

CULTURA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO DE LITERATURA

Taís Evangelho Zavareze

Assistente de pesquisa do Laboratório Fator Humano
da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (Brasil)

Email:

taiszareze@gmail.com

RESUMO

A cultura organizacional tem um importante papel no funcionamento das empresas. O objetivo deste trabalho é realizar uma revisão de literatura do construto cultura organizacional. Considera-se de extrema relevância o estudo do conceito cultura organizacional para que Psicólogos que trabalham possam obter um conhecimento da revisão de literatura de cultura organizacional sob a perspectiva de diversos autores, bem como para a compreensão do ambiente empresarial no qual estão inseridos.

Palavras-chave: Cultura organizacional, revisão de literatura, organizações

CULTURA ORGANIZACIONAL

O interesse pelo estudo da cultura organizacional aumentou consideravelmente a partir da década de 1980 e encontraram-se autores que defendem esse conhecimento, argumentando que através dele é possível atuar de forma estratégica e mais eficiente dentro de uma organização. Schein (1984), inclusive, propõe que a compreensão da cultura organizacional é parte comum do próprio processo de administração, portanto seu estudo é inerente ao processo de gestão.

A identificação da cultura é algo muito importante tanto para a gestão de uma organização quanto da equipe de pessoas, para que a atuação de ambos tenha consistência. Um estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes. Neste sentido, fica mais evidente uma série de comportamentos considerados aparentemente inteligentes, permitindo um planejamento de ação coerente com a realidade da organização.

A cultura é necessária para o bem estar individual e coletivo porque através dela ocorre a interação social, o crescimento e o desenvolvimento, tornando indivíduos seres mais humanizados. A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, a comunicação entre as pessoas e os grupos sociais. Ela permite a elaboração de um conhecimento consensual sobre o significado do mundo e também serve como um instrumento de poder e legitimação da ordem vigente.

Cultura é uma cola social ou normativa que mantém unida uma organização. 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 uma linguagem especializada.

O papel da cultura se destaca como essencial para o sucesso da organização, porque seu conjunto de pressupostos é geralmente formado por premissas compatíveis entre si, já que os seres humanos necessitam de consistência e ordem em nível cognitivo e seria perturbador viver sobre o domínio de regras contraditórias. O conceito de cultura organizacional se refere a um sistema de significados compartilhados por uma grande parte dos membros de uma organização e que distingue uma organização das outras. A cultura da organização consiste nos meios ou técnicas que se encontram à disposição do homem para manejar suas relações e das quais ele depende para abrir passagem entre os demais. A definição mais aceita de Cultura Organizacional parece ser a de Schein (1994):

Cultura Organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida e, por isso, de ser ensinadas a novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a estes problemas (p. 56.)

Schein (1990) destaca a superioridade da importância do papel dos fundadores da organização no processo e moldar seus padrões culturais que imprimem sua visão de mundo aos demais e, também, sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo. Ele propõe níveis de análise para o levantamento e ainda de categorias para se investigar o universo cultural de uma organização que podem ser resumidos em, 1) analisar o teor e o processo de socialização dos novos membros; 2) analisar as respostas a incidentes críticos da história da organização e, 3) analisar as crenças, valores e convicções dos criadores ou portadores da cultura.

Complementando Schein (1990), Freitas (1991) enfatiza que a dificuldade de se chegar a um consenso na definição de cultura propicia o desenvolvimento de diferentes metodologias, pois a investigação da mesma está diretamente relacionada ao que se considera como cultura. Para Freitas (1991), uma forma de fácil identificação da cultura é através da investigação dos

diferentes elementos que a compõem, ou seja, valores; crenças e pressupostos; ritos, rituais e cerimônias; histórias e mitos; tabus; heróis; normas; processo de comunicação.

A partir das considerações acima, acreditamos que 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.

