A IMPORTÂNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NAS ORGANIZAÇÕES E PARA OS ADMINISTRADORES

Autoria: Israel José dos Santos Felipe.

Disponível no site http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-da-cultura-organizacional-nas-organizacoes-e-para-os-administradores/27997/. Acessado em 12 de maio de 2011.

Resumo: O objetivo deste artigo é procurar compreender a influência da cultura organizacional nas organizações e na vida das pessoas, bem como o entendimento da presença do 'jeitinho brasileiro' nas organizações brasileiras, das tipologias comparativas de culturas, a influência da cultura organizacional no comportamento dos indivíduos e os efeitos positivos e negativos de sua presença ou ausência. Dessa forma, serão comentados vários assuntos abordando a cultura organizacional, a cultura brasileira e os estereótipos culturais, para que o tema desse texto seja desenvolvido e entendido da melhor maneira possível.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional; cultura; influência; tipologias; jeitinho brasileiro; aspectos.

1- Introdução

Segundo Freitas (1997), o comportamento humano nas organizações tornou-se, nas últimas décadas, objeto de estudo científico específico, orientado para a busca de melhor compreensão do mesmo e do termo "cultura organizacional" começou a ser utilizado.

Neste novo cenário global, presenciamos cada vez mais a busca incessante da excelência continua pelas organizações. De um ângulo, enxergam-se as práticas gerenciais herdadas do passado que parecem se perder no mundo cheio de exigências pelos padrões globais de eficiência. Por outro, os modelos importados podem empacar em alguns dos traços básicos de nossa cultura. A procura pela eficiência e modernização tem mostrado que há necessidade de transformações.

Transformações, entretanto, pressupõem auto-análise. Se as organizações ambicionam a transformação, faz-se necessário então, que se conheçam os traços de nossa cultura que irão impor restrições e aqueles que fortificarão o processo de transição.

Assim, a análise de nossa cultura contribui para o gerenciamento das mudanças nas organizações.

2- Cultura Organizacional e Cultura

2.1- Distinções

A Cultura organizacional assumiu-se como um conceito essencial à compreensão das

estruturas organizativas. Segundo Infestas Gil (1991), aquela permite relacionar e aplicar variadas noções que até muito pouco tempo eram consideradas fatores passivos: os valores, a qualidade de vida local de trabalho, a identidade. A cultura de uma organização será, pois um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer outra. Assume-se como um sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma instituição, que assim produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.
A cultura organizacional compreende um conjunto de forças importantes que influenciam o comportamento organizacional. Compreende, além das normas formais, também o conjunto de regras não escritas, um padrão de crenças e expectativas compartilhadas pelos funcionários que produzem normas inconscientes. Estas por sua vez, podem moldar poderosamente o comportamento dos indivíduos e grupos dentro das empresas.
Para João Bilhim (1996), a cultura significa mais do que as normas ou valores do grupo, traduzindo-se sim numa resposta genérica aos problemas que podem surgir baseada em sucessos conseguidos perante situações passadas.
Formada por um conjunto de características que não são inatas, e que se criam e se preservam através da comunicação e cooperação entre indivíduos numa sociedade, dessa forma, pode-se concluir que a cultura é transmitida ao longo do tempo.
A cultura organizacional se refere a um sistema de valores, compartilhado pelos membros de uma organização e que a difere de uma para a outra. (Robbins, 2002).

2.2- Conceito Antropológico de Cultura Organizacional

No Brasil, a discussão do que é cultura organizacional assumiu proposições antropológicas para melhor definição do que seria a cultura organizacional brasileira – uma série de valores, idéias e pressupostos que caracterizam a maneira como administramos e nos relacionamentos em nossas organizações.
A cultura, desse modo, constitui a utilidade, serve de aparelho óptico através do qual o indivíduo vê o mundo e interfere na satisfação das necessidades e anseios fisiológicos básicos.
Embora nenhum indivíduo conheça totalmente o seu sistema cultural, é necessário ter um conhecimento mínimo para operar dentro do mesmo. Conhecimento mínimo este que deve ser compartilhado por todos os componentes da sociedade de forma a permitir a convivência dos mesmos.

2.3- Núcleo da Cultura Organizacional

Segundo Schein (1985), que por sua vez, estabelece que crenças e pressupostos formam o núcleo de uma cultura organizacional, conforme mostra a Figura 1.

Figura 1: Três níveis de cultura

1-Artefatos

2-Valores
3-Crenças

Fonte: Adaptado de Schein (1985).

