possua (Schein, 2009, p. 104):

1. Uma linguagem comum e categorias conceituais: se os membros não podem comunicar-se e compreender-se mutuamente, um grupo é impossível por definição;
2. Uma definição das fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão de seus membros: o grupo deve ser capaz de definir a si mesmo. Quem é, quem não é e quais são os critérios de tornar-se um membro do grupo;
3. Formas de distribuição de poder e *status*: todo grupo deve estabelecer a ordem de importância que os membros apresentam entre si, seus critérios e regras de como os membros obtêm, mantêm e perdem poder. O consenso nessa área é crucial para ajudar os membros a administrar os sentimentos de agressão;
4. Algumas normas de lidar com a intimidade, amizade e amor. Todo grupo deve estabelecer suas normas acerca das relações interpessoais que emergem nos grupos de mesma idade e *status*, acerca do relacionamento entre os sexos



e como a privacidade e intimidade serão consideradas no contexto da execução das tarefas. O consenso nessa área é crucial para ajudar os membros a manejarem seus sentimentos de afeição e amor;

5. Uma definição dos critérios de recompensas e punições: todo grupo deve conhecer quais os comportamentos heróicos ou pecaminosos e deve estabelecer consenso sobre o que deve ser recompensado e punido;
6. Uma forma de se explicar o inexplicável – ideologia e religião: todo grupo, assim como toda sociedade, se vê diante de eventos inexplicáveis aos quais deve ser dado um significado para que os membros respondam a eles e evitem a ansiedade de se relacionarem com o inexplicável e o incontrolável.

### Processo de socialização organizacional

O processo de adaptação pelo qual passam todos os novos membros de uma organização é conhecido pelo nome de “socialização”. Esse processo se inicia com a entrada do novo integrante no grupo e continua ao longo de todo o tempo de sua permanência no mesmo. É um processo de troca incessante, entre indivíduo e organização, quando, ao mesmo tempo em que é socializado, o membro transmite à cultura mais geral do grupo elementos de sua própria cultura, valores, crenças etc., que poderão ser incorporadas pela cultura central e irão renovando-a continuamente. A maior ou menor influência do novo membro na cultura organizacional dependerá de vários fatores, mas, principalmente, da capacidade de sua liderança e maior ou menor coesão da cultura existente (cultura mais forte ou fraca).

O processo de socialização, embora extremamente complexo, fundamenta-se na transmissão de alguns elementos

básicos da cultura organizacional, como normas, valores e pressupostos básicos da organização transmitidos aos novos membros, de modo que esses os compartilhem para serem incorporados ao grupo, caso contrário, não permanecerão e serão excluídos. Esse é um processo que possibilita a perpetuação da cultura através da aprendizagem dos elementos básicos pelos novos membros e, ao mesmo tempo, ela se renova além de, numa dinâmica permanente, ir assimilando novos valores convergentes com os pressupostos básicos aceitos na organização, fortalecendo-os.

A manutenção de uma cultura envolve uma série de práticas com as quais a organização atua para mantê-la transmitindo aos empregados um conjunto de experiências. E, nesse sentido, há três aspectos que, particularmente, jogam um importante papel na sustentação de uma cultura: práticas de seleção, ações dos dirigentes e reforço positivo.

1. **As práticas de seleção:** seu objetivo explícito é identificar e contratar indivíduos que tenham conhecimento, habilidade e capacidade para assumir funções dentro da organização com sucesso. A decisão final de quem será contratado será tomada pelo julgamento daqueles que irão tomá-las e basear-se-ão, fundamentalmente, nas condições que apresentam os candidatos de adaptação à organização. O que resulta na escolha de pessoas que tenham condizentes com aqueles predominantes na organização.

2. **As ações dos dirigentes:** toda ação dos membros da direção, o que dizem, como se comportam, tem o efeito de estabilizar normas e sinalizar para os níveis inferiores:

- a) Quais riscos podem e devem se assumir;
- b) Qual grau de liberdade os diferentes níveis de chefia podem dar a seus subordinados;



- c) O que é apropriado vestir quando no exercício da função;
- d) Quais ações serão premiadas, sejam com promoção ou outros prêmios.

O estilo da tomada de decisões influi no processo de aprendizagem tornando-o mais fácil ou mais difícil, mais lento ou mais rápido. Não existe, no entanto, um estilo único de direção, mas combinações ou tendências. Em um grupo, se aceitará aquele que esteja mais em sintonia com os valores centrais do grupo que dirige. E, nesse sentido, podemos afirmar que não há um melhor que outro, mas sim aquele que corresponde às necessidades de sobrevivência do grupo. O fato de ser melhor ou pior estará diretamente relacionado com valores que possui o grupo e o juízo de valor emitido (bom ou ruim) não está relacionado com os valores maiores assumidos pela sociedade em geral. A frase: "ele é ótimo, mas não serve para nós" é uma forma de exprimir essa realidade. O ótimo é um juízo de valor emitido por quem pertence a uma sociedade, por exemplo, nacional, que valoriza determinadas qualidades e as considera ótimas. No entanto, a organização – principalmente, aquela com uma cultura muito forte – possui valores básicos mais diretamente relacionados a sua existência e pode apresentar um juízo de valor para a mesma pessoa, que, embora não contradiga os valores básicos mais gerais da sociedade em que a organização está inserida, pode não constituir valor tão fundamental para a organização.

**5. Reforço positivo:** as pessoas necessitam de um reforço positivo para suas ações. Esse procedimento ocupa um lugar importante na aprendizagem, principalmente para os novos membros que chegam com um nível de insegurança, de modo geral elevado, dado seu

desconhecimento e inexperiência dos hábitos e costumes da organização, o que faz com que, muitas vezes, não consigam identificar se seu desempenho está adequado ou não aos padrões da organização. O reforço positivo demonstra um reconhecimento por seu esforço e transmite ao indivíduo ou grupo um sinal de que aquela experiência deve ser incorporada no processo de aprendizado como ação identificada com os valores básicos da organização.

A cultura organizacional é transmitida, inicialmente, aos novos membros através da apresentação de alguma exposição – palestra, seminário, reunião – com a utilização de diversos mecanismos de mídia, nos quais são mostrados valores e heróis da organização. Outras formas serão utilizadas gradativamente como: treinamento, planos de carreira vinculados aos valores básicos, destaque aos comportamentos exemplares, manifestação constante da importância dos fundadores, histórias da organização e divulgação através dos boletins internos.

