

CAPÍTULO I: A CULTURA ORGANIZACIONAL

“A Cultura Organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distinguir diferentes coletividades (...).”(SROUR 2005, p.212),

1. REPENSANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao iniciar o estudo sobre cultura organizacional, cabe primeiramente apresentar algumas definições do que é cultura.

“Cultura: Ato, efeito, ou modo de cultivar; 2. V cultivo (2).3 o complexo dos padrões de comportamento, das crenças das instituições e doutros valores espirituais e materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade; civilização: a cultura ocidental; a cultura dos esquimós. 4 o desenvolvimento de um grupo social, uma nação, etc; que é fruto do esforço coletivo pelo aprimoramento desses valores; civilização, progresso (...) desenvolvimento intelectuais; saber; ilustração, instrução.” (FERREIRA, 1986, p.508).

Cultura : “O conjunto de características humanas que não são inatas, e que se criam e se preservam ou aprimoram através da comunicação e cooperação entre indivíduos em sociedade”. (MORENO, 2001, p.2).

Segundo Trice, Harrison M. e Beyer, Janice M. *apud* Chiavenato (1999, p.138). “A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças estabelecidas através de normas, valores, atitudes e expectativas compartilhadas por todos os membros da organização. Ela refere-se ao sistema de significados compartilhado por todos os membros e que distingue uma organização das demais organizações.”

“A cultura corporativa não é algo que se mude da noite para o dia.” (KERZNER, 2001, p.215).

“Uma parte muito importante da cultura das empresas de sucesso é um elenco de valores, ou mandamentos, pelo qual todos os funcionários devem guiar-se. Esses valores vão além dos manuais padronizados de normas e da moral e da ética a serem observadas no tratamento dos clientes. Fazer com que esses valores da empresa e da gestão de projetos se comprovem complementares é fundamental para o sucesso de qualquer projeto. Para garantir essa integração e coerência entre valores, é indispensável que as metas, objetivos e valores da empresa sejam

integralmente entendidos por todos os integrantes do time do projeto.” (KERZNER, 2001, p.217)

É possível que as empresas, ao serem constituídas e idealizadas, criem um universo cultural que está baseado em pressupostos, crenças e valores, que são vivenciados e partilhados por seus colaboradores. Esse universo cultural, por sua vez, influencia os projetos empresariais e o modo de agir e pensar das pessoas, que direta e indiretamente estão ligadas a ela. Além disso, essas mesmas pessoas influenciam e podem ocasionar mudanças na cultura da empresa.

Schein *apud* Fleury (1996, p.20) completa que “Cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Para Freitas e Freitas *apud* Saraiva (2002, p.191) “A cultura de uma organização sofre uma grande influência de seus fundadores e líderes, dos seus momentos críticos, do seu mercado etc. A partir de sua fundação, as organizações consolidam e perpetuam um padrão comportamental único, resultado de variáveis circunstanciais de sua história; contudo tal padrão não permanece estático; pelo contrário, está em contínua transformação. A mudança pode ocorrer por pressões externas à organização, ou por alterações internas.”

Toda empresa possui uma cultura própria, peculiar, que reflete os ideais e valores de seu fundador. Ao longo do tempo, a cultura agrega novos valores para se tornar competitiva e obter melhores resultados.

Para Kerzner (2001) a cultura organizacional pode ser dividida em 5 (cinco) tipos: Culturas cooperativas; culturas não cooperativa; culturas competitivas; culturas isoladas e culturas fragmentadas.

As culturas cooperativas são marcadas pela confiança entre os envolvidos e pela preocupação em se estabelecer uma comunicação interna e externa eficiente.

Nas culturas não cooperativas, ao contrário, a desconfiança entre os colaboradores é uma característica marcante e os envolvidos apenas estão preocupados em defender seus interesses pessoais e, portanto, não se age em benefício da equipe, da empresa ou dos clientes.

Nas culturas competitivas as equipes de projetos são incentivadas a competirem entre si pelos recursos da empresa. Nesse tipo de cultura os gerentes de projetos exigem dos funcionários mais lealdade ao projeto que aos seus respectivos gerentes de departamento, o que pode trazer problemas se os funcionários trabalharem em mais de um projeto simultaneamente.

