Texto publicado em:
CATANEO, Marciel Evangelista. **Antropologia das Organizações : livro didático;** design instrucional Viviani Poyer. – Palhoça : UnisulVitual, 2006.

Antropologia das organizações

A cultura organizacional sob o enfoque da Antropologia das Organizações é o tema deste texto. Nele, procuramos conceituar cultura organizacional e discorrer sobre os seus pressupostos básicos, diferentes tipos; perceber as mudanças culturais desencadeando e motivando mudanças nas organizações; caracterizar a cultura organizacional brasileira.
Você verá um tipo bem específico de organização que tem como finalidade a produção e o comércio de mercadorias e serviços e a geração de benefícios para a sociedade, lucro e renda para os seus membros. Estamos falando da organização empresarial.

1 - Cultura organizacional

Nós somos cultura

Desde o momento em que é posta no mundo, a criança começa a receber uma série de influências do grupo em que nasceu: as maneiras de alimentar-se, o vestuário, a cama ou a rede para dormir, a língua falada, a identificação de um pai e de uma mãe e assim por diante.
À proporção que vai crescendo, recebe novas influências desse mesmo grupo, de modo a integrá-la na sociedade da qual participa como uma personalidade em função do papel que nela exerce.
Individualmente, o ser humano age como reflexo de um grupo e faz aquilo que é considerado normal e constante nessa sociedade. Quanto mais se integra à mesma, mais dos seus hábitos adquire. Estes são capazes de inseri-lo como um membro, o que o torna apto a agir de acordo com padrões estabelecidos. Esses padrões são justamente a **cultura** da sociedade em que vive.
Esses elementos compõem o conceito de cultura, e permitem mostrar que ela está ligada à vida do ser humano, de um lado, e, de outro, se encontra em estado dinâmico.
A cultura aperfeiçoa-se, se desenvolve, se modifica, continuamente, nem sempre de maneira perceptível pelos membros do próprio grupo. É justamente isso que contribui para o seu enriquecimento constante.
Recorde que Cultura é conjunto de atitudes e modos de agir, de costumes, de instituições e valores espirituais e materiais de um grupo social, de uma sociedade, de um povo.

O que é cultura organizacional?

Dentro da concepção genérica de cultura podemos encontrar determinadas formas específicas, entre as quais nosso interesse aqui, volta-se para o conceito de cultura organizacional. O conjunto de valores, normas e padrões sociais influenciam o ambiente organizacional, delimitando o que se conceitua por cultura organizacional.
A cultura de uma organização se constitui, gradativamente, a partir dos valores que vão sendo cultuados por seus membros, muitas vezes, pertencentes a "subculturas" distintas. As interações sociais, expectativas e necessidades refletem os anseios dos trabalhadores,

assinalando o clima organizacional existente em dado período de vida nas organizações. (KANAANE, 1999, p. 50).
A importância da cultura organizacional reside no fato de que o conjunto de normas, valores e de comportamentos individuais ou coletivos que ela manifesta contribui para definir o *ethos*, a identidade ou a alma de uma organização. Ela define o padrão de comportamento dos membros de determinada organização.
Esse modo de ser está relacionado à natureza do trabalho, aos valores culturais, religiosos, morais e políticos do grupo, aos fatores internos e externos da organização e a outros fatores.
A cultura organizacional revela a identidade da organização. E aqui, a ciência administrativa e a Antropologia se encontram, pois, a cultura organizacional tenta dar uma resposta, no âmbito das organizações, às clássicas questões antropológicas: "de onde viemos", "o que somos" e "para onde vamos"? Da resposta a estas questões depende o sucesso e a perpetuação das organizações no seu intuito de satisfazer as nossas necessidades existenciais.

Pressupostos básicos de uma cultura organizacional

A cultura organizacional pode ser entendida como um modelo de pressupostos básicos, que um dado grupo cria, descobre ou desenvolve no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que esses pressupostos funcionem bem, a ponto de serem considerados válidos, eles devem ser repassados para o restante da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação a uma determinada situação. Com o intuito de tratar a cultura de forma mais concreta e de mais fácil identificação, foram definidos elementos culturais, dentre os quais podemos citar:

Valores: definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Ainda que as empresas tendam a personalizar os seus valores, pode-se verificar que eles guardam algumas características comuns como importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc.
Crenças: expressa tudo aquilo que é tido como verdade na organização. Um consenso em torno de decisões e práticas que deram certo, alcançando o sucesso nos processos e que passam a serem consideradas válidas como um pressuposto inconsciente e inquestionável.
Ritos, rituais e cerimônias: são exemplos de atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. O Departamento de Recursos Humanos é um dos que faz muito uso desse elemento nos processos de admissão, promoção, integração, demissão etc.
Histórias e mitos: as histórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização, já os mitos se referem a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém, sem sustentação nos fatos. Exemplos: mapas, símbolos, scripts etc.
Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido.
Heróis: são personagens que muito contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da empresa.
Normas: as regras que defendem o comportamento que é esperado, aceito e sancionado pelo grupo, podendo estar restritas a uma equipe da organização ou não.