A socialização aparece mais nitidamente em algumas ações, como quando entra um novo membro e há promoções ou rebaixamentos, mas está presente em todos os momentos em que são executadas as diferentes tarefas, que sempre dependem de uma escolha entre variáveis. Essas são escolhidas em função de determinados valores, que, nesses momentos, afloram com mais clareza para os novos integrantes.

Há várias estratégias de socialização possíveis, entre elas, Van Maanen (1996, p. 45) indica as seguintes:

- a) formais ou informais;
- b) individuais ou coletivas;
- c) sequenciais ou não;
- d) fixas ou variáveis;
- e) por concurso ou competição;



- f) em série ou isoladas;
- g) por despojamento e investidura.

### Formais e informais

No processo de socialização formal, a pessoa é retirada de seu cotidiano e o papel de novato é altamente segregado e explicitado. O novato é diferenciado estritamente dos outros membros da organização, muitas vezes utilizando até mesmo vestimentas de identificação (uniformes específicos para novos membros em treinamento), outras vezes, por uma denominação especial e um tanto quanto depreciativa (recruta, *trainee*, Júnior) ou posição isolada (indicação para uma sala de aula, em vez de um escritório ou trabalho específico). O processo formal tem um segundo momento importante, quando de sua imersão na realidade, quando o novato é designado para seu posto e deve aprender informalmente as práticas reais que ocorrem em seu local de trabalho. É importante não existir uma distância muito grande entre esses dois momentos, pois pode ocorrer desilusão e, conseqüentemente, uma desconsideração da primeira etapa, na qual os processos formais de aprendizado tenderão a ser desvalorizados e, intencionalmente, esquecidos.

No processo informal, o novato deve buscar sua própria aprendizagem dentro de seu ambiente, aprendendo através da experiência; e, muitas vezes, escolhendo por si mesmo seus agentes de socialização.

### Indivisuais ou coletivas

O processo de socialização em grupo é adotado em maior escala por grandes empresas porque seu custo é inferior quando comparado a um processo de socialização individual. Neste, o repasse de valores é mais efetivo e depende, majoritariamente, da relação que se estabelece entre socializado e socializador.

### Sequenciais ou não

A socialização é sequencial quando possui várias etapas, geralmente com grau crescente de complexidade. A pessoa deve, obrigatoriamente, passar por todas as etapas para ocupar um determinado posto. O processo é não sequencial quando as etapas são aleatórias e variáveis e um indivíduo pode ocupar uma posição hierarquicamente superior, sem necessariamente assumir etapas intermediárias, por exemplo.

### Fixas ou variáveis

As estratégias fixas indicam o tempo exato de sua duração, ao passo que as variáveis apresentam um tempo de duração desconhecido. Os processos de socialização fixos proporcionam ao novato um conhecimento preciso do tempo de que necessitará para completar determinado estágio. Os processos de socialização variável não têm um período determinado para acontecerem, aqueles que se submetem a ele não conhecem seu tempo de duração. Um exemplo desse tipo é a carreira orientada verticalmente nas empresas.

### Por concurso ou competição

As estratégias de socialização competitiva ocorrem com a prática de se separarem conjuntos selecionados de novatos em diferentes programas de socialização ou rotinas baseadas em diferenças presumidas como habilidade, ambição ou antecedentes. Esses programas ocorrem normalmente no período anterior ou próximo de uma promoção. Esse processo estaria presente na maioria das grandes organizações, principalmente, nos níveis hierárquicos mais elevados.

Os processos de socialização por concurso, por outro lado, evitam a acentuada distinção entre superiores e subordinados



pertencentes ao mesmo grupo de avaliação. Esse tipo de socialização implica que as normas atuais para transição não existem de qualquer outra forma além daquela demonstrada pelo desempenho. Todos iniciam em condições iguais, independentemente de idade, sexo, raça ou outros fatores antecedentes.

### Em série ou isoladas

O processo de socialização em série, por meio do qual os membros preparam os novos sobre como assumir papéis similares na organização, garante maior estabilidade à organização. Quando um novato não tem antecedentes disponíveis naqueles exemplos que ele possa seguir, o padrão de socialização é considerado isolado.

No modo serial de socialização, a inovação é improvável, mas a continuidade e um senso histórico serão mantidos. Enquanto na socialização isolada pode haver maior inovação e criatividade.

Quando uma organização faz uma limpeza em seu quadro de pessoal, eliminando os funcionários mais antigos e contratando novos trabalhadores, será submetida inevitavelmente a um processo de socialização isolado, levando-a a perder totalmente sua antiga personalidade organizacional. Numa escola com grande rotatividade de professores, por exemplo, os alunos mais antigos exercem um grande poder de controle na instituição.

### Por despojamento e investidura

No processo de despojamento existe um período de prova no qual a pessoa é obrigada a executar trabalhos considerados insignificantes, sem importância; é um período considerado de prova, para que a aceitação da pessoa no grupo seja incluída. É um período em que se destroem e despojam certas características do novato. Muitas profissões apresentam períodos em que seu pessoal iniciante deve sofrer um período de tormento e humilhações antes de serem aceitos como membros de pleno direito e, como

resultado, desenvolve-se a intimidade entre as pessoas nessas ocupações e a oportunidade de se encontrar um alto grau de solidariedade e interesse mútuos. São exemplos os procedimentos a que são submetidos os novatos em organizações militares, policiais, esportivas, estudantis etc.

**O processo de socialização de investidura, por outro lado, querem aceitar os novatos da forma que são, a pessoa é recebida de "braços abertos" e todos procuram facilitar ao máximo seu processo de aprendizagem nas novas funções.**

**O processo de socialização desejado por uma organização será sempre a combinação de várias estratégias escolhidas em função do resultado esperado. Por exemplo, se o objetivo é se obter um alto grau de semelhança nas ideias e ações dos novos membros, uma combinação das estratégias formal, em série e despojamento provavelmente seria mais eficiente.**

O processo de aprendizagem da cultura envolve alguns elementos como:

- a) Estórias:** de um modo geral, contém uma narrativa de eventos sobre os fundadores da organização, regras quebradas, pessoas de sucesso que ascenderam rapidamente, reduções na força de trabalho, realocação de empregados, reações a erros do passado e diversas outras situações organizacionais.
- b) Rituais:** sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores centrais da organização, quais objetivos são mais importantes, quais pessoas importam e quais são dispensáveis.
- c) Símbolos materiais:** o *layout* interno das organizações, o tipo de automóveis que os executivos possuem, o tamanho de seus escritórios ou mesas. Esses símbolos indicam aos membros o que é importante, o grau de



igualitarismo desejado e aceito pela alta direção e os tipos de comportamento apropriados.