As crenças e pressupostos representam o que os membros acreditam ser a realidade e por conseqüência influenciam o que eles percebem e como eles pensam e sentem. As crenças são sedimentadas, existindo fora de um nível de percepção e, na maior parte dos casos, inacessíveis à consciência, representando predições sobre como as coisas são. Já os valores são os princípios, objetivos e padrões sociais mantidos dentro de uma cultura e que possuem importância intrínseca. Os valores definem com que os membros de uma organização se preocupam, como liberdade, democracia, tradição, riqueza ou lealdade, sendo manifestados por declarações sobre como as coisas deveriam ser. Constituem a base para o julgamento sobre o que é certo e o que é errado. Valores são mais "conscientes" do que as crenças básicas, mas não estão usualmente no topo da mente dos membros da organização. A distinção entre crenças e valores somente é possível quando o grau de consciência dos indivíduos, em relação às preferências expressas, pode ser objetivamente determinado.

2.4- Cultura Organizacional e 'Jeitinho Brasileiro'

Um dos temas mais discutidos na atualidade na literatura brasileira sobre cultura organizacional diz respeito ao 'jeitinho brasileiro' e sua interferência nas organizações. Um conceito comum de 'jeitinho brasileiro' oferecido pelos autores nesta tradição é: "o genuíno processo brasileiro de uma pessoa atingir objetivos a despeito de determinações (leis, normas, regras, ordens etc.) contrárias" (Motta e Alcadipani, 1999, p. 9)
Para a maioria das pessoas o 'jeitinho brasileiro' é visto como um método de driblar as regras e leis que são impostas e como uma ferramenta de esperança diante as dificuldades, um jeito simpático, bem humorado e criativo.
Há vários anos o povo brasileiro tem uma fascinação pelo que vem de fora, fato este que já está presente no dia-a-dia das pessoas. Em outros países de Terceiro mundo ainda contemplam dessa mesma idéia, onde num complexo de inferioridade todos acham que tudo que é estrangeiro é melhor em termos de qualidade, segurança, etc.
O jeitinho brasileiro, como define Motta (1997), "é uma prática cordial que implica personalizar relações por meio da descoberta de um time de futebol ou de uma cidade natal, ou qualquer interesse comum". É uma maneira de conseguir driblar normas através da simpatia, da criatividade e sensibilidade que são características que estão presentes no cerne da sociedade brasileira. É uma prática menos agressiva que apelar para o prestígio de algum amigo ou parente.
A globalização e a grande exigência do mercado atual têm obrigado as organizações a se adaptarem rapidamente às novas maneiras de administrar. Para isso, é necessário conhecer suas raízes e características pessoais para adaptá-las a esse processo de transformação. É no cotidiano organizacional que podemos encontrar explicações para certas atitudes e problemas através dos traços da cultura nacional.

2.5- Tipologias Culturais

Pretende-se neste tópico descrever as idéias centrais e algumas características dos autores abaixo mencionados, de forma a tornar clara a diferenciação entre os mesmos e produzir o melhor entendimento da variedade de opiniões e sínteses que tratam deste assunto.

Charles Handy (1) utilizou-se de partes dos trabalhos de Roger Harrison (2) sobre a ideologia e caráter organizacionais, e desenvolveu uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas.

Assumindo os mesmos pressupostos de Harrison (1972), disponibilizou em categorias as ideologias organizacionais. A primeira foi chamada de Cultura do Poder, que é a mais encontrada em organizações pequenas, com uma estrutura em forma de teia e o poder no núcleo central. Apresentam poucas regras e procedimentos, as decisões são tomadas com base no equilíbrio entre influência e razões processuais ou lógicas. As pessoas que são orientadas nesse tipo de cultura estão orientadas para o poder, apresentam mentalidade política, assumem riscos e deixam à segurança em segundo plano.

A segunda categoria foi chamada de Cultura dos Papéis, onde é muito confundida com a burocracia devido à existência da lógica e racionalidade. As funções e especialidades são os pontos fortes dos pilares dessa categoria, submetidos a uma extrema faixa de alta administração, onde a interação entre ambos é controlada de procedimentos para papéis (descrições e definições), de procedimentos para comunicação e de regras para a solução de conflitos. O ambiente dos indivíduos que se encontram influenciados por esse tipo de cultura é muito seguro e previsível, a ponto de se tornar frustrante para os indivíduos orientados para o poder ou controle de trabalho próprio.

A terceira, chamada de Cultura de Tarefa, cujo foco é a orientação para o trabalho ou projeto na organização, apresenta também ênfase na execução do trabalho a partir do encaixe entre ferramentas apropriadas, pessoas certas, níveis certos e autonomia. Nesse tipo de ambiente é difícil o controle organizacional, pois o mesmo é mantido pela alta chefia e por meio do desdobramento de recursos, pessoas e projetos.

Por fim a última categoria, a Cultura de Pessoa, que é encontrada em organizações cujos indivíduos se prendem aos seus valores e fazem parte do ponto central. Existe nesse grupo uma mútua orientação no sentido de reunirem-se todos os membros do grupo para seguirem suas próprias tendências e o que desejam fazer.