A cultura organizacional possui diferentes elementos culturais como foi ressaltado por Freitas (1991). Diante da exposição desse, consideramos que valores são as definições a respeito do que é importante para se atingir o sucesso. Ainda que cada empresa tenha seus valores específicos, ela guarda algumas características comuns a outras empresas, como a importância do consumidor, padrão de desempenho excelente, qualidade e inovação, importância da motivação intrínseca etc. Quanto às crenças e pressupostos é o que se considera a verdade na organização. Um exemplo disso é quando decisões são tomadas em consenso e ocorrem de forma assertiva, alcançando o sucesso dos processos, a atitude tomada passa a ser considerada válida e torna-se um pressuposto inconsciente e inquestionável. Podemos dizer que os ritos, rituais e cerimônias são as atividades planejadas que têm conseqüências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa. Nesse caso é o Departamento de Recursos Humanos que se utiliza muito desse elemento nos processos de admissão, promoção, integração, demissão, etc. Histórias são narrativas de eventos ocorridos que informam sobre a organização. Já os mitos referem-se a histórias consistentes com os valores organizacionais, porém sem sustentação nos fatos. Quanto aos tabus esses demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não permitido. Os heróis são personagens que muito contribuíram para o crescimento e desenvolvimento da empresa. Normas são as regras que todos devem cumprir, é o comportamento esperado, aceito e aprovado pelo grupo, podendo estar restritas a uma equipe da organização ou não. O 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.

Discorrendo um pouco mais sobre o processo de comunicação, percebe-se a sua influência e fortalecimento ao mesmo tempo em que é influenciado e fortalecido pela cultura organizacional da organização. Podemos compreender o processo de comunicação como a transmissão e circulação da informação dentro da organização, compreendendo todo tipo de comunicação, seja ela formal, informal ou verbal. Uma forma de comunicação não verbal é dada pelos artefatos visíveis da organização: seu ambiente físico, a maneira de vestir das pessoas, etc. Desta forma, a comunicação passa a ser um fator de interação entre indivíduos, de reconhecimento e de informação que contribui para o sucesso do processo produtivo e conseqüentemente para o esforço de competitividade do sistema. Nesse sentido Marchiori (1999):

(...) comunicação e cultura são fundamentais e devem ser vistas como o “ajuste” para todo o sistema organizacional. (...) A busca da participação consciente dos indivíduos, por meio de grupos de trabalho cooperativos, no esforço para a realização de objetivos comuns, humanos e organizacionais, deve ser a nova mentalidade dos profissionais que trabalham com a comunicação estratégica, criando e modificando valores, identificando os padrões culturais, refletindo a cultura organizacional e agindo sobre os sistemas de comunicação. Com certeza, é este o novo caminho para o desenvolvimento da sustentação da complexidade da organização (p. 3).

A comunicação se dá dentro da organização e envolve todos os atores que vivem e convivem no processo administrativo. Diretores, funcionários, colaboradores, tanto o público interno como o externo são responsáveis pela qualidade e quantidade de informações que circulam dentro da empresa. Para tanto, a comunicação deve estar ajustada à cultura da organização, pois essa influencia a forma como a informação é administrada. De acordo com Torquato (2002):

Entre os maiores desajustes que se observam no processo administrativo está o descompasso entre decisões normativas e as realidades culturais que identificam a personalidade da comunidade interna. É bastante comum a adoção de políticas, rotinas, procedimentos, sem se levar em consideração os usos, costumes, comportamentos, hábitos, peculiaridades e manias que tipificam a cultura dos agrupamentos humanos. (p. 3)

É preciso estar atento às mudanças e às diferenças culturais que existem dentro de uma mesma organização. A comunicação organizacional molda-se a cultura da empresa que por sua vez está moldada através de padrões sociais pré-estabelecidos, das peculiaridades do meio ambiente e da interação e relacionamento entre os indivíduos. Assim, a comunicação organizacional obedece ao seu segundo postulado proposto por Fossá (1999, p. 186), “a comunicação deve moldar-se à cultura organizacional e ao mesmo tempo adaptar-se às constantes mudanças ambientais e estabelecer constância de propósitos”.