- d) **Linguagem:** muitas organizações e suas unidades utilizam a linguagem como um caminho para identificar os membros da cultura ou da subcultura. Ao aprender a linguagem, os membros atestam sua aceitação à cultura e ajudam a preservá-la. As organizações, muitas vezes, desenvolvem termos próprios para descrever equipamentos, escritórios, pessoal-chave, fornecedores, clientes ou produtos relacionados com seu negócio. Novos empregados são geralmente bombardeados com acrônimos e jargões que, depois de um certo tempo de trabalho, tornam-se integralmente parte de seu dia a dia. Uma vez assimilada, essa terminologia atua como um denominador comum que unifica os membros de uma dada cultura ou subcultura.

Esses e outros elementos serão detalhados no capítulo seguinte.

### Funções da cultura organizacional

A cultura organizacional pode exercer algumas funções não determinadas, porém, a maioria delas pode ser perfeitamente identificada e estudada.

1. Estabelece limites, definindo papéis para seus integrantes e criando distinções entre uma organização e outras;
2. Transmite um senso de identidade, de "pertencer" entre os membros da organização;
3. Facilita o compromisso dos indivíduos, com alguma coisa maior que seus próprios interesses individuais;
4. Fortalece a estabilidade do sistema organizacional. Funciona como uma "cola" que ajuda a manter a organização unida;

5. Dá sentido ao modo de fazer as coisas, constituindo-se num mecanismo de controle que guia e molda as atitudes e comportamentos de seus integrantes;
6. Influencia o comportamento de seus integrantes;
7. Ao se ingressar numa organização, uma pessoa aceita um trabalho e, a partir daí, uma parte de sua vida terá como referência os valores daquela empresa. Sua ascensão nesta se dará à medida que aumentar a interação do indivíduo com a organização.

A cultura de cada organização vai conter respostas a dois grandes grupos de problemas com que essa se enfrenta: a adaptação ao meio e a integração interna.

Na função de adaptação ao meio, a cultura mantém uma série de soluções preestabelecidas contidas em seus objetivos, seus meios, instrumentos etc. cuja solidez depende do grau em que sejam compreendidas e aceitas por seus membros integrantes.

Na função de integração interna, a cultura da organização desenvolve uma linguagem e algumas categorias conceituais comuns, como critérios sobre o tipo de pessoas que quer incorporar como membros, sobre poder e *status*, sobre o tom das relações interpessoais etc. o que permite convivência e rotineirização das interações sociais necessárias ao bom funcionamento da empresa.

### Culturas e subculturas organizacionais

Nas organizações existem, de um modo geral, sistemas de valores diferentes que competem entre si e criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme (Morgan, 1996). Por exemplo, diferentes grupos profissionais podem ter diferentes visões sobre a natureza dos negócios realizados. Economistas podem concordar com um tipo de



filosofia, os engenheiros, com outro. As pessoas do departamento de marketing podem ter visão diferente dos contadores de como deve ser aplicado determinado investimento. Cada grupo pode, a sua maneira, desenvolver uma linguagem especializada que facilita o desenvolvimento diário do trabalho.

Há outras modos de se desenvolverem subculturas organizacionais. Grupos sociais, étnicos, raciais ou religiosos podem dar origem a diferentes normas e padrões de comportamento gerando um impacto crucial no funcionamento do dia a dia da empresa (Morgan, 1996).

A cultura característica de uma organização pode dividir-se em subculturas, que podem corresponder aos setores geograficamente diferenciados da organização, a diferentes ocupações de seus membros ou, até mesmo, pela existência de culturas profissionais. Por outro lado, podem ser encontradas subculturas, que apresentam valores que não coincidem com os da organização, como ocorre com os membros identificados com o sindicato.

A vida organizacional, desse modo, apresenta culturas, subculturas e contraculturas que sofrem influência umas das outras. Embora cada organização apresente uma cultura organizacional que lhe é peculiar, esta se encontra em um meio que a influencia. Toda organização é formada de indivíduos, os quais vivem numa determinada sociedade e dela recebem valores que determinam seus comportamentos. Desse modo, podemos afirmar que toda organização estará sempre sofrendo influências de crenças religiosas e relações entre indivíduos (em que muitos dos quais não pertencem à organização), famílias etc.

Muitas vezes, os diferentes uniformes utilizados nas organizações identificam diferentes filiações a subculturas existentes. O uniforme, desse modo, simboliza a filiação a grupos diferentes e a fidelidade a princípios, valores e concepções próprias do grupo (Silva,

1996), fortalecendo a identidade grupal. O uniforme, na prática, impõe limites entre diferentes grupos e, não importando a proximidade física, estabelece, claramente, os limites a que cada um está submetido, considerando valores, crenças e princípios assumidos por cada grupo.

Uma das maneiras de se apreciar a natureza da cultura e da subcultura é, de acordo com Morgan (1996), simplesmente observar o funcionamento do dia a dia do grupo ou organização. Segundo ele,

As características de uma cultura que estão sendo observadas gradualmente se tornarão evidentes à medida que se conheçam os padrões de interação entre os indivíduos, a linguagem que é utilizada, as imagens e temas explorados na conversa; bem como os vários rituais da rotina diária. À medida que se explora o que é racional nos aspectos desta cultura, pode-se quase sempre descobrir que parecem existir explicações históricas para a maneira pela qual as coisas são feitas (p. 125).

As organizações maiores, de um modo geral, apresentam uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas. A cultura dominante expressa os valores centrais compartilhados pela maioria e é a esta que denominamos cultura organizacional.

As subculturas tendem a se desenvolver em grandes organizações refletindo problemas comuns, situações ou experiências que os membros enfrentam. E, de acordo com Morgan (1996)

fortes subculturas são geralmente encontradas em forças-tarefa de alto desempenho, equipes e grupos de projetos especiais nas organizações. A cultura surge para ligar as pessoas que trabalham juntas intensamente para o alcance de uma tarefa específica (p. 197).



