

CULTURA ORGANIZACIONAL UM ESTUDO DE CASO

Eduardo Braz Pereira Gomes

RESUMO

Neste estudo de caso, com metodologia de observação participante e sistemática, busca relacionar-se a cultura organizacional em determinada tipologia com a estrutura de poder formal e informal, bem assim com o estilo de comando monocrático exercido pelo proprietário da organização, expondo sua estruturação personalista, os meios patrimonialistas de gestão, além das influências das práticas administrativas no processo de mudança organizacional. Verifica-se, ainda, a tênue participação da tecnoestrutura nos tracionamentos para a padronização dos processos, dada a forte presença do patriarca.

Palavras-chave: Cultura Organizacional – Características - Organização Personalista – Mudança Organizacional - Valores Fundamentais – Tecnoestrutura – Poder – Liderança.

O CASO

Uma grande empresa construtora, uma das maiores do país. Fundada na década de 30, na esteira da expansão da cafeicultura paulista, na cidade de Bauru, começou fazendo pequenos trechos de estrada de ferro, utilizando carroças atreladas a burros, como equipamento de terraplenagem. Seu fundador, um empreendedor com pouco estudo, desde o início implantou um regime rígido, voltado para o poder, controle e domínio. Colocava ênfase especial na força de vontade, com uma determinação quase inflexível de construir um império. Era voltado para a tarefa, porém demonstrava um senso estratégico apurado, já que soube aproveitar as oportunidades quando elas apareceram: a construção de Brasília, as primeiras grandes usinas hidrelétricas erguidas pelo Estado, já após a Revolução de 64. O relacionamento estreito com o poder sempre aparece como fator para sucesso estratégico de uma grande empreiteira. O estilo do fundador voltado para a tarefa coadunava-se com o tipo de mão-de-obra que exercia as funções operacionais e posteriormente atingiu as funções executivas da empresa. Os engenheiros, com sua formação lógico-analítica e os peões que em função da própria atividade, ou seja, utilização de baixa ou média tecnologia, com grande predominância de trabalho braçal, que exige um controle bastante acentuado encaixavam-se ao estilo de liderança do empreendedor, com o período histórico e com o próprio setor de atividade da empresa. Para satisfazer essas condições, em grande medida necessitava-se desse tipo de liderança. Vale dizer ainda que, a tecnologia utilizada e o setor de atuação da empresa são costumeiramente considerados pela teoria como determinantes da sua cultura.

Conseqüentemente uma base cultural analítica implantou-se na empresa, na qual todas as decisões estratégicas ficavam restritas ao empreendedor e as decisões técnicas por conta do corpo técnico de engenheiros profissionais. Além disso, existia um grande número de funcionários de estrita confiança do empreendedor, normalmente aqueles que o acompanhavam desde o início da empresa. Alguns deles ocupavam cargos relativamente altos, outros, cargos mais operacionais, mas todos tinham fácil acesso a ele, o que configurava um poder paralelo e constante fonte de conflito entre a estrutura profissional e essa outra paralela e informal, possuidora, na verdade, de função assemelhada aos *sátrapas* (governadores das províncias anexadas ao Império Persa, na Antigüidade Clássica e considerados os olhos e os ouvidos do Rei). Em virtude disso, possuíam um poder extraordinário, em função da acessibilidade e a predisposição do líder em voluntariamente manter essa estrutura de informação. Muitas vezes, as decisões dos *sátrapas contemporâneos* prevaleciam sobre as da estrutura profissional dos engenheiros.

Os critérios de promoção eram personalíssimos. O empreendedor orgulhava-se de descobrir talentos por esse método. Não era raro um funcionário, de repente, ser guindado à função de chefe do seu próprio chefe. Esse método acentuou-se principalmente na oca do fundador. Ele morreu aos 84 anos e mesmo no leito de morte, fazia questão de despachar diariamente com seus diretores.

A forte inclinação mecanicista revelava-se em todas as esferas da empresa. Quando da sua morte em 1994, esta encontrava-se sem rumo estratégico. Com a globalização e o paulatino rareamento de grandes obras governamentais, toda a estrutura começou a sofrer sérias rachaduras. A nova diretoria que assumiu redirecionou a empresa para a área de serviços, aproveitando a grande onda de privatizações que tomou conta do país e a antiga atividade passou, de certo modo, a ser secundária.

Uma forte cultura organizacional, como a relatada no caso acima proporciona a todos os membros da organização uma clara compreensão de *como as coisas são feitas por aqui*. Nesse trabalho, tomando como referência o caso, buscar-se-á demonstrar que as organizações possuem uma cultura e que dependendo da sua força e conseqüente penetração pode ter uma profunda influência sobre as atitudes e comportamento dos seus membros.

INSTITUCIONALIZAÇÃO DA CULTURA

ROBBINS (1996:680) ensina que a idéia de encarar as organizações como culturas – sistemas de visão ou significado compartilhado – é um fenômeno relativamente recente. De fato, há vinte anos as organizações eram encaradas como *instrumentos racionais* - uma visão tipicamente mecanicista - para coordenar e controlar um grupo de pessoas. Assim, departamentos, linhas de autoridade, hierarquias constituíam a visão que as pessoas possuíam das organizações (inclusive seus próprios funcionários). Todavia, as organizações tendem a ser muito mais do que isso. De maneira similar aos indivíduos elas possuem sua própria personalidade, que pode ser rígida (caso em tela), flexível, amigável e apoiadora, inovadora ou conservadora (caso sob análise). Os empregados e escritórios da General Electric são diferentes dos seus pares e escritórios da General Motors. A Universidade de Harvard e o MIT estão no mesmo negócio – educação – e estão separadas fisicamente pelo

largura do Rio Charles, porém cada uma possui suas idiossincrasias e personalidades além de suas características estruturais. Nos anos recentes houve, por parte dos teóricos organizacionais, um reconhecimento maciço da importância do papel da cultura no comportamento dos membros da organização. A detecção da cultura como variável independente sobre o comportamento e atitude dos seus membros emerge com a noção de **institucionalização**.