As culturas isoladas ocorrem geralmente em empresas de grande porte, que unidades funcionais desenvolvam características culturais próprias de gestão de projetos. Essa característica pode proporcionar que se forme uma cultura dentro de uma cultura global. Isto costuma ocorrer no campo das unidades de negócios estratégicos.

Nas culturas fragmentadas, parte das equipes de projetos está geograficamente separadas do restante, o que as permite produzir uma cultura fragmentada. Esta cultura também ocorre em projetos multinacionais, em que a sede ou equipe local já possui uma cultura de gestão de projetos enraizada e a equipe estrangeira não dispõe de suporte para se adequar a essas características.

A cultura da empresa reflete os valores nela contidos, que são muito mais do que as normas escritas. Esses valores devem estar bem entendidos por todos os funcionários da empresa, para garantir maior coesão e uniformidade independente do tipo de cultura que a empresa possua. Todavia, o tipo de cultura aplicada influenciará no modo como as pessoas se relacionam, tanto interna quanto externamente à organização.

Segundo Srour (2005, p.203), “Basta entrar em qualquer grande organização para logo ser assaltado por uma presença informe. (...). A arquitetura do ambiente, os móveis e os quadros embutem algo que os gestos desenham. As cores, os movimentos do pessoal e os equipamentos evocam o que as palavras celebram. E, de forma curiosa, os indivíduos, habitualmente diversos entre si, assemelham-se nos ritmos e jeitos. O ar parece vibrar, impregnado por sutis reverências e por conteúdos furtivos, por mil cumplicidades que códigos e jargões disfarçam. (..)”.

O autor complementa que “As representações imaginárias que uma organização cultiva identificam quem é quem, demarcam praxes nem sempre explícitas, impõem precedências e formalidades compulsórias, regulam expectativas e pautas de comportamento, exigem cautela e aprendizagem por parte de todos os membros.”

Srour (2005) ao conceituar a cultura organizacional explicita que essa é revestida de um universo simbólico, que define o modo de agir, falar e relacionar das pessoas que estão dentro da empresa. Esse universo é composto por aspectos visíveis, tais como, a hierarquia de poder, os processos operacionais, o estilo de linguagem, as regras, as normas e as características e aparência do ambiente de trabalho e, além disso, é composta também por aspectos implícitos, como, as lideranças informais, relações de saber e influências, costumes, tradições, valores e características pessoais advindas das experiências, condições sociais e vivências de cada colaborador da empresa.

Srour (2005 p. 203) argumenta que “Para não dar um mau passo, o recém – chegado mantém-se alerta: desliza com prudência minuciosa; procura captar significados nas entrelinhas; mede e compara silêncios e posturas; pouco se atreve a dar notícia de si, para não destoar; sabe-se estranho, forasteiro, outro; pisa em ovos tal qual um imigrante (...)”.

Para um novo funcionário que se depara com todo esse universo simbólico, pela primeira vez, é muito estranho. Ele se sente inseguro e não sabe como deve se portar diante das outras pessoas, não tem uma postura pró-ativa diante do novo e desconhecido. O novo integrante procura encontrar o significado nos gestos e olhares dos demais ao seu redor e se mantém atento a tudo e a todos, para aprender e se integrar nessa nova cultura.

Srour (2005) acredita que essa dimensão simbólica que constitui a cultura organizacional configura relações de saber e que é possível recortar a cultura empresarial em quatro tipos de saberes, sendo eles: o saber ideológico, o saber científico, o saber artístico e o saber técnico.

Saber ideológico: “Esse saber se compõe de evidências doutrinárias, mensagens ou discursos especulativos que não formulam problemas, mas apenas enunciam soluções ou respostas prontas. O saber ideológico faz alusão à realidade e, ao mesmo tempo, se basta com a ilusão de suas “evidências” reconhece o mundo e, no mesmo ato, o desconhece. Em suma, impede a elaboração de explicações demonstráveis.” (SROUR, 2005, p.205)

Como pode se verificar pela definição de Srour, o saber ideológico está pautado em verdades incontestáveis que, mesmo sem uma explicação racional, que fazem com que as pessoas acreditem e aceitem como verdades e respostas aos seus questionamentos. O saber ocorre através de quatro tipos de discurso: o

discurso social comum, o discurso ideológico, o discurso filosófico e o discurso teológico.