## Clima organizacional

O clima organizacional é formado por uma percepção do coletivo (ambiente ou atmosfera organizacional) que se constitui a partir do momento em que se defrontam as ideias preconcebidas das pessoas sobre seu local de trabalho e o dia a dia da organização.

Todos os indivíduos possuem ideias preconcebidas de como deve ser seu local de trabalho, do que é capaz, de como deve ser dirigida a empresa, o que está correto e o que devia ser feito de outro modo. Quando o indivíduo está no local de trabalho, suas ideias preconcebidas reagem ao se deparar com vários fatores relacionados com o trabalho cotidiano: relação com o grupo de trabalho, estilo de liderança do chefe, se a organização é rígida ou flexível, as opiniões dos outros etc. A reação pode ser positiva ou negativa, em maior ou menor grau, formando um ambiente na organização que caracterizamos como 'clima organizacional'.

O clima organizacional é a expressão pessoal da visão que os trabalhadores e dirigentes adquirem da organização a qual pertencem. O clima organizacional está diretamente relacionado com o grau de satisfação, expectativas e necessidades dos integrantes de uma organização.

Em função do clima organizacional, uma organização pode provocar em seus integrantes um sentimento de insegurança, motivação, responsabilidade, e assim por diante. A percepção desenvolvida por seus integrantes em relação aos outros colegas de trabalho, seus dirigentes, é fruto do clima da organização. Se o clima organizacional favorecer o diálogo, haverá uma maior proximidade dos subordinados em relação à chefia. Se o clima organizacional é de insegurança, haverá um maior distanciamento dos integrantes em relação aos objetivos da organização.

Há inúmeras possibilidades de existência de climas organizacionais que podem existir numa organização, que podem ter sido criados propositadamente ou ter surgido sem nenhuma

intencionalidade ou, até mesmo, não ser percebido pela direção da organização. A seguir, fornecemos alguns exemplos de clima organizacional e o que provocam na equipe de trabalho.

1. De intimidade – favorece a integração do grupo aumentando as relações sociais amistosas. Essas relações satisfazem suas necessidades sociais de relacionamento e não estão necessariamente ligadas à realização da tarefa no local de trabalho.
2. De espírito de equipe – os membros da organização sentem que suas necessidades sociais são atendidas e, ao mesmo tempo, gozam do sentimento de tarefa cumprida.
3. Com ênfase na produção – os integrantes sentem seu comportamento administrativo ser estreitamente supervisionado. A administração é fortemente direcionada a seu objetivo principal e insensível a novas contribuições.
4. Burocrático – há uma atmosfera fechada e formal. Se insiste na papelada e canais regulamentares. Nas discussões de trabalho, predominam as referências a regras, regulamentos e procedimentos.
5. Cordialidade – ocorre um sentimento geral de camaradagem que prevalece na atmosfera do grupo de trabalho, havendo maior ênfase no que quer cada pessoa e uma predominância de grupos sociais amistosos e cordiais.
6. De tolerância – deriva para um comportamento organizacional no qual os erros são tratados como forma de apoio e aprendizagem, mais que de uma forma ameaçadora, punitiva ou inclinada a colocar a culpa em alguém.

O clima organizacional retrata o grau de satisfação das pessoas nos ambientes de trabalho e pode apontar sua predisposição



para apoiar a implantação e a manutenção de novas filosofias gerenciais.

O clima organizacional está diretamente relacionado com a cultura das organizações. As modificações culturais geram expectativas, às vezes, insatisfação e insegurança. Essas situações criam climas organizacionais que produzem uma redução da capacidade de trabalho. São indicadores de um clima organizacional negativo: absenteísmo, alta rotatividade, desperdícios, rumores, conflitos etc.

Encontramos, na cultura da organização, diversas variáveis que afetam o clima organizacional: as relações entre os integrantes, entre os diferentes setores, hábitos arraigados, processo decisório, grau de disciplina, benefícios etc.

O clima organizacional também pode ser afetado por fatores externos às organizações: uma queda do poder aquisitivo, modificações políticas, rivalidades esportivas etc.

## Identidade organizacional

### Identidade e cultura

No desenvolvimento do conceito de identidade aparecem dois elementos centrais: o grupo social e a cultura. Tanto um como outro precedem o indivíduo e tornam possível a aprendizagem e a experiência, o encontro com outros, a atribuição dos *status* e ajudam a assimilar os diferentes papéis sociais que o indivíduo assumirá.

O indivíduo, enquanto ser social, reflete a visão de mundo que predomina em uma determinada cultura em um determinado período. Os diversos elementos que constituem a cultura influenciam o indivíduo e por este aquela é modificada. Num determinado contexto social, cultura e indivíduo se constroem mutuamente.

Podemos afirmar que a identidade do ser social é construída articuladamente com a cultura.

A cultura está presente nos indivíduos de maneira interiorizada e seu comportamento estará diretamente orientado pelo que incorporou da cultura (Bourdieu, 1979). Sua interpretação do mundo está baseada na percepção que lhe é transmitida pelas normas e valores compartilhados. Desse modo, uma parte do conteúdo da identidade do indivíduo são as normas e valores compartilhados e interiorizados no processo de socialização. Por outro lado, a outra parte do conteúdo da identidade se configurará e afirmará na comparação com os outros, os quais serão sempre um ponto de referência constante na afirmação de sua individualidade.

Os outros sempre estão presentes na busca e afirmação da identidade, pois é em relação a eles que se estabelecerão diferença e semelhança, fundamentais no estabelecimento e na identificação de um ser único. Desse modo, quando se busca a identidade cultural, procura-se identificar aqueles iguais, que se identificam conosco, fortalecendo o sentimento de solidariedade grupal. No entanto, ao nos identificarmos como iguais, dá-se a entender, que somos diferentes de outros grupos sociais, assim, a construção da identidade tem esse aspecto, aparentemente contraditório, de estabelecer diferenças em relação a outros membros de outras comunidades (Dias, 2000).

Por esse motivo, podemos definir identidade como um sistema organizado de representações que se produzem no sujeito sobre si mesmo (biológicas, papéis desempenhados, *status* etc.); se expressa no modo em que cada indivíduo pode reconhecer-se e sentir-se como único, diferente e essencialmente o mesmo apesar das mudanças e do passar do tempo. A identidade se constrói e se desenvolveria ao longo de toda a vida, adquirindo características particulares de acordo com as suas diferentes etapas e períodos. As representações mudam com o tempo modificando o perfil da identidade.