Ainda segundo **ROBBINS (1996:680)**, uma organização torna-se institucionalizada quando adquire vida própria, independentemente do seu fundador ou quaisquer dos seus membros. Por exemplo, na década de 70 Ross Perot fundou a Electronic Data Systems (EDS) e em 1987 fundou uma nova empresa, a Perot Systems. A EDS, depois adquirida pela GM, continuou a prosperar, a despeito da partida do seu fundador. A Sony, Kodak e Timex são exemplos de empresas que sobreviveram à morte dos seus fundadores. O caso em exame também exemplifica essa característica.

Ainda nessa linha **ROBBINS (1996:681)** ensina que quando há institucionalização, a organização atinge uma espécie de transcendência, ou seja, seu valor está implícito, está em si mesma e não nos produtos e serviços que produz. Ela em certo sentido, adquire *imortalidade*. Quando seus objetivos originais não são mais relevantes, ela não abandona os negócios. Em vez disso, reinventa-se, redefine-se. Foi o que em grande medida aconteceu com a empreiteira citada neste Estudo. Quando a demanda da Timex de relógios declinou, ela se redirecionou para o negócio de eletrônica de consumo, fabricando além de relógios, computadores e produtos eletrônicos médicos, tais como termômetros digitais e medidores de pressão. Em outras palavras, a Timex extrapolou sua missão original de fabricar relógios de baixo custo. Similarmente, a empreiteira saiu de sua missão original de se dedicar à construção de grandes empreendimentos governamentais e com a privatização comprou e passou a administrar grandes empreendimentos, muitos dos quais ela havia participado como construtora.

ROBBINS (Op. Cit.: Loc. Cit.) ainda salienta que a institucionalização opera no sentido de produzir compreensão comum sobre o que é apropriado e, fundamentalmente: comportamento aceito. Assim, quando ocorre a institucionalização os modos aceitáveis de comportamento tornam-se evidentes para os membros da organização.

CULTURA ORGANIZACIONAL

O conceito clássico de cultura formulada por **TYLOR (apud HORTON & HUNT, 1980:40)** afirma (...) *Cultura (...) é aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, moral, direito, costumes e outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade*. Em outras palavras, cultura é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade (**Op. Cit.: Loc. Cit.**).

SCHEIN (1992:12) ainda conceitua cultura como: *Um padrão de premissas básicas compartilhadas que o grupo aprendeu à medida que resolvia seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou suficientemente bem para ser considerada válida e, portanto, para ser ensinada aos novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas*.

Já **ROBBINS (1996:681)** conceitua o termo como: *Uma percepção comum compartilhada pelos membros da organização; um sistema de significado compartilhado.*

A **PRICE WATERHOUSE**, através da sua equipe **CHANGE INTEGRATION (1999:116)** conceitua cultura através de seis diferentes características, a saber:

- a) *Valores*: os princípios ou qualidades considerados compensadores pela organização, tais como atendimento ao cliente ou inovações no produto, sinceridade ou poder e autoridade compartilhados entre os colegas.
- b) *Crenças*: as hipóteses, premissas e modelos de negócios da organização tendem a ser verdade. A transmissão de visão do mundo em geral, crenças, pode ser verdadeira ou não. As crenças geram paradigmas, isto é, modelos atraentes que mostram o que é bom para os negócios e a melhor forma de agir. Os paradigmas, por sua vez, podem tanto expandir quanto tolher as metas organizacionais.
- c) *Atmosfera*: o ambiente ou atmosfera de uma organização observável a partir do *layout* físico dos espaços de trabalho e mais precisamente, a partir de como os funcionários interagem entre si, com clientes e com estranhos. Como é trabalhar aqui? A organização é formal ou informal?
- d) *Normas*: os padrões e normas desenvolvidos na empresa, tais como se as pessoas *trabalham duro*, quando começam e quando saem do trabalho. Envolve questões em todos os níveis, desde o padrão do vestuário e atitudes acerca do trabalho no fim de semana até a questão de se uma estratégia de crescimento lento é aceitável. As normas, geralmente não escritas, afetam o grau de decisão de gerentes e empregados. Determinam quem pode e quem não pode tomar decisões e realizar tarefas.
- e) *Símbolos*: ícones, doutrinas, rituais, e tradições que cercam mensagens poderosas sobre o que é importante. Podem incluir eventos positivos, tais como cerimônias e celebrações e reconhecimentos, tais como vagas especiais para o funcionário do mês. Os símbolos podem ser negativos – regalias corporativas oferecidas somente aos escolhidos, festas corporativas suntuosas no momento em que foram cortados aumentos anuais para os funcionários dos níveis mais baixos devido aos resultados dos negócios.
- f) *Filosofia*: as políticas e ideologias declaradas que norteiam as ações da organização relação a proprietários, funcionários, clientes e todos os demais *stakeholders* – representados por exemplo pelo *modo de operar da HP* na *Hewlett Packard*. O guia *Nordstrom*, o varejista de sucesso, ensina para os funcionários duas máximas antes de qualquer outra coisa. Primeiro: o cliente tem sempre razão. Segundo: em caso de dúvida, consultar a regra nº 1.