Processo de comunicação: consiste em uma rede de relações e papéis informais que possuem funções importantes como a de transformar o corriqueiro em algo brilhante, podendo ser usado na administração da cultura.

Os tipos de cultura organizacional

É evidente que não é fácil classificar a cultura de uma organização, pois, não raras vezes, uma mesma organização pode assumir características diversas.
No entanto, quando se fala em cultura prefere-se usar a expressão "tendências culturais", justamente para evidenciar que a cultura de uma empresa é diversa e dinâmica.
Acompanhe, a seguir, quatro tipos principais de cultura organizacional. Segundo Dias (1999, p. 158-159), a cultura poderá ser orientada:
Ao poder: tende a dominar o seu meio e a eliminar a oposição. Dentro dela, os que dispõem de mais poder se esforçam por mantê-lo. Em muitos casos ela se disfarça de forma suave, sendo o tipo de cultura organizacional encontrado em muitas empresas familiares que desenvolvem o paternalismo como forma de dominação.
À função: nesta, acentua-se mais a hierarquia, a posição, o 'status' e os procedimentos.
À tarefa: nesta, valoriza-se mais o alcançar dos objetivos que a forma de consegui-los. A estrutura se adapta às exigências da tarefa.
Exaltam-se a colaboração e o trabalho de equipe. A autoridade se assenta sobre a competência profissional.
Às pessoas: tem como objetivo inicial atender às necessidades dos membros da organização. Busca exemplos e o espírito de serviço aos demais, assim como o consenso na tomada de decisões, ao invés do uso da hierarquia.

2 - Implementando mudanças

As organizações e as mudanças culturais

A implantação de novas formas de organização do trabalho não ocorre de um momento para outro. É um processo, às vezes de longa duração, que exige empenho e dedicação das pessoas e da organização.
No entanto, como se pode perceber no conceito de cultura, não é um processo impossível. Se a cultura é a tensão entre o que está posto, e o que está por vir, isto também é válido para a gestão das organizações.
A incorporação bem-sucedida de pessoas em qualquer organização depende de um período de adaptação, durante o qual o novo elemento conhece e adota padrões de comportamento típicos. A administração tradicional, como o taylorismo, o fordismo e a tecnoburocracia nem sempre se dá conta da importância de respeitar este necessário tempo de adaptação e implementa mudanças repentinas e de modo impositivo.
Esse processo é, muitas vezes, acentuado ainda mais pela formação autoritária e burocrática inculcada pelo meio social (familiar, escolar, profissional, político etc.).
Por isso, sem nenhuma sombra de dúvida, uma das grandes dificuldades para desenvolver um sistema de gestão mais participativo é cultural. A nossa cultura, infelizmente, é centrada no indivíduo.
E, no sistema participativo, é preciso aprender a colocar os interesses do grupo acima dos individuais.

As mudanças devem ser planejadas

É possível pensar em planejar o processo de mudança cultural, em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. Para isto algumas situações se configuram como potencializadoras.
Assim, a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de três maneiras:
Revolucionária: em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;
G**radual**: quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas;
A**parente**: quando a organização realiza algumas alterações superficiais, com o intuito de preservar sua cultura. Este processo de "maquiagem de mudança", entretanto, dificilmente pode ser qualificado como mudança cultural. Ainda assim, ocorre com bastante freqüência nas organizações. Um ambiente propício à mudança é considerado uma premissa ao processo de implantação destas propostas. Entretanto, observa-se que as organizações, mesmo estando dispostas a inovar, nem sempre têm o seu ambiente organizacional completamente preparado para isso.
Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente, tem-se um clima propício ao aumento da eficácia da mesma (KANAANE, 1999, p. 40).
Nesse sentido, buscando melhorar o clima, as organizações estão adotando estruturas horizontalizadas, que promovem efetivamente a participação maior das pessoas no negócio da empresa, pois recebem mais informações e colaboram na realização do trabalho em equipe, bem como no planejamento estratégico.
Segundo Kanaane (1999), alternativas tais como remuneração variável e flexibilidade no horário de trabalho têm colaborado para que ocorra um clima de comprometimento com os objetivos organizacionais.