### Identidade e cultura organizacional

A identidade social do indivíduo numa organização está sempre associada à sua identificação com a estrutura organizacional e a cultura organizacional, o que se expressa através dos grupos sociais que as compõem. Ao se ingressar numa empresa, por exemplo, o indivíduo se vê compelido a adotar seu sistema de crenças num processo de socialização, que o fará com o passar do tempo a adotar como suas um certo número de características da empresa e que integrarão uma parte de sua identidade. A cultura organizacional é interiorizada, tornando-se parte integrante de sua identidade. Hábitos, costumes, símbolos, linguagem e sinais característicos passam a fazer parte de seu cotidiano e o diferenciam perante outros que coexistem em outros espaços daquele ocupado pela organização. Surgem identidades sociais, identificadas com organizações. Podemos ter, por exemplo, num determinado bairro: o Flávio da Bosch, o Artur da Clark, o Romeu da Mercedes, a Lurdes da Rhodia, e assim por diante.

Ao mesmo tempo, no interior da empresa, processam-se outras construções de identidade. No interior da organização, existem os subgrupos de trabalho que formam laços de sociabilidade duráveis, produto do trabalho conjunto, e desenvolvem regras próprias de convivência, estabelecendo valores e práticas comuns, que passam a constituir uma subcultura dentro da empresa. Podem constituir-se por setor ou por ocupação profissional e formam outro aspecto da constituição da identidade social do indivíduo. O mesmo Flávio da Bosch, no interior da empresa, poderá ser o Flávio do Almoarifado ou o Flávio Engenheiro.

A identidade não pode ser considerada somente um reflexo da sociedade ou uma construção pessoal que dependa da iniciativa do indivíduo. Em sua construção, intervém uma lógica social, em que o meio cultural e o indivíduo se articulam e modificam-se. As organizações, dada sua importância no mundo atual, contribuem de

modo decisivo na constituição das identidades sociais, através da cultura organizacional. No entanto, devemos considerar a existência das subculturas organizacionais, nas quais os grupos informais assumem papel de destaque no processo de socialização, como importante fator de constituição da identidade.

Dedicar-nos-emos a dois tipos particulares de identidades que denominaremos 'identidade de empresa' (identidade organizacional) e 'identidade profissional'.

A identidade de empresa é um tipo de identidade construída e criada no espaço social ocupado pela organização. O reconhecimento e a legitimidade só são possíveis dentro desse espaço propiciado pela organização. São identidades construídas com base na organização, em sua estrutura hierárquica e reconhecimento de responsabilidades organizacionais. A identidade que se procura é estimulada, reconhecida e confirmada por vários rituais que a fortalecem, fazendo com que os indivíduos fiquem fortemente identificados com a organização.

A identidade profissional pode ou não ser construída dentro da organização, mas tem como característica sua autonomia em relação à estrutura hierárquica e a responsabilidades organizacionais. A identidade buscada se afirma através do domínio da prática profissional independentemente da estrutura da organização. Esse tipo de identidade se constrói (ou se consolida) dentro de organizações horizontalizadas e prestadoras de serviço.

### Padrões culturais

São dimensões específicas das culturas organizacionais que exibem características comuns e as distinguem ou identificam com outras culturas. Os padrões culturais impõem restrições e limites às organizações. Alguns exemplos dessas dimensões são: obrigações dos membros para com os demais, diferenças em conceitos de



pontualidade, efeitos devidos às diferenças culturais e tecnológicas, separação entre prazer e trabalho etc.

As organizações podem ser diferenciadas pelos valores que existem no trato entre as pessoas, como organizações com culturas universalistas ou particularistas. Quando esses valores se estabelecem em regulamentos obrigatórios a todos, tornam-se universais, pois todas as pessoas sabem quais as condutas esperadas, o que têm a fazer e que reações devem esperar dos demais. Mas também acontece de cada grupo dentro da organização ter suas próprias normas e marco de valores que regulam comportamentos mais específicos e são aplicados de acordo com situações concretas; dessa forma, formam-se diversos grupos que passam a enfrentar situações de modo próprio em função de suas características étnicas, gênero, orientação sexual ou qualquer outro tipo de antecedentes que os diferenciam no ambiente organizacional provocando a adoção de padrões de comportamento diferenciados, caracterizando essa cultura organizacional como particularista.

As diferenças nos padrões culturais nas organizações também se manifestam naquelas que contêm como motivo principal diferenças ou semelhanças de emprego de tecnologia.

Um exemplo das diferenças nos padrões culturais é a importância que se dá aos conceitos de tempo e pontualidade nas diferentes organizações, os quais têm um forte impacto em todas as demais atividades. As diferenças se apresentam não somente entre os diferentes países, mas também entre as diferentes culturas organizacionais num mesmo país. Assim se fala na pontualidade inglesa que significa ter respeito pelos demais, quando, no Brasil, a impuntualidade é considerada símbolo de *status*.

As dimensões ou padrões culturais que têm diferentes orientações atribuem diferentes valores ao trabalho e prazer, os quais servem como marco de referência nas relações interpessoais nas organizações. Por exemplo, sob uma orientação mais universalista, os paulistas consideram que o trabalho tem prioridade sobre o prazer

e buscam separá-lo totalmente. Numa cultura organizacional, com padrão mais particularista, como pode ser o caso de organizações baianas, os trabalhadores sabem desfrutar de amplas conversas, muitas das quais podem parecer frívolas e nas quais encontram prazer.

Essas diferenças não estão relacionadas com eficiência ou eficácia, mas sim com diferentes valores assumidos por culturas distintas. E, devido a essas diferenças, do ponto de vista dos baianos, os paulistas são tolos, pois só pensam no trabalho; e, do ponto de vista dos paulistas, os baianos não gostam de trabalhar. Essas são opiniões que indicam o etnocentrismo presente em qualquer cultura, que provoca a emissão de juízos de valor sobre outras culturas a partir de suas próprias premissas. Uma pesquisa científica publicada nos jornais em agosto de 1992, realizada pelo Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais (Nepol) da Pós-graduação em Administração da Universidade Federal da Bahia e coordenada pela Prof. Tânia Fischer, aponta um quadro diferente daquele indicado pelas manifestações citadas (Quadro 1).