No mesmo sentido **SCHEIN (1992:7)** classifica e explica as principais categorias que são associadas com a cultura:

- a) *Regularidades comportamentais observáveis quando as pessoas interagem*: a linguagem utilizada, as tradições e os costumes que evoluem, os rituais empregados em uma extensa variedade de situações.
- b) *Normas do grupo*: os padrões implícitos e os valores que evoluem em grupos de trabalho.

- c) *Valores expostos*: os princípios e valores articulados e publicamente anunciados, que o grupo proclama estar tentando atingir, tais como *qualidade do produto* ou *liderança em preço*.
- d) *Filosofia formal*: os princípios ideológicos e as políticas que guiam as ações do grupo em relação aos acionistas, clientes e outros *stakeholders*.
- e) *Regras do jogo*: as regras implícitas para ser bem sucedido na organização, os *macetes* que um recém chegado deve aprender para ser aceito pelo grupo, o *jeito que nós fazemos as coisas por aqui*.
- f) *Clima*: o sentimento que é gerado num grupo pelo *layout* físico e o modo que os membros da organização interagem uns com os outros, com clientes ou estranhos.
- g) *Habilidades incorporadas*: as competências especiais que os membros do grupo demonstram ao realizar determinadas tarefas e a habilidade de fazer coisas, que são passadas de geração para geração sem necessariamente estarem articuladas por escrito.
- h) *Hábitos de pensamento, modelos mentais e/ou paradigmas lingüísticos*: as estruturas cognitivas compartilhadas que guiam as percepções, pensamentos e linguagem usadas pelos membros de um grupo e são aprendidas pelos novos membros no processo de socialização inicial.
- i) *Significados compartilhados*: o entendimento tácito que emerge quando os membros do grupo interagem.
- j) *Metáforas ou símbolos integrativos*: as idéias, sentimentos e as imagens que os grupos desenvolvem para se caracterizar, que pode ser ou não apreciado conscientemente, mas estão incorporados em edifícios, *layout* dos escritórios e outros artefatos materiais do grupo.

Analisando essas categorias da cultura, nota-se que a *estabilidade estrutural* do grupo está implícita. Quando alguma coisa é cultural não é somente compartilhada, mas profunda e estável. Outro elemento que conduz à estabilidade é a *padronização* ou *integração* das categorias num grande paradigma ou *gestalt* que junta as várias categorias num nível mais profundo. A cultura de alguma forma implica que os rituais, clima, valores, e comportamentos aglutinam-se num todo coerente. Essa padronização ou integração é a essência do que se entende por cultura (**SCHEIN:10**).

Infere-se daí que a melhor maneira de pensar sobre cultura é encará-la como o conhecimento compartilhado acumulado de um grupo, abrangendo elementos cognitivos, emocionais e comportamentais da estrutura psicológica do grupo.

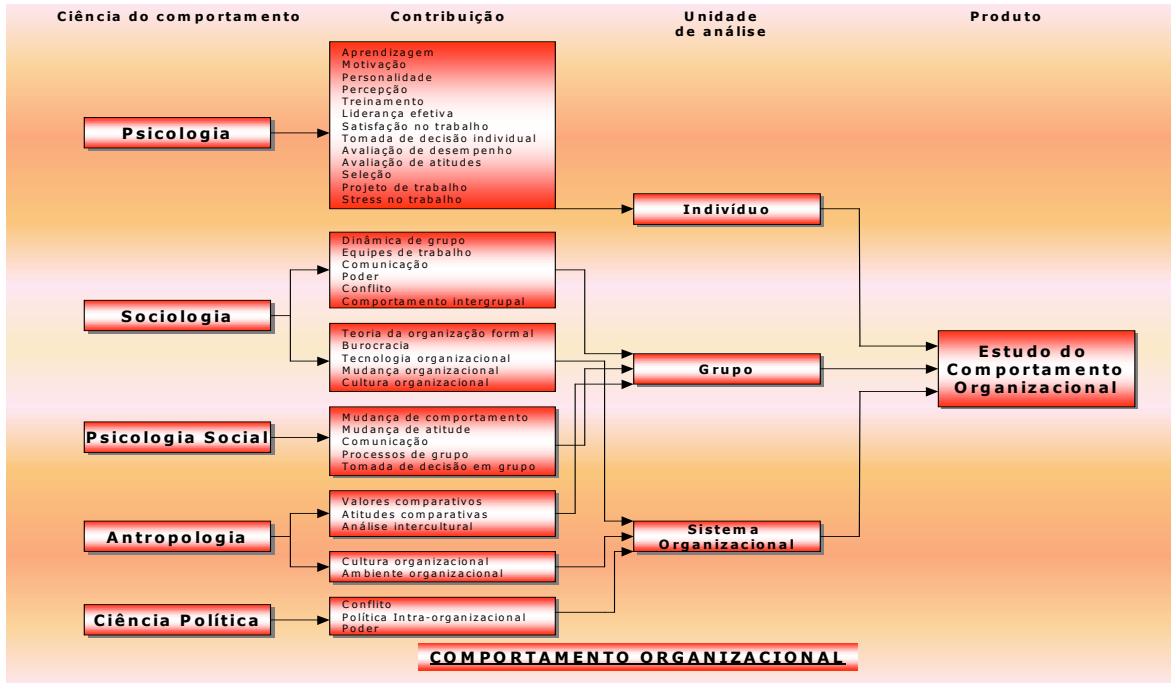


FIGURA 1 – Principais disciplinas que contribuem para o estudo do comportamento organizacional com destaque na Antropologia.

Fonte: Adaptado de **ROBBINS (1996:22)**.



FIGURA 2 – Níveis de dificuldade para realizar mudanças na organização.
Fonte: Adaptado de (ROBBINS, Op. Cit.:26).