Cultura brasileira e administração

A cultura organizacional é influenciada por inúmeros fatores. Entre estes, o mais impactante é a própria cultura (local) em que a organização se insere. Uma empresa alemã será diferente de uma empresa brasileira ou japonesa. Isto porque as culturas alemã, brasileira e japonesa são diferentes.
Mesmo em tempos de globalização, diferenças culturais permanecem vivas e em muitos casos são motivadoras de conflitos.
Mesmo dentro do mesmo país, a localização da sede da organização pode afetar a sua cultura. Empresas localizadas em regiões metropolitanas (São Paulo, Rio de Janeiro, Salvador etc.) definirão culturas diferentes de empresas sediadas no interior do País. Até porque as pessoas que nelas trabalham trazem, como vimos, culturas diferentes.
Mas será que podemos falar de um "jeitinho brasileiro" de administrar?
Sabedores que a cultura nacional interfere na cultura organizacional, estudiosos do comportamento humano apontam alguns traços da cultura brasileira que podem ser visualizados na cultura das empresas brasileiras. Embora tendo um valor mais ilustrativo do que científico, são observações que não devem ser desprezadas na sua reflexão. Veja a seguir:
1. **A hierarquia**: a história do Brasil, desde o descobrimento, é marcada por relações verticais entre os indivíduos e as classes. Nossa cultura tem uma tendência à

centralização do poder dentro dos grupos sociais. Ao mesmo tempo, promove um distanciamento nas relações entre diferentes grupos sociais. Logo, essa questão constitui-se um desafio para o gestor colocar as estruturas hierárquicas a serviço dos objetivos e metas da organização, promovendo a aproximação de grupos e pessoas.
As pessoas mais simples se conformam com o fato de que "isso é assim mesmo" e tendem a encarar a pretensa superioridade dos outros como natural.
2. **Proximidade**: A nossa sociedade está baseada em relações pessoais e cultivamos a proximidade e o afeto nas relações. Aqui a herança portuguesa e africana pesa muito! Cultivamos uma personalidade que se agrega ao nome próprio como uma marca, afirmando características individuais e favorecendo relacionamentos.
A proximidade e o afeto nas relações são componentes essenciais para a formação de equipes de trabalho coesas em torno dos objetivos da organização. Cabe ao gestor promover um clima organizacional que valorize a afetividade sem comprometimento do exercício das funções e responsabilidades profissionais.
3. **Adaptabilidade e criatividade**: Um traço marcante da nossa cultura é a capacidade de adaptabilidade e criatividade. Nos Estados Unidos, na Itália, no Japão, nos mais diferentes e distantes países, geográfica e culturalmente, encontramos brasileiros vivendo, trabalhando e interagindo. Somos adeptos da curiosidade, improvisação e da experimentação, condições favoráveis para o desenvolvimento da criatividade. A capacidade de encontrar saídas para os mais diferentes desafios deve ser identificada e considerada pelo gestor em suas decisões.
4. **Tropicalidade**: Somos um país geográfica e culturalmente tropical. A proximidade dos trópicos favorece o uso de vestimentas leves, fortalecendo a sensação de liberdade. Ter seu próprio estilo, ousar ser diferente, são componentes valorizados nas relações sociais. Quando sintonizado com os objetivos da organização, o desejo de liberdade e as diferenças individuais são enriquecedores para o grupo.
5. **O empreendedorismo**: No substrato cultural de nosso povo encontramos o "*homo ludicus*", adepto da diversão, da festa e do risco. O brasileiro valoriza a liberdade para trabalhar, criar, empreender. Por isso em constantes estudos somos listados entre os povos mais empreendedores do mundo.
Esses traços característicos da brasilidade, e muitos outros podem ser observados na cultura das organizações brasileiras, em maior ou menor grau.

4 - A antropologia das organizações

As ciências sociais e humanas têm contribuído significativamente para o desenvolvimento e aperfeiçoamento do gerenciamento das organizações desde o surgimento da ciência administrativa. Nas últimas décadas, com o agravamento das sucessivas crises pelas quais passam as organizações, esta contribuição tem sido muito mais do que útil. Necessária!
É hora de apostar no ser humano, no conhecimento de suas potencialidades e vulnerabilidades.
Abre-se um campo para o estudo da Antropologia no mundo das organizações. Quem apresenta com consistência esta tese é o Prof. Jean-François Chanlat, da École des Hautes Études Commerciales (HEC) de Montreal.