#### Quadro 1

##### Visão dos estrangeiros sobre as culturas regionais

Os resultados da primeira fase da pesquisa apresentaram algumas surpresas, no caso da Bahia. Quase todos os entrevistados, sempre executivos de alta ou média gerência provenientes dos Estados Unidos e Espanha – os dois países que mais têm enviado ao estado – concordam que o baiano trabalha muito, o que alguns creditam ao excesso de formalismo, motivado pelo excesso de controle. “As jornadas de trabalho aqui são muito longas”, disse um norte-americano.

Ao mesmo tempo, o trabalhador local atuaria de forma “relaxada”, no sentido de tranqüila, sem estresse e não raro também se diverte trabalhando, sem separar nitidamente trabalho e lazer.

Para eles, a cultura baiana valoriza criatividade e inovação, exprime afetividade, não explicita os conflitos, é hierarquizada,



valoriza a religiosidade, tem diferentes significados de tempo, articula, em variados graus, trabalho e lazer, quer ganhar a curto prazo, vê o local de trabalho como local de sociabilidade, requer cobrança constante, requer também sentido e objetividade, valoriza competência e qualificação.

Por seu lado, os executivos estrangeiros que estão a trabalhar no Rio Grande do Sul acham que os gaúchos têm uma cultura orientada ao trabalho, tradicional, hierárquica, empreendedora, individualista, dedicada, bairrista e provinciana, partidária e dual, compulsiva e obsessiva, brusca e orgulhosa, passional, rebelde, exigente, ágil e desorganizada.

Um fato chamou a atenção da coordenadora da pesquisa, "Os estrangeiros que trabalharam antes em São Paulo geralmente chegam com uma impressão negativa da Bahia, o que não acontece com os transferidos diretamente de seus países de origem". A observação é confirmada por um dos entrevistados. "Acho que existem muito mais preconceitos entre Bahia e São Paulo que entre Estados Unidos e Bahia", constatou, salientando que nada sabia sobre a Bahia e não tinha expectativas de nenhuma ordem.

Adaptado de: QUADROS, M. J. *Pesquisa investiga como estrangeiros vêem a Bahia e o Sul. Gazeta Mercantil*, 14 de agosto de 2002, p. C-2 Caderno Indústria & Serviços.

## Tipos de culturas organizacionais

Toda tipologia incorre em risco, por exemplo não esgotar as possibilidades pode prejudicar nossa análise, entretanto, as tipologias ajudam o entendimento e contribuem para uma maior aproximação com nosso objeto de estudo. Em relação às culturas organizacionais, por exemplo, corremos o risco ao estabelecermos tipologias a fim de reduzir a grande complexidade existente. No entanto, como forma de contribuição a seu estudo, podemos identificar alguns tipos mais comuns:

- a) Orientadas ao poder: tem como característica a tendência a dominar seu meio e a eliminar a oposição. Dentro dela, os que dispõem de mais poder se esforçam por mantê-lo. Em muitos casos, se disfarça de forma suave, sendo o tipo de cultura organizacional encontrado em muitas empresas familiares, que desenvolvem o paternalismo como forma de dominação.
- b) As orientadas pela função: há uma preocupação pela efetividade, mais que pela eficácia. Acentua-se hierarquia, "status" e procedimentos. A mais comum compreende as grandes corporações do ramo metalúrgico, por exemplo.
- c) As que têm na execução da tarefa sua essência: valoriza-se, aqui, mais o alcançar dos objetivos que a forma de consegui-lo. A estrutura se adapta às exigências da tarefa. Exalta-se a colaboração e o trabalho de equipe. A autoridade se assenta sobre a competência profissional. As grandes empreiteiras apresentam essas características.
- d) Orientadas pelas pessoas: o objetivo inicial é atender às necessidades dos membros da organização. Busca exemplos e espírito de serviço aos demais, assim como consenso na tomada de decisões, em vez do uso da hierarquia. Esse tipo de organização ocorre em alguns pequenos gabinetes profissionais e cooperativas médicas.

## A questão das culturas fortes e fracas

As culturas fortes têm um forte impacto sobre o comportamento dos empregados e estão mais diretamente relacionadas à rotatividade reduzida, particularmente devido a:

- a) Os valores centrais da organização são, ao mesmo tempo, intensivamente agregadores e amplamente partilhados;



- b) Uma cultura forte deverá ter uma grande influência no comportamento de seus membros porque o alto grau de compartilhamento e intensidade cria um clima interno de alto controle comportamental;
- c) Há um acordo informal muito forte sobre o que a organização significa, o que contribui para construir coesão, lealdade e compromisso organizacional.

Uma cultura organizacional forte incrementa a consistência comportamental, atuando como um substituto da formalização, atingindo os mesmos objetivos sem a necessidade de uma documentação escrita.

Podem ser utilizadas algumas técnicas para se criar uma cultura organizacional forte ou manter uma já existente. Algumas técnicas recomendadas são as seguintes (Daft, 1992):

- a) Utilização de símbolos, cerimônias, histórias, *slogans*, linguagem etc., que reforcem os valores que se deseja introduzir ou manter;
- b) Enfatizar o processo de recrutamento e seleção de novos empregados que tenham os valores apreciados pela organização;
- c) O processo de indução de recursos humanos deve formar e desenvolver os valores que se requer para a organização;
- d) Efetuar programas de desenvolvimento humano e organizacional que enfatizem a formação de seus valores culturais;
- e) Realizar programas motivacionais e incentivos que reforcem as condutas esperadas pela cultura da organização.

## Principais Elementos da Cultura Organizacional

As culturas organizacionais podem ser identificadas por elementos que forneçam interpretações capazes de conduzir seus membros no enfrentamento de problemas e/ou no desenvolvimento de ações rotineiras de acordo com pressupostos básicos ou valores fundamentais aceitos naquela organização.

Há inúmeros elementos que poderíamos analisar, porém, escolhemos os mais citados na literatura existente sobre cultura organizacional.

### Valores

Os valores se constituem num elemento comum e fundamental em todas as definições e conceituações de cultura organizacional. Os valores organizacionais são aquelas concepções



## Cultura Organizacional e Sustentabilidade

### A ideia da sustentabilidade

A ideia, hoje popular, de desenvolvimento sustentável, foi lançada em 1987 pela Comissão Brundtland de Meio Ambiente da ONU na publicação denominada *Nosso futuro comum* em que se apresenta o conceito de Desenvolvimento Sustentável, enunciado como sendo aquele que atende às necessidades do presente sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras atenderem a suas próprias necessidades (CMMAD, 1991, p. 46).