Ainda de acordo com o pensamento de Handy (1978), a família moderna tende a passar de uma cultura baseada no poder e nos papéis para outra baseada na pessoa, com influência compartilhada e divisão de papéis de acordo com a habilidade de cada um.

Sethia & Von Glinow (3) enfoca a Administração de Recursos Humanos, em particular o Sistema de Recompensas, através do qual a relação pessoas versus performance produz quatro tipos de cultura.

Esses autores assumem o Sistema de Recompensas como uma sólida e imponente ferramenta para administração da cultura na vida diária da organização, sendo uma relação interdependente e mútua entre ambas.

A interdependência entre Sistema de Recompensa e Cultura ocorre de duas formas:
1-a cultura de uma organização influenciando o sistema de recompensas diretamente e através da ação mediadora da filosofia de recursos humanos, e vice-versa;
2-o sistema de recompensas influencia diretamente a cultura ou de forma mediada pela qualidade dos recursos humanos.

Dessa maneira as duas variáveis apresentam um comportamento tendencioso passível de alteração recíproca, até que atinjam um estado mútuo de equilíbrio. Esse pensamento se baseia no argumento de que o sistema de recompensas é um instrumento efetivo na administração da cultura.
Por fim, tem-se a análise de Robert M. Donnelly (4), que enfoca a Influência do Planejamento na criação de valores compartilhados e no grau de estabilidade existente na organização do processo de trabalho, de onde resultariam três tipos culturais. O primeiro tipo é a Cultura Excelente, que é planejada e a missão fica claramente definida para pessoas e Organização. A Cultura Fuzzy (Vaga), está presente onde é constante o hábito de mudanças na equipe dirigente e não se têm a definição de rumo. Em último lugar, a Cultura Awful (Horrível), estereotipada por constantes crises, existência de enorme confusão e trabalho de pessoas para atender emergências.

2.6- Cultura e Organizações Brasileiras

Segundo Geertz (1973), não é uma qualidade e nem um poder que determina o comportamento dos indivíduos. Mas é um sistema de relações e significados que tornam inteligíveis e descritíveis os comportamentos, valores, crenças e princípios dos diferentes grupos sociais.
O discernimento de que as organizações possuem, além de um referencial interno, um referencial mais amplo que se inter-relaciona ao universo cultural peculiar às diferentes nações para constituição de sua própria cultura orientada para os estudos sobre a cultura nacional e das organizações.
Como afirma Motta (1997), para conhecer e entender as organizações nos diferentes países é importante conhecer sua cultura nacional. Isto traduz simplesmente conhecer os pressupostos da vida em sociedade, que caracterizam essas culturas.
Na atualidade as empresas são marcadas por decisões que tendem a ser caracterizar por uma intensa interação social, bem como por um envolvimento dos gestores superiores geralmente autocráticos.
As decisões brasileiras, mais rápidas e arriscadas, com um número menor de participantes, e fazendo uso de um número igualmente menor de informações, parecem ter maior dificuldade para atingir seus objetivos, comparadamente ao processo decisório inglês (Arruda, s.d.).
Apresentando uma discrepância tão grande entre o poder e a distribuição de renda nacional, as organizações brasileiras lembram o passado escravocrata. No Brasil, o operário é o sucessor do escravo, como sugere Caio Prado Jr. (1965).
De modo geral, os valores democráticos não são muitos fortes nos âmbitos das organizações. Entretanto, não é democracia, mas também não é autocracia. Tipo algo

intermediário ou ambíguo, como muitos traços de cultura brasileira.

2.7- Aspectos positivos da influência da Cultura Organizacional

Os impactos positivos são produzidos na medida em que se percebe que a cultura é manejável no sentido de produzir a otimização dos resultados organizacionais.
A produção de comportamentos funcionais que contribuem para que se possa alcançar as metas organizacionais; distinguindo a organização dentre as demais existentes, a cultura permite o desenvolvimento da identidade externa; servindo também de mecanismo de controle social, pois define a realidade com a qual os membros irão viver.
Para Weick (1995), a cultura proporciona para seus membros um esquema interpretativo, ou a maneira de se fazer senso com os arranjos de posições e atividades em uma organização, sendo assim uma fonte de alta confiabilidade nas organizações.