“O discurso social comum forma o repertório do cotidiano, a soma dos lugares-comuns, dos truísmos e das evidências triviais, verdadeiro denominador comum do universo simbólico de uma coletividade.” (SROUR, 2005 p.205)

Esse discurso está baseado em verdades estabelecidas pelo senso comum que se tornam incontestáveis pelo uso e com o passar do tempo.

O discurso ideológico é “estrito senso, que abrange as ideologias políticas, econômicas e religiosas, e consiste em ideários cognitivos e ativistas, em instrumentos de ação histórica que convocam e impulsionam agentes coletivos para agir em defesa de seus interesses objetivos;” (SROUR, 2005 p.205)

O discurso ideológico procura mascarar a realidade e revesti-la de aspectos incontestáveis com a finalidade de influenciar a maneira de pensar, agir e sentir das pessoas, para que elas busquem os mesmos objetivos.

O discurso filosófico “corresponde a um saber racional e metodicamente adquirido, a uma reflexão crítica sobre os fundamentos dos conhecimentos e das práticas a um posicionamento diante do mundo e das questões existenciais, mas constitui um “discurso sem provas”. (SROUR, 2005 p.206)

Esse tipo de discurso baseia-se na reflexão das pessoas a cerca delas mesmas e do mundo em que estão inseridas, porém não há uma resposta pronta que oriente essas reflexões. O mais importante para esse saber são os questionamentos e não as respostas obtidas e, por estarem pautados em pensamentos e reflexões, não há provas para comprovar e validá-los.

O discurso teológico “designa um saber metafísico, místico, crente ou mágico, cujo cerne supõe revelações extra-empíricas, crêem relações de casualidade que fogem ao domínio da realidade natural, porque a transcende, e cuja função precípua consiste em organizar e sedimentar os credos religiosos.” (SROUR, 2005, p.205)

Como pode se identificar, este tipo de discurso fundamenta-se nos dogmas da igreja, que são inquestionáveis e nos quais as pessoas acreditam. A crença está baseada na fé das pessoas.

Saber Científico: Parte do argumento de que “O saber científico nos remete a um conjunto de conhecimentos sobre as realidades natural, social e psicológica. Faz uso ou não das matemáticas e das estatísticas, estabelece um sistema ordenado e coerente de proposições que descrevem e explicam os fenômenos a

partir de “leis”, vale dizer, de relações necessárias que derivam da natureza das coisas. Uma teoria é científica se cumprir dois postulados: o de sujeitar-se ao critério do verdadeiro e do falso e o de prever a ocorrência dos fenômenos. Isso significa que ela deve ser demonstrada de algum modo por meio de resultados experimentais e laboratoriais, raciocínio lógico e matemático...” (SROUR, 2005, p.207)

O saber científico é formado por um encadeamento ordenado e coerente de idéias e conhecimentos que descrevem e explicam os fatos a partir de “leis”, isto é, teorias que foram testadas e experimentadas e se revelaram verdadeiras e válidas. Este tipo de saber está baseado no raciocínio lógico, é rigoroso, é construído através de experiências e pesquisas que seguem uma metodologia pré-definida e deve ser comprovado cientificamente.

O conhecimento científico para ser válido precisa ser contestável, coerente e consistente, ou seja, esse tipo de saber está sempre sujeito a críticas, a revisões e a refutação, por isso, ele não pode ser considerado uma verdade absoluta, tal como ocorre com o saber ideológico, que é dogmático. No conhecimento científico, as verdades são provisórias e válidas até que novas descobertas a invalidem e, por isso, a coerência e a consistência são fatores importantes para a legitimação e aceitação desse tipo de conhecimento.

Saber Artístico: “As criações de sensibilidade e as expressões estéticas constituem o saber artístico, que é fruto da inspiração e da imaginação. Suas finalidades são a contemplação, o devaneio e a ilusão. O artista busca o belo, ao passo que o público emite juízos de gosto ou julga valor de beleza. De sorte que a obra de arte, por ser singular é incomparável, prescinde de quaisquer demonstração de prova. Ela não procura enunciar verdades. Seus propósitos consistem em despertar emoções e revelar desejos, em inspirar sensações e exprimir estados de espírito, em falar aos sentimentos e comover o público com os novos sentidos que o mundo esconde.” (SROUR, 2005, p.209)

O saber artístico, como se pode perceber pela citação de Srouer, está baseado não no estabelecimento de verdades, mas sim no de sentimentos e emoções. Esses sentimentos e emoções que são distintos para cada pessoa, permitem que sejam criados juízos de valor, isto é, as pessoas julgam esse tipo de saber pelos sentimentos, desejos e sensações que lhes são transmitidos pela arte.