Esse conceito se difundiu trazendo uma maneira diferente de ver a relação entre os seres humanos e o meio ambiente, afetando, profundamente, as organizações a partir desse momento e provocando modificações paradigmáticas, particularmente, nas empresas que tiveram, ao longo dos últimos anos, que rever seus processos produtivos, vinculando-os a essa nova perspectiva que considera a possibilidade de extinção da humanidade a partir do esgotamento dos recursos naturais e de alterações profundas no ecossistema global, provocadas pelas atividades econômicas, fundamentalmente, àquelas associadas com as empresas de transformação.



Além da modificação das tecnologias utilizadas, há a necessidade, também, de se modificar o comportamento do ser humano em relação à natureza e alguns de seus hábitos e costumes, que, em muitos casos, contribuem para aumentar os efeitos da contaminação e do esgotamento dos recursos naturais. É assim que a sustentabilidade apresenta um duplo significado, pois se trata tanto da conservação dos sistemas naturais como da transformação do comportamento humano em relação à natureza, o que envolve transformações em vários aspectos da vida social, política e econômica.

A penetração do conceito de desenvolvimento sustentável no meio empresarial tem feito com que as empresas assumam formas de gestão mais eficientes, como práticas identificadas com a eco-eficiência e a produção mais limpa. Embora haja um crescimento perceptível da mobilização em torno da sustentabilidade, ela ainda está mais focada nas tecnologias adotadas, voltada, prioritariamente, para processos e produtos. Embora seja um grande avanço, levando-se em consideração o *status* antes de 1992, a questão ambiental nas organizações ainda necessita ser ampliada no envolvimento maior do ser humano, com a introdução de métodos de educação ambiental para elevação da consciência ecológica e facilitar a intervenção nos processos cotidianos das empresas visando a melhoria das ações e a diminuição das agressões ao meio ambiente.

O desenvolvimento sustentável nas organizações apresenta três dimensões, que são: a econômica, a social e a ambiental.

Do ponto de vista econômico, a sustentabilidade prevê que as empresas têm que ser economicamente viáveis. Seu papel na sociedade deve ser cumprido levando em consideração esse aspecto da rentabilidade, ou seja, dar retorno ao investimento realizado pelo capital privado.

Em termos sociais, a empresa deve satisfazer aos requisitos de proporcionar as melhores condições de trabalho aos seus empregados, procurando contemplar a diversidade cultural existente na sociedade em que atua, além de propiciar oportunidade aos deficientes de modo

geral. Além disso, seus dirigentes devem participar ativamente das atividades socioculturais de expressão da comunidade que vive no entorno da unidade produtiva.

Do ponto de vista ambiental, a organização deve pautar-se pela eco-eficiência dos seus processos produtivos, adotar a produção mais limpa, oferecer condições para o desenvolvimento de uma cultura ambiental organizacional, adotar uma postura de responsabilidade ambiental, buscando a não contaminação de qualquer tipo do ambiente natural, e procurar participar de todas as atividades patrocinadas pelas autoridades governamentais locais e regionais no que diz respeito ao meio ambiente natural.

Essas três dimensões da sustentabilidade no âmbito empresarial foram sintetizadas no conceito de "*Triple Bottom Line*", expressão que surgiu na década de 1990 e tornou-se de conhecimento do grande público em 1997, com a publicação do livro de John Elkington *Cannibals with forks: the triple bottom line of 21st century business* (Elkington, 2012), cujo conteúdo reflete um conjunto de valores, objetivos e processos que uma organização deve focar para criar valor em três dimensões: econômica, social e ambiental.

O *triple bottom line* também é conhecido como "os 3 P's" (*people, planet and profit*, ou, em português, pessoas, planeta e lucro). Nesse caso: *people* refere-se ao tratamento do capital humano de uma empresa ou sociedade; *planet* refere-se ao capital natural de uma empresa ou sociedade; e *profit* trata-se do lucro. É o resultado econômico positivo de uma empresa.

O conceito de desenvolvimento sustentável deve levar as empresas a pensarem de outro modo a questão ambiental. Não como algo que traz gastos e tem um efeito negativo na economia e no crescimento, mas sim como uma oportunidade para realizar investimentos que levam a uma maior competitividade e rentabilidade, oferecendo a chance de realização de novos negócios e geração de empregos.



Um dos aspectos bastante positivos na implantação da sustentabilidade é que essas mudanças levam a organização como um todo a se reinventar em novas bases para disputar mercado e manter ou aumentar sua competitividade.

A incorporação permanente de novas tecnologias, novos processos, e a formação continuada dos funcionários da empresa, são, sem dúvida, o benefício prático mais visível. Sustentabilidade exige inovação, o que representa benefícios práticos às empresas.

Um problema que surge, frequentemente, é a falta de incorporação de uma prática ambientalmente correta na cultura organizacional. Pois, o que ocorre é que, de modo geral, as empresas que se dizem preocupadas com as questões ambientais, adotam políticas superficiais somente para serem exploradas pelo *marketing*, buscando com isso, em curto prazo, tornar sua imagem mais amigável com o meio ambiente. Os trabalhadores, assim, ao invés de serem educados para se tornarem cidadãos ambientalmente conscientes, são, na realidade, adestrados em processos que irão beneficiar, primariamente, a empresa e que, como consequência serão benéficos para o meio ambiente. Embora positiva, tal atitude é bastante superficial, pois as medidas adotadas pela empresa poderiam ser melhores se houvesse ampla participação. Seria benéfico, também, para a autoestima dos funcionários que se veriam como parte integrante desse processo.

O fato é que as empresas que assumirem posturas ambientalmente corretas se caracterizarão pelas suas inovações serem, de modo geral, eco-inovações, que se caracterizam por reduzir o impacto ambiental. De modo bastante simplificado, a eco-inovação pode ser entendida como uma inovação que melhora o desempenho ambiental (Carrillo; Rio; Könnölä, 2010)

Além de reduzir danos ambientais, a eco-inovação gerará valor para o mercado. Assim, entre as vantagens entre ser verde e competitivo estarão: a redução de custos de produção; a melhora

no posicionamento em relação aos concorrentes e; a melhoria da imagem da empresa na sociedade.

O desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade não é difícil, pois a questão ambiental está presente em todas as mídias, diariamente, o que falta é vontade política do dirigente empresarial para tomar a decisão e torná-la estratégica na organização.