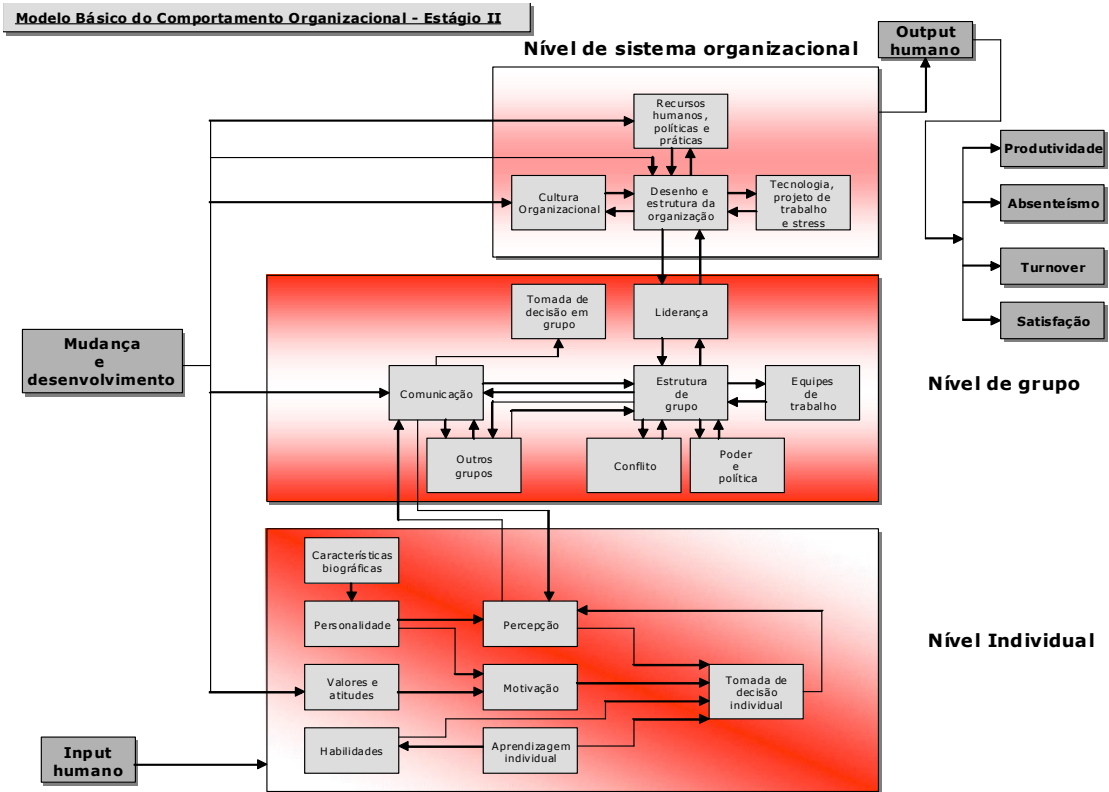


FIGURA 3 – Posição da cultura no contexto do modelo de comportamento organizacional. Com inserção no sistema.

Fonte: Adaptado de (ROBBINS, op. cit. 1996:29).

ROBBINS (Op. Cit.:681), salienta que a cultura organizacional refere-se ao sistema de significado compartilhado pelos membros que distingue uma organização de outras. Esse sistema de significado compartilhado é um conjunto de características chave que a organização valoriza. **CHATMAN & CALDWELL (apud ROBBINS, Op. Cit.:681)** sugerem sete características, que em conjunto captura a essência da cultura organizacional:

- Inovação e capacidade de assumir riscos:* o grau com que os empregados são encorajados a ser inovadores e assumir riscos.
- Atenção ao detalhe:* o grau que se espera de cada empregado em relação à precisão, análise e atenção ao detalhe.
- Orientação para resultados:* o grau com que a administração prioriza resultados, em vez de técnicas e processos usados para atingi-los.
- Orientação para pessoas:* o grau com que as decisões gerenciais levam em consideração o efeito das conseqüências das decisões sobre as pessoas na organização.
- Orientação para equipes:* o grau com que o trabalho é organizado em equipes em lugar de indivíduos.
- Agressividade:* o grau com que as pessoas são agressivas e competitivas em vez de complacentes ou descuidadas.

g) *Estabilidade*: o grau com que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo*, em contraste com o crescimento.

Os diversos pontos de vista apresentados, no que concerne ao conceito e características parecem referir-se ao o caso em tela. A despeito das diferentes abordagens referentes aos dois aspectos (conceitos e características) nota-se que elas são variações em torno do mesmo tema. Há uma tendência convergente os diversos autores que tratam do assunto.

O modelo de SCHEIN, tende a ser o que mais se aproxima do estudo deste caso. **SCHEIN (1992:1–27 *passim*)** preconiza que uma cultura organizacional pode ser vista como os modelos mentais coletivos dos membros da organização. Desse modo, uma mudança organizacional só será bem-sucedida se houver uma investigação prévia das premissas culturais. Essas são influenciadas, ainda de acordo com SCHEIN, pelas crenças estabelecidas pelos fundadores e líderes e permanecendo por anos, mesmo após eles terem deixado a organização. A empreiteira, apesar de passar por esse estágio, após as drásticas mudanças no ambiente externo (privatização e fim das grandes obras), mudou alguns aspectos da sua cultura, porém os valores básicos perpetrados pelo fundador permaneceram. Obviamente, que os *sátrapas* se extinguíram, já que seu poder baseava-se na interação com o fundador. Com a sua morte e aposentadoria da grande maioria, o poder paralelo feneceu. Paulatinamente uma administração profissional constituída de engenheiros passou a controlar o poder (tecnoestrutura). Vale ressaltar que os valores básicos perpetrados pelo fundador ainda permanecem, pelo menos ritualmente.

