

## As três dimensões das subculturas das empresas

O Artigo propõe ampliar a visão abstrata das organizações abordadas como o conjunto de sistemas hierarquizados, introduzindo a análise do elemento humano com auxílio de três variáveis referentes às subculturas desenvolvidas pelos participantes no seu ambiente de trabalho. Essas três variáveis estão presentes na literatura da Administração, porém, com diferentes conceituações e de forma não integrada, o que dificulta administradores, executivos, consultores e estudiosos entenderem as particularidades que diferenciam as organizações entre si.

**Cyro Bernardes**  
Prof. Livre-Docente  
do Depto.  
de Administração  
da FEA-USP.

## INTRODUÇÃO

Não há dúvida que a compreensão dos fenômenos organizacionais foi facilitada quando a Administração emprestou da Biologia a abordagem sistemática. Todavia, o novo enfoque pouco auxiliou os gerentes e executivos interessados em resolver seus problemas de tornar produtivos os recursos escassos que dispunham.

Percebida essa deficiência foi, então, desenvolvida uma nova metodologia conhecida por hierarquização de sistemas, não mais derivada de uma ciência, a Biologia, e sim apoiada nas funções, estruturas e processos empresariais. Entretanto, uma outra falha foi evidenciada, a "impessoalidade" dos construtos. Assim, não obstante explicar fenômenos organizacionais e prescrever medidas administrativas, deixava de levar em conta as peculiaridades das várias tecnologias empregadas e as crenças, normas e modos de agir dos participantes dos diversos tipos de empresas. Com isso deixou de oferecer meios de esclarecer as diferenças intra e entre organizações.

Tratando-se de problema desafiador, procuramos estudar o assunto com vistas à busca de soluções. O resultado de nossos esforços foi um modelo constituído por três variáveis relacionadas com as ações dos indivíduos que participam das empresas. Por serem variáveis admitem quantificações e, em consequência, tratamentos estatísticos facilitadores da compreensão das variações intra e entre organizações.

Dessa maneira, as três dimensões identificadas "humanizam" os modelos de sistemas hierarquizados. Mas, isso não foi tudo. A pesquisa da literatura mostrou que as variáveis eram afins aos componentes do que os autores chamam de subcultura organizacional. Assim sendo, sugerimos que as três dimensões, na forma de um conjunto, identificasse a subcultura de empresas ou órgãos estatais.

Essa é a proposta que o trabalho objetiva expor, submetendo-a ao exame e a crítica dos estudiosos da administração.

## O PROBLEMA CRIADO PELA HIERARQUIZAÇÃO DE SISTEMAS

A primeira concepção de sistemas - oriunda da Biologia e da Filosofia - foi trazida para a Administração em uma tentativa de estabelecer princípios gerais válidos para qualquer tipo de organização (Maciel, 1974). Ocorre que as empresas são criações artificiais