4.1 Uma nova antropologia

O estudo de Chanlat parte da premissa que a sociedade pós-revoluções industrial (produção) e francesa (pensamento), passou a ser guiada pela busca do crescimento

econômico com a hegemonização do pensamento ocidental de defesa intransigente e unilateral do capitalismo liberal.
Surge o culto a uma sociedade dita gerencial, com a aplicação dos conhecimentos adquiridos no âmbito das organizações e com a transformação do gestor em figura central da organização social.
Chanlat (1999) defende que desde a revolução industrial o mundo da gestão tem sido moldado por padrões de ação ditados por esquemas de pensamento dominantes circunstancialmente, baseado no gerenciamento científico (Séc. XIX até a IIª Guerra Mundial); baseado no modelo de produção e de consumo de massas (dos anos 40 aos anos 80); voltados para a eficácia das organizações (a partir dos anos 80).
O autor propõe uma reflexão sobre a especificidade da espécie humana e sugere a necessidade de uma contribuição mais ampla das ciências humanas e sociais no mundo da gestão.
Propõe Chanlat o desenvolvimento de uma antropologia das organizações que unifique os conhecimentos das ciências, aplicando-os ao mundo da gestão. Uma antropologia, segundo o autor, ampliada, adisciplinar, pluridisciplinar e geral, aberta à interação de vários campos do conhecimento, permitindo o surgimento do novo, rompendo com o pensamento ortodoxo reinante. Esta nova antropologia vem para ajudar o mundo da gestão a aprender a realidade na qual estão imersos os gestores das organizações.

As dimensões esquecidas

Veja a novidade do enfoque de Chanlat: depois de mostrar que a gestão, historicamente, tem privilegiado a ação, a frieza, o conformismo, a racionalidade, a homogeneidade, a instrumentalização, o universalismo abstrato e a tecnocracia; o autor mostra que a realidade do gestor é composta, muitas vezes, por decisões imersas em paixões pessoais, sob dúvidas e incertezas, impregnadas de inveja, ciúme e permeadas pela necessidade de criatividade. Chanlat mostra o abismo existente entre o mundo sério e racional dos discursos teóricos e o mundo real e concreto vivido pelos gerentes. Chanlat propõe o resgate de dimensões muitas vezes esquecidas na gestão das organizações.
Resumidamente propõe:
- retorno do papel do ator e sujeito do gerente, juntamente com a valorização da imaginação, criatividade, inovação e da própria reflexão sobre si mesmo;
- resgate da afetividade nas relações sociais, de alguma forma, separadas pela lógica cartesiana;
- resgate da experiência vivida e da humanização da gestão; retorno do simbolismo às ações sociais;
- internalizar a história e resgatar a importância da ética no âmbito do gerenciamento.
Estas questões negligenciadas, esquecidas ou mesmo subestimadas na cultura organizacional racionalista moderna, apontam para uma nova construção cultural em que será possível recuperar o afeto humano e se vivencie: O cuidado com a vida em todas as suas formas e manifestações; A compaixão pelo outro, pelo diferente; A cooperação de todos com todos e tudo; A responsabilidade por todos e por tudo.

Síntese

A cultura faz parte da vida dos seres humanos, é o nosso jeito de ser, nossa “pele” e o ar que respiramos. No mundo das organizações, ela define o padrão de comportamento de determinada organização. Este estudo teve o objetivo de mostrar que cultura organizacional é o conjunto de valores, normas e padrões sociais que influenciam o

ambiente das organizações. Valores que, ao serem vivenciados pelos membros de uma organização dão origem a um verdadeiro *ethos* (chão, lugar), ou seja, a identidade, o espírito, a alma de uma organização.
Você viu que mudanças culturais exigem disposição, empenho e dedicação dos seus membros. Devemos planejá-las e implementá-las de modo gradual, respeitando o devido tempo de adaptação. Isto possibilita a incorporação de novos e necessários valores sem rupturas ou traumas. Não se troca de "alma", ou identidade, com a mesma facilidade com que se troca de camisa.
Neste estudo da Antropologia das Organizações você acompanhou o encontro da Antropologia (ciências humanas e sociais) com a Administração. Temos como resultado deste encontro dimensões usualmente esquecidas no mundo da gestão: o protagonismo das pessoas; a afetividade nas relações; a valorização da experiência vivida; o simbolismo das ações sociais; a importância da ética. Está em curso um processo de humanização da gestão das organizações.

Fontes:

CHANLAT, Jean-françois (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. I.. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.
_____, Jean-françois (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. II. São Paulo : Atlas, 1994.
_____, Jean-françois (org). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. v. III. São Paulo: Atlas, 1996.
_____, Jean-françois. **Ciências Sociais e management**. São Paulo : Atlas, 1999.
DIAS, Reinaldo. **Sociologia e Administração. Campinas: Alínea, 1999.**

KANAANE. Roberto. **Comportamento humano nas organizações**: o homem sumo ao século 21. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.