NÍVEIS DE CULTURA

Consoante **HORTON & HUNT (1980:40)** a cultura *é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de uma herança social e, por sua vez, pode remoldá-la [remodelá-la] e introduzir mudanças que, então, em parte se tornam a herança de gerações vindouras.*

A cultura pode ser dividida em cultura material e não-material. Essa última diz respeito às palavras que o povo usa, idéias, costumes, crenças e hábitos. A material por sua vez consiste nos objetos manufaturados, como ferramentas, mobília, automóveis, prédios, canais de irrigação, fazendas cultivadas, estradas, pontes e, na verdade, qualquer substância física que foi modificada e usada pelo povo. Tais objetos são denominados *artefatos*. Por exemplo, no jogo de futebol, as luvas, bola, uniformes e tribunas são alguns dos elementos da cultura material. Em contrapartida, as regras do jogo, a habilidade dos jogadores, as estratégias e o comportamento tradicional dos jogadores e espectadores constituem a cultura não-material. A cultura material é sempre uma consequência da cultura não-material e não tem significado sem ela (**HORTON & HUNT, Op. Cit.:40**).

De maneira similar **SCHEIN (1992:16 *et seq.*)** constrói seu sistema baseado nas premissas da sociologia. Preconiza que a cultura pode ser analisada em diferentes níveis. O termo nível diz respeito ao grau que o fenômeno cultural é visível ao observador. Muita da confusão acerca da cultura organizacional deriva do fato de que não se diferenciam os níveis, através dos quais a cultura se manifesta. Esses níveis perpassam um *continuum*, que

compreendem manifestações tangíveis e abertas passíveis de serem vistas e sentidas – os *artefatos* - até seu extremo oposto, ou seja, aqueles níveis profundamente arraigados, inconscientes, que constituem as *premissas básicas* e são a essência última da cultura. Nesses dois extremos transitam os *valores expostos*, normas e regras de comportamento que os membros da cultura utilizam como um meio de mostrar a cultura para si próprios e para estranhos.

Ainda no assunto **SCHEIN (1992:16)** salienta sua preferência pelo termo *premissas básicas* em detrimento de *valores básicos*. O autor entende que o primeiro é algo tido por garantido e não negociável, ao passo que ao valores podem ser discutidos e as pessoas podem concordar ou não com eles. Assim, numa organização, quem ousar ferir os princípios emanados das *premissas básicas* poderá ser considerado insano e passível de demissão. De certa feita, este Autor resolveu contradizer um dos mais poderosos *sátrapas* da empreiteira sendo demitido sumariamente. Os níveis da cultura podem ser vistos na **FIGURA 4**, adiante:

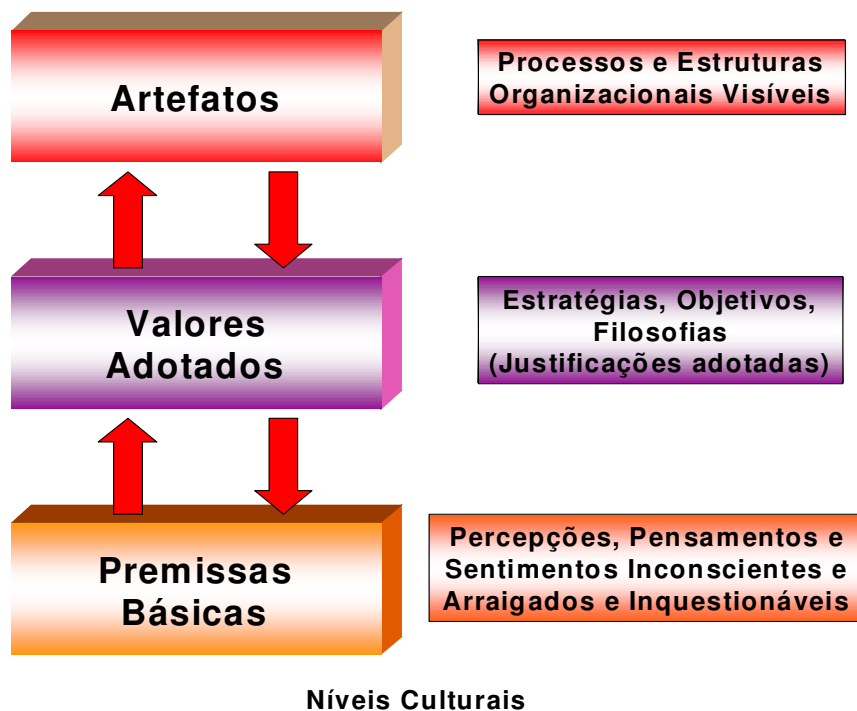


FIGURA 4 – Níveis de Cultura
Fonte: Adaptado de **SCHEIN (1992)**.

ARTEFATOS

Segundo SCHEIN (1992:17) no nível mais superficial há os *artefatos*, que incluem todos as manifestações que são visíveis, audíveis e sentidas quando se tem o primeiro contato com uma cultura desconhecida. Incluem ainda os produtos visíveis do grupo tal como a arquitetura do ambiente físico, linguagem, tecnologia e produtos, criações artísticas e estilos tais como os corporificados em roupas, gentileza, emoções, mitos e histórias sobre a organização, valores publicados, rituais observáveis e cerimônias e assim por diante. Para os propósitos de análise cultural esse nível também inclui o comportamento visível do grupo e os processos organizacionais, nos quais tal comportamento é rotinizado.

O mais importante aspecto sobre esse nível de cultura é a facilidade de ser observado e a grande dificuldade de ser decifrado. Por exemplo, Egípcios e Maias construíram grandes pirâmides, porém o significado era diferente em cada cultura – túmulos na Egípcia e templos e túmulos na Maia. Em outras palavras, um observador pode descrever o que ele vê e sente, porém não pode captar o que os *artefatos* significam em um dado grupo cultural ou mesmo se eles refletem importantes *premissas básicas* (SCHEIN, Op. Cit.:18).

Uma escola de pensamento defende que é possível inferir as premissas básicas através dos artefatos, segundo GAGLIARDI (*apud* SCHEIN, 1992:18). Todavia, essa abordagem somente através dos artefatos poderá ser contaminada pelos sentimentos e reações humanas. Por exemplo, se alguém observa uma organização bastante informal e sua experiência é baseada no fato de que informalidade significa não trabalhar. Por outro lado, se alguém observa uma organização muito formal e sua experiência é baseada na premissa de que formalidade significa disfunção burocrática e formalização, então a falta de inovação será a interpretação mais provável (GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.).

Se um observador vive com o grupo por um tempo suficientemente longo, os significados dos artefatos tornam-se claros. No entanto, se se quiser alcançar um nível de compreensão rápida de uma determinada cultura, a melhor maneira é analisar o nível seguinte: os valores, normas e regras adotados que proporcionam no dia a dia da organização os princípios operacionais, através dos quais os membros do grupo guiam seu comportamento (GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.).

VALORES ADOTADOS

Em última instância, toda aprendizagem em grupo reflete os valores de alguém. Quando um grupo é criado ou enfrenta uma nova tarefa, desafio ou problemas, a primeira solução proposta reflete as premissas individuais de alguns membros do grupo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não. Os indivíduos que prevalecem, que podem influenciar o grupo a adotar uma certa abordagem do problema, serão identificados como líderes ou fundadores. Porém, o grupo não tem ainda nenhum conhecimento compartilhado em função de que não possui uma ação consensual para o novo problema. Portanto, nesse caso o que quer que seja proposto somente pode ter o *status* de valor sob a ótica do grupo, independentemente de quão convincente o proponente seja ou acredite naquela solução. Até que o grupo como um todo tenha realizado a ação e observado seus efeitos, não há nada que

corrobores que aquela ação é a adequada. Por exemplo, se as vendas estão declinando numa organização, o gerente pode sugerir o aumento da propaganda, porque acredita que ela aumenta as vendas. O grupo por não ter experimentado essa situação anteriormente, encarará a ação como uma declaração de valor do gerente. O que ele propôs pode ser questionado, debatido, desafiado e testado (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: 19**).

Se o gerente convence o grupo sobre a validade daquela ação e ela funciona e se o grupo compartilha a percepção de sucesso, então o valor percebido de que *a propaganda aumenta as vendas* inicia um processo de *transformação cognitiva*. Num primeiro momento haverá a transformação em um *valor compartilhado* ou *crença* e finalmente uma *premissa compartilhada* (se a ação continuar a ser bem-sucedida). Se esse processo de transformação ocorre e ele somente sucederá se a solução proposta continuar a funcionar, implicando em grande medida a correção da ação e portanto refletirá um preciso retrato da realidade. Assim, os membros do grupo tenderão a esquecer tudo aquilo que eles não tinham certeza e que o curso de ação proposto foi debatido e questionado (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: 20**).

Nem todos os valores sofrem tal seqüência de transformação. A solução baseada em um valor dado pode não funcionar de modo confiável. Somente valores que são suscetíveis de validação social ou física e que continuam a funcionar daquele modo na solução dos problemas tornar-se-ão *premissas*. A seara dos valores, diz respeito a elementos menos controláveis do ambiente ou com assuntos pertinentes às esferas moral e estética, que não podem ser testadas. Em tais casos o consenso através da validação social é possível, porém não se realiza automaticamente (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: 21**)

Por validação social entende-se que certos valores são confirmados somente pela experiência social compartilhada do grupo. Validação social também se aplica àqueles valores mais universais, que envolvem relações com o ambiente, porém de forma não empírica ou testável, tais como a religião, ética e estética (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: 20**).

Nesse sentido, o grupo aprende que tais valores, como inicialmente promulgados por profetas, fundadores e líderes, trabalham no sentido de reduzir incerteza em áreas críticas no funcionamento do grupo. E à medida que continuam a funcionar transformam-se em premissas não questionáveis (às vezes dogmas) embasadas em conjuntos articulados de crenças, normas e regras operacionais de comportamento. As crenças e regras morais e éticas permanecem no nível consciente e são explicitamente articuladas, porque servem como guias normativo/morais para lidar com certas situações-chave e como treinamento para os novos membros. Conseqüentemente um conjunto de valores incorporados numa ideologia ou filosofia organizacional pode servir como guia e um meio de lidar com a incerteza de eventos intrinsecamente incontroláveis ou difíceis (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.**)

Valores expressos no nível consciente predizem muito do comportamento que pode ser observado no nível dos artefatos. Porém se esses valores não são baseados em aprendizagem prévia, eles podem refletir o que **ARGYRIS & SCHON (*apud* SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.)** chamaram de valores adotados, que predizem precisamente o que as

pessoas dirão em uma variedade de situações, porém contradizem o que elas realmente fazem em situações onde aqueles valores deveriam ser operacionais. Assim, uma empresa pode ter um discurso que valoriza o pessoal e altos padrões de qualidade para seus produtos, mas a realidade contradiz seu discurso (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: 21**).