Partindo de todos os conceitos trabalhados, podemos afirmar que a cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados e crenças que interagem com as pessoas, as estruturas de organização e os sistemas de controle de uma companhia para produzir normas de comportamento. As definições sugerem que as organizações têm culturas diferentes – objetivos e valores, estilos de administração e normas para realizar suas atividades. Muitos dos componentes que formam a cultura organizacional podem ser considerados de ordem objetiva e palpável, mas muitos habitam o campo da subjetividade e do inconsciente.

Culturas fortes, enraizadas e de respeito aos princípios da organização desde sua fundação necessitam de uma injeção de modernidade, mas ainda são a chave de estratégias para processos de comunicação bem concebidos, sobrevivência frente ao mercado competitivo e sucesso durante muitos anos.

No que se refere à postura do clínico ou terapeuta dentro da organização podemos dizer que a demanda parte da própria organização. Isto conduz a uma relação diversa entre pesquisador e pesquisado, relação esta mediada por um contrato psicológico que leva a organização a se abrir e colocar à disposição do pesquisador dados e informações de diversas naturezas, dificilmente acessíveis a qualquer outra pessoa. Segundo Schein (1986):

Os clientes pedem por ajuda quando estão frustrados, ansiosos, ameaçados, quando o enfoque lógico, racional não funciona - inevitavelmente, a perspectiva clínica traz à tona o irracional nas organizações... Uma das formas de compreender o que parece irracional é relacionar tal fenômeno com a cultura, pois esta consegue explicar coisas que parecem ser misteriosas, bobas ou irracionais. (p. 47).

O pesquisador/consultor parte também de um modelo conceitual prévio, que orienta o processo de coleta, análise e interpretação das informações. A função primeira deste modelo é prover insights sobre a organização e como esta pode ser ajudada. Difere, portanto, do projeto de investigação de cunho mais acadêmico, cujo objetivo primordial é o avanço do conhecimento científico.

Diante de todas as colocações feitas concluímos que administrar a cultura é algo extremamente complicado, pois envolve problemas de níveis (a cultura existe em uma variedade de níveis diferentes), de infiltração (a cultura é profunda e extensa por envolver os pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas), de implícito (muitos pensamentos e atitudes tomadas em uma organização são aceitas implicitamente) do impresso (envolve a história da empresa), do político (abrangendo aspectos de distribuição de poder), de pluralidade (uma empresa apresenta várias subculturas em seu ambiente interno) e da interdependência (a cultura de uma empresa não deve ser analisada isoladamente, e sim interconectada com a política da empresa mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa).

Assim, o Departamento de Recursos Humanos de uma empresa deve atuar de forma significativa, a fim de ser o verdadeiro guardião da cultura, exercendo funções estratégicas que promovam a aceitação, consolidação, manutenção e mudança culturais. Suas atribuições típicas ganham um novo brilho quando à luz da análise cultural, passando a ser o canal de repasse, que materializa a sua consistência interna.

Mudanças no sistema de gestão da cultura vêm sendo implantadas a fim de atender melhor às transformações organizacionais que estão se sucedendo no mundo contemporâneo, principalmente no que diz respeito aos estímulos à heterogeneidade e à vulnerabilidade cultural, à virtualização de experiências locais e individualizadas e à redução do convívio entre pares.

Dessa forma, é necessário que as organizações tomem ciência da importância que a cultura tem sobre as atitudes das pessoas envolvidas em suas atividades, procurando, da melhor maneira possível, desenvolver uma cultura capaz de promover o alcance dos objetivos e metas estabelecidos pelos gestores e motivar os colaboradores envolvidos.

REFERÊNCIAS

Fossá, M. I. T (1999) Os novos desafios da comunicação empresarial na era da qualidade. *Cadernos de Comunicação - FACOS/UFSM*. (3) 3, 58-69.

Marchiori, M. R. (1999) Comunicação é cultura. Cultura é comunicação. *Revista Comunicação Empresarial*, 31, 87-102.

Schein, E. H. (1984) *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review Winter - Massachusetts Institute of Technology.

Schein, E. (1986) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Torquato, F. G. (1991) *Cultura – Poder – Comunicação e Imagem – Fundamentos da Nova Empresa*. São Paulo: Pioneira.