2.8- Aspectos negativos da influência da Cultura Organizacional

O conflito ainda existe em torno da possiblidade de se mudar ou não uma cultura não permeia o esfriamento do ânimo e do entusiasmo daqueles que acreditam, e defendem que a cultura não só muda como isso só pode ocorrer de forma planejada.
Ainda que o planejamento seja assumido como possível, é consenso entre os adeptos dessa corrente que o processo não é simples, não é barato e não se faz sem provocar alguns traumas como efeito colateral.
Existem ainda outros fatores que apontam que a cultura está conectada com outros elementos que sofrerão alterações, tais como estratégia, estruturas, sistemas de recompensas, habilidades e procedimentos, dentre outros. Tal pensamento ainda semeia que não é qualquer mudança de comportamento que implica mudança cultural.
Conflitos internos, resistência à mudança e fortalecimento de uma subcultura, que pode ser desenvolver em outras unidades da organização, resultando em falta de coordenação interna que atinge direta e adversamente as relações externas.

3.0- Conclusão

Para enfrentar as constantes cobranças e ameaças existentes neste cenário globalizado e de extensa competição, as organizações devem-se planejar pautadas especialmente na política de mudança cultural. Para isso torna-se necessário um estudo da cultura organizacional dentro do ambiente, de sua influência sobre o comportamento dos funcionários e colaboradores, sem esquecer da esfera dos gestores ou dirigentes.
Um processo de mudança cultural bem-sucedido também deve incluir o comprometimento dos que fazem parte do corpo organizacional (os chamados heróis); o reconhecimento da ameaça real no mundo exterior; fazer rituais de transição (elemento-pivô da mudança); treinar novos valores e padrões comportamentais; sempre promover a mudança de dentro para fora da organização; construir símbolos tangíveis da nova administração e garantir que a segurança das pessoas (emprego) está assegurada nos

processos de transição.
Dentro desse contexto entende-se por mudança cultural é a definição de outro rumo, uma nova maneira ou postura para fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais.
A cultura organizacional influência direta e indiretamente nos comportamentos, na motivação, na produtividade do trabalho e também na satisfação das pessoas envolvidas com a organização. A ambiência organizacional também reflete a história dos tipos de pessoas que a organização atrai, dos seus processos de trabalho, das modalidades de comunicação e também reflete a história de quem exerce autoridade dentro do sistema.
Clima organizacional não é uma vaga analogia meteorológica. É um fenômeno invisível, mas perceptível em toda organização.
Desde a década de 60, quando começaram a aparecer os primeiros estudos sobre clima organizacional em empresas americanas, várias foram as correlações feitas entre o clima e outras áreas críticas das empresas, como liderança, motivação, desempenho e cultura organizacional, por exemplo.
Mas só recentemente se vem salientando a importância do impacto da cultura e do clima organizacional sobre a qualidade dos produtos, serviços e principalmente nas organizações.
Esta nova maneira de compreender o fenômeno deixa clara a necessidade de se ampliar, conhecer melhor e estudar a cultura e o clima organizacional.

Notas:

(1) HANDY, Charles. Como Compreender as Organizações, Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
(2) SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. “Arriving At Four Cultures by Managing the Reward System”. In: KILLMANN et alii, op. cit.
(3) DONNELLY, R. “The interrelationship of Planning With Corporate Culture on the Creation of Shared Values”. Managerial Planning, vol. 32, mai.-jun. 1984.

Referências Bibliográficas

BILHIM, João Abreu de Faria (1996). Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas. Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
DONNELLY, R. “The interrelationship of Planning With Corporate Culture on the Creation of Shared Values”. Managerial Planning, vol. 32, mai.-jun. 1984
FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: Motta, Fernando C. Prestes e Caldas, Miguel P. (org) Cultura organizacional e cultura brasileira, São Paulo: Atlas, 1997.
FREIRE, João (1993). Sociologia do Trabalho: uma Introdução. Porto, Edições Afrontamento.
GEERTZ, C. The Interpretation of Cultures. New York. Basic Books Inc. Publishers, 1973.

HANDY, Charles. Como Compreender as Organizações, Rio de Janeiro: Zahar, 1978
INFESTAS GIL, Angel (1991). Sociologia de la Empresa. Salamanca, Amarú Ediciones.
MOTTA, F.C.P. Cultura Nacional e Cultura Organizacional. In Recursos Humanos e Subjetividade. Vasconcelos, J. et all. Rio de Janeiro, Vozes, 1997.
PRESTES MOTTA, F. e ALCADIPANI. Jeitinho Brasileiro, Controle Social e Competição. Revista de Admistração de Empresas, vol. 39, n 3. 1999.
SETHIA, N. & VON GLINOW, M.A. "Arrinving at Four Cultures by Managing the Reward System". In: KILLMANN et alii, op. cit.
SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
WEICK, Peter L. Sensemaking in organizations. London: Sage, 1995. p. 1- 82
FREITAS, Maria Ester. Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, 1991.
_____. Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In: MOTTA, Fernando e CALDAS, Miguel. Cultura organizacional e cultura brasileira. São Paulo: Atlas, 1997.
PRADO JÚNIOR, Caio. A Revolução Brasileira. 7a edição, São Paulo: Brasiliense, 1987.