Se os valores adotados são razoavelmente congruentes com as premissas básicas, então a articulação desses valores em uma filosofia operacional pode ser útil em conduzir o grupo para um objetivo comum, servindo como fonte de identidade e missão. Porém ao analisar valores deve-se discriminar cuidadosamente aquelas que são congruentes com as premissas básicas daquelas que são somente racionalizações ou aspirações para o futuro.

Freqüentemente uma lista de valores não é padronizada, alguns se contradizem e são contraditórios com o comportamento observado. Assim, muitos aspectos do comportamento não são explicados, deixando uma sensação que é possível entender uma particularidade da cultura, mas não tê-la sob controle. Para lograr tal intento deve-se penetrar no nível mais profundo de compreensão: o nível das premissas básicas (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.**).

PREMISSAS BÁSICAS

Quando a solução para um problema funciona repetidamente, ela é aceita como verdadeira. O que foi uma hipótese, apoiada por intuição ou sentimentos passa a ser encarada como *verdade*. Os membros do grupo são levados a crer que o mundo funciona daquela maneira. Segundo **KLUCKHOHN & STRODTBECK (*apud* SCHEIN:21)** as premissas básicas, nesse sentido, são diferentes do que os antropólogos chamam de orientações dominantes de valor, as quais refletem a solução preferida entre diversas alternativas básicas, porém todas sendo visíveis e qualquer membro da cultura poderia, de tempos em tempos, comportar-se de acordo com as variantes, bem como com as orientações dominantes (**GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.**).

Quando uma solução torna-se ou é aceita como uma verdade, há pouca variação dentro de uma unidade cultural. De fato, se uma premissa básica está fortemente incorporada num grupo, seus membros repelirão qualquer outro comportamento baseado em outra premissa, como simplesmente inconcebível. Por exemplo, um grupo que tem como premissa básica que os direitos individuais suplantam àqueles do grupo achará inconcebível que alguém cometa suicídio ou se sacrifique em nome do grupo. No sistema capitalista não se concebe que uma empresa opere consistentemente sem lucro ou tanto faz se seu produto funcione ou não. **ARGYRIS & SCHÖN (*apud* SCHEIN:22)** lecionam que as premissas básicas são similares ao que ARGYRIS denominou *teorias em uso*, ou seja, as premissas implícitas que realmente norteiam o comportamento, que dizem aos membros do grupo como perceber, pensar e sentir acerca das coisas.

As premissas básicas, como as teorias em uso tendem a ser aquelas que não são questionadas e sequer debatidas e portanto são extremamente difíceis de mudar. Para aprender alguma coisa nova nesse campo requer-se a recriação, o reexame e possivelmente a mudança de algumas das mais estáveis porções da estrutura cognitiva, um processo que ARGYRIS chamou de aprendizagem de *duplo loop* ou ruptura da estrutura (**ARGYRIS et**

al., 1985 *apud* SCHEIN, Op. Cit.:22). Tal aprendizagem é intrinsecamente difícil porque o reexame das premissas básicas desestabiliza a estrutura cognitiva e inter-pessoal, causando grande ansiedade e *stress* (GAGLIARDI *apud* SCHEIN, Op. Cit.:22).

Em vez de administrar tais níveis de ansiedade criam-se mecanismos que fazem a congruência entre elementos e premissas, mesmo que signifique distorcer, negar, projetar ou em outras palavras falsificar para si próprio o que está acontecendo. É nesse processo psicológico que a cultura, em essência, exerce seu poder. A cultura como um conjunto de premissas básicas define no que se deve prestar atenção, qual o significado das coisas, como reagir emocionalmente para o que está acontecendo e quais ações tomar em uma variedade de situações (SCHEIN, Op. Cit.: Loc. Cit.).

Uma vez desenvolvido e integrado o conjunto de premissas, que pode ser chamado de modelo mental ou mapa mental, os membros do grupo estarão confortáveis com outros que compartilham das mesmas premissas e desconfortáveis e vulneráveis em situações onde operam premissas diferentes, ou porque não se entende o que está acontecendo ou pior, má interpretação e má percepção das ações de outros (DOUGLAS *apud* SCHEIN, Op. Cit.: 22).

A mente humana requer estabilidade. Portanto, qualquer desafio ou questionamento de uma premissa básica resultará em ansiedade e resistência. Nesse sentido, as premissas básicas que compõem a cultura de um grupo podem ser encaradas nos dois níveis - individual e de grupo - como mecanismos de defesa, que permitem que o grupo continue a funcionar. O reconhecimento dessa conexão é importante quando há necessidade de mudar a cultura de um grupo, em função de que não é mais fácil mudar o comportamento grupal do que o individual. A **FIGURA 5** mostra os diferentes estágios de dificuldade na mudança organizacional.

Mudança Cultural

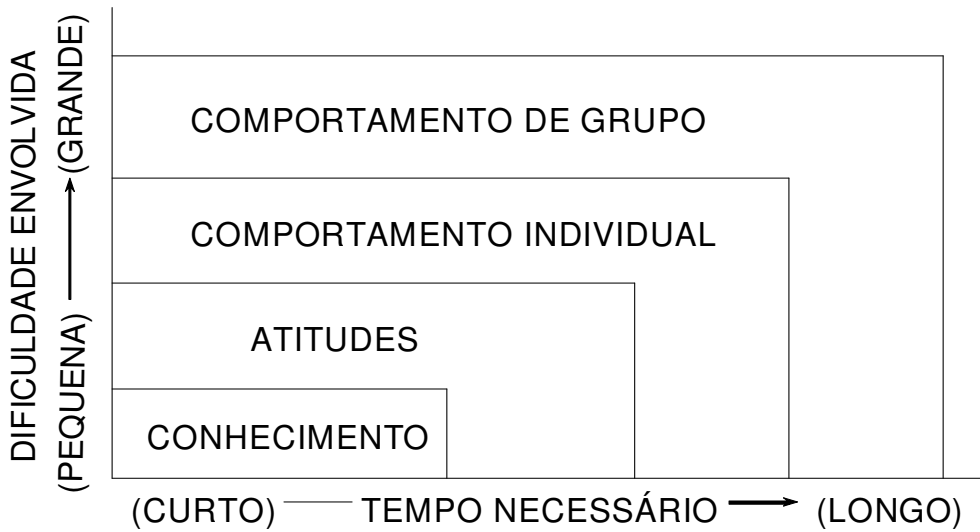


FIGURA 5 – Dificuldade na mudança organizacional.
FONTE: Adaptado de notas de aula deste Autor (1998).