Segundo Srouer (2005) o artista traduz o mundo real com seu gênio criativo e provoca as aspirações que o público vivencia. Com isso, estabelece-se na esfera

estética uma maneira original e intuitiva de apropriar-se do mundo, cujas chaves de decifração encontram-se na sensibilidade, na fantasia e no prazer da fruição simbólica.

O saber artístico não intenciona produzir o que é útil e necessário para os homens, esse tipo de saber busca criar obras de arte que mexem com a sensibilidade humana e, por isso, torna-se algo único e duradouro.

Saber Técnico: “Por sua vez o saber técnico não se resume às destrezas que todo trabalhador acaba possuindo no exercício de algum trabalho, nem à “sabedoria prática” que muitos homens simples aprendem ao ouvir ou por ver fazer. É um saber construído por um conjunto de processos que procuram adequar os meios disponíveis a fins desejados, por um corpo de regras operatórias ou de procedimentos. Diz respeito a um “saber fazer as coisas” (*Know how*) e aplica conhecimentos científicos para realizar as atividades e fabricar objetos.” (SROUR, 2005, p.210).

O saber técnico, portanto, está fundamentado em procedimentos e regras de uso que são utilizados para facilitar a execução de uma tarefa. Esse saber não está baseado em conhecimentos empíricos, mas, ao contrário, é construído a partir do conhecimento científico.

Com a aplicação cada vez maior da ciência na produção de bens e serviços, as técnicas utilizadas abrem caminho para os avanços tecnológicos e, com isso, a produção fica mais sofisticada e automatizada.

“Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos. Isso os torna semelhantes no modo de agir e, muitas vezes, de pensar. Sem referências próprias, as organizações ficariam a mercê das idiosincrasias individuais, principalmente diante de situações próprias. E a disparidade das orientações adotadas certamente poderia provocar-lhes prejuízos. Em contraposição, as culturas organizacionais constituem sistemas de referências simbólicas e moldam as ações de seus membros. Ao servir de elo entre passado e presente, contribuem para a permanência e a coesão da organização.” (SROUR, 2005, p.212).

O aprendizado nas organizações é muito importante é através desse aprendizado que os integrantes se familiarizam com os costumes, normas, métodos e procedimentos existentes dentro da organização.

“O processo de aprendizagem organizacional em uma organização não só envolve a elaboração de novos mapas cognitivos¹, que possibilitem compreender melhor o que está ocorrendo em seu ambiente externo e interno, como também a definição de novos comportamentos, que comprovam a efetividade do aprendizado.” (FLEURY e FLEURY, 1997, p. 20).

É importante que os colaboradores e envolvidos com a empresa tenham conhecimento de seu funcionamento como um todo e sejam capazes de compreender e se adaptar às mudanças que ocorrem interna e externamente.

“As organizações podem não ter cérebros, mas têm sistemas cognitivos e memórias; desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional. Segundo alguns pesquisadores, a mudança comportamental não constitui o único indicador de que a aprendizagem aconteceu, mas a possibilidade de este conhecimento poder ser recuperado pelos membros da organização.” (FLEURY e FLEURY, 2001, p.193).

O clima organizacional é muito importante para o desenvolvimento das atividades e crescimento das empresas.

“O nome de clima organizacional dado ao ambiente interno existente entre os membros da organização. O clima organizacional está intimamente relacionado com a motivação de seus participantes (...)” (CHIAVENATO, 2000, p.94).