Portanto, não se deve exagerar a dificuldade de implantação de programas socioambientais nas empresas como algo complicado e difícil de ser implantado. Embora do ponto de vista técnico haja certa complexidade, não é este o ponto fundamental. Os passos iniciais são fundamentalmente culturais, tratam-se de alterações que envolvem a mudança de atitudes e comportamentos de diversos integrantes da organização, visando seu completo envolvimento na nova política da empresa.

Em termos práticos imediatos no âmbito da empresa deve-se proceder a implantação progressiva de medidas preventivas e corretivas, orientadas a reduzir o consumo de recursos energéticos, a diminuir a produção de resíduos e tornar efetivo o cumprimento da legislação ambiental, em especial a setorial. Esse é o movimento inicial da implantação de qualquer programa, adotar boas práticas ambientais com o completo envolvimento de todos os integrantes da organização, ou seja, iniciar o processo de mudança da cultura organizacional existente.

A principal forma para desenvolver a cultura organizacional verde é a educação ambiental corporativa que pode ser complementada pelo *endomarketing* organizacional e a utilização de normas codificadas.

Sem dúvida, a educação ambiental é o processo mais consistente de formação de pessoas para adquirirem consciência ambiental, também é o que demanda mais tempo, pois aborda a problemática em todos os seus aspectos. Constitui um processo permanente que permite desenvolver capacidades e valores voltados



para a melhoria da qualidade de vida; melhorar a intervenção do indivíduo no entorno local, regional e nacional; contribuir para conservar os recursos naturais e respeitar a diversidade cultural e biológica do meio ambiente.

A educação ambiental deve ter um caráter permanente de educação, podendo vir a assumir um papel crucial ao ser inserida em todos os setores da empresa, de maneira articulada e sistêmica e promovendo a interdisciplinaridade.

Quanto ao *endomarketing* ambiental (ou *marketing* ambiental interno) constitui um processo mais acelerado de conscientização ambiental e tem a vantagem em relação à adoção de normas codificadas porque não se trata de obrigação social organizacional. O *endomarketing* verde, por sua vez utiliza as mesmas técnicas promocionais do *marketing* verde, e tem a função de modificar os comportamentos e as atitudes dos funcionários em relação à questão ecológica.

Já as normas codificadas (em resoluções, regimentos internos, memorandos, recomendações etc.) são as mais eficazes, pela rapidez com que são implementadas pois são dotadas de força coercitiva, já que aqueles que não as adotam sofrem algum tipo de punição, seja uma advertência ou, até mesmo, a exclusão dos quadros da empresa.

Como vimos anteriormente, as lideranças têm um papel fundamental na formação da cultura organizacional, assim, "o exemplo que vem de cima" deve ser levado em consideração como um aspecto fundamental no desenvolvimento de uma cultura ambiental na empresa. Os líderes deverão mostrar claramente que assumiram os novos valores e princípios e, como modelos de comportamento, facilitarão o processo de mudança.

A sustentabilidade se manifesta nas empresas com a mudança de valores, princípios, posturas, atitudes, hábitos e comportamentos, ainda uma completa mudança cultural. A sustentabilidade para as empresas não é só mais uma alternativa, pois a sua reputação cada vez mais estará associada à sua capacidade de envolvimento com

a questão ambiental e com a sua contribuição ao desenvolvimento sustentável.

Com a criação de uma cultura organizacional voltada para a sustentabilidade há, ainda, a melhoria dos recursos humanos, que se sentem estimulados, ocorrendo, por exemplo, redução do absentismo, retenção de talentos, maior compromisso com o trabalho, entre outros fatores que incrementam a produtividade e, conseqüentemente, aumentam o diferencial competitivo da empresa como um todo.

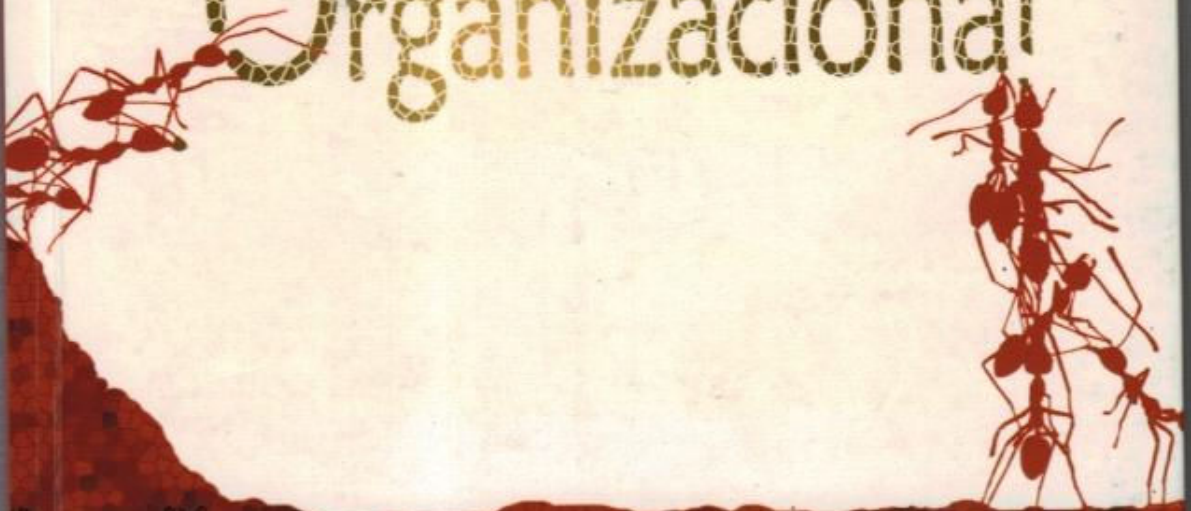
O desenvolvimento da cultura ambiental nas empresas, na realidade, está cada vez mais dependendo da compreensão não só de sua importância do ponto de vista social, mas também do empresarial, no que diz respeito à competitividade organizacional e à melhoria da produtividade, pois, as campanhas de sensibilização levadas pela mídia têm encontrado receptividade nos domicílios e, muitas vezes, o que falta é um reforço concreto das empresas nos quais as pessoas vivem uma boa parte do dia.



ADMINISTRAÇÃO  
& SOCIEDADE

3ª edição  
AMPLIADA  
E REVISADA

# Cultura Organizacional



imeia

Reinaldo Dias