MODELOS MENTAIS

O ICEBERG ORGANIZACIONAL

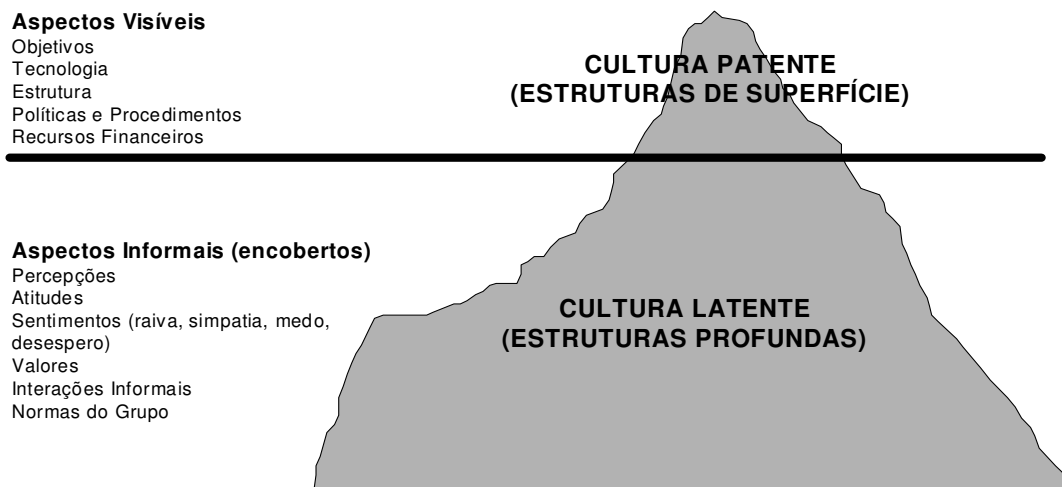


FIGURA 6 – A cultura pode ser metaforizada com o *iceberg* onde as premissas básicas estão imersas.

FONTE: Adaptado de **STONER & FREEMAN (1992)**.

Neste estudo de caso, pode-se utilizar o modelo de SCHEIN para analisar a evolução da cultura na empresa. Além disso, o modelo enfatiza sobremaneira o papel da liderança em criar e consolidar culturas organizacionais, o que em grande medida parece encaixar-se para o presente caso.

CONCLUSÃO

O modelo de SCHEIN afigura-se como um instrumento útil no estudo de caso da empreiteira. O modelo enfatiza o papel da liderança na formação da cultura. Na empresa objeto de análise, essa abordagem tende a ser pertinente. A organização em questão era uma extensão da personalidade do dono. Aliás o culto à sua personalidade era algo que um estranho nos seus primeiros contatos com a entidade notava de imediato. Outro aspecto interessante era a mitificação da sua personalidade. Os mitos criados beiravam ao exagero surrealista. Todavia, eram propalados como verdades autênticas.

As histórias, verdadeiras ou não, meias verdades perpassavam toda a organização, como se fosse um lembrete para todos sobre quem exercia o poder por ali. Por exemplo, ele exigia que as oficinas mecânicas fossem enceradas, o uso de barba era expressamente proibido, executivos desquitados não eram contratados pela empresa. Se houvesse separação já trabalhando na empresa, as promoções eram canceladas. Os *sátrapas* exerciam um papel fundamental na disseminação dos mitos.

Esses são alguns dos artefatos, que SCHEIN tão bem salienta. Havia também os símbolos materiais. Por exemplo, nas obras a estratificação social era levada ao extremo. A separação era por níveis numerados de 1 a 6, sendo este a *classe dominante*. Havia clubes específicos para cada nível. As vilas residenciais das obras eram divididas por níveis. O conforto e luxo das casas eram também ditadas pelo cargo e nível. Não se critica esse sistema social temporário e artificial. A intenção é simplesmente descrevê-lo como base para a análise das influências da cultura dominante.

Esse estilo acabou permeando toda a organização. Os comportamentos se pautavam adotando como modelo de líder, o estilo do dono. Por fim, todos pareciam se transformar em clones do empreendedor.

Esta conclusão serve para mostrar como uma personalidade forte, monocrática, patrimonialista e carismática, pelo lado negativo, constrói uma organização o que parece demonstrar, em última instância, que uma organização é nada mais do que a representação e cristalização real de sua cultura.

BIBLIOGRAFIA

BERNARDES, C. & MARCONDES, R. C. *Sociologia aplicada à administração*. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHANGE INTEGRATION DA PRICE WATERHOUSE. *Princípios e Paradoxos*. São Paulo: Atlas, 1999.

ECO, H. *Como se faz uma tese*. São Paulo: Perspectiva, 1999.

HORTON, P. B. & HUNT, C. L. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1980.

ROBBINS, S. P. *Organizational behavior*. 7. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1996.

SCHEIN, E. H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

STONER, J. & FREEMAN R. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.