“Quando há elevada motivação entre os participantes, o clima organizacional tende a ser alto e proporciona relações de satisfação e, de animação, de interesse e de colaboração entre os participantes. Todavia, quando há baixa motivação entre os membros, seja por frustração ou por barreiras à satisfação das necessidades individuais, o clima organizacional tende a baixar (...)” (CHIAVENATO, 2000, p.123)

“Os conceitos de cultura e de clima organizacional não são intercambiáveis. O clima não apanha os modos institucionalizados de agir e de pensar. Seu eixo consiste em capturar a “temperatura social” que prevalece na organização num instante bem preciso (...)” (SROUR, 2005, p.212)

O clima organizacional revela as tensões, anseios, motivações, opiniões e percepções existentes entre os colaboradores da empresa. Analisar e avaliar o clima

1 “O termo mapa cognitivo refere-se “ao processo pelo qual um organismo representa o ambiente em seu próprio cérebro, uma atividade que os cientistas do cérebro mais contemporâneos parecem concordar como sendo uma das principais funções do cérebro”. Os mapas envolvem, portanto, conceitos e relações entre conceitos que são utilizados pelos sujeitos para compreender o seu ambiente e dar-lhe sentido.” (Laszlo, Masulli, Artigiani & Csányi apud Bastos, 2002, p. 67)

existente dentro da empresa auxilia a mesma a definir os rumos que deverá tomar para que suas atividades sejam bem realizadas e, com isso, ela obtenha êxito. Um clima organizacional bom pode motivar os funcionários, torná-los mais produtivos e o trabalho realizado será de melhor qualidade.

Srour (2005) argumenta que clima e cultura são distintos, pois o clima indica uma “pulsção” da cultura organizacional, um flash de sua conjuntura, isto é, o clima não representa uma regularidade simbólica que molda as ações dos membros da empresa, como a cultura, mas apenas expressa as condições ambientais de um dado instante da organização.

“Qualidade de Vida no Trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve a implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais no ambiente de trabalho. A construção da qualidade de vida no trabalho ocorre a partir do momento em que olha a empresa e as pessoas como um todo, o que chamamos de enfoque biopsicossocial. O posicionamento biopsicossocial representa o fator diferencial para a realização de diagnóstico, campanhas, criação de serviços e implantação de projetos voltados para a preservação e desenvolvimento das pessoas durante o trabalho da empresa.” (FRANÇA, 1997, p. 80)

Estabelecer dentro das empresas um ambiente de trabalho favorável ao desenvolvimento humano e valorizar a qualidade de vida no trabalho é importante para o crescimento da empresa e de seus colaboradores.

A qualidade de vida no trabalho é um fator que exerce uma influência muito grande na execução das atividades e na produtividade das pessoas.

“Apesar de toda a badalação em cima das novas tecnologias de produção, ferramentas de qualidade etc., é fato facilmente constatável que mais e mais os trabalhadores se queixam de uma rotina de trabalho, de uma subutilização de suas potencialidades e talentos, e de condições de trabalho inadequadas. Estes problemas ligados à insatisfação no trabalho têm conseqüências que geram um aumento de absenteísmo, uma diminuição do rendimento, uma rotatividade de mão-de-obra mais elevada, reclamações e greves mais numerosas, tendo um efeito marcante sobre a saúde mental e física dos trabalhadores, e, em decorrência na rentabilidade empresarial.” (FERNANDES, 1996, p.38).

É necessário salientar a diferença entre Organização e Empresa. “Uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo”. (Hampton, 1992, p.8). Toda organização tem 3 partes básicas: pessoas, tarefas e administração.

“Organizações são unidades sociais (ou agrupamentos humanos), intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. (CHIAVENATO, 1999, p.54).

Toda empresa é uma organização, entretanto, nem toda organização é uma empresa, ou seja, a empresa é composta por um conjunto de pessoas com o intuito de atingir um mesmo objetivo, o que a caracteriza como uma organização. A principal influência que ocorre em uma organização se dá em função da sua cultura organizacional.

A importância da cultura organizacional pode ser percebida nos objetivos estabelecidos e alcançados pela empresa. Como, por exemplo, na cultura da Natura, que é baseada no bem estar dos seus colaboradores diretos e indiretos, na responsabilidade social. Esses princípios culturais construíram a imagem da empresa entre seus consumidores e permitiu que ela se tornasse líder no mercado de cosméticos, higiene e perfumaria.

O mesmo ocorre na empresa Femaq, empresa no ramo de fundição e metalurgia, cuja cultura organizacional está pautada nos princípios da Economia de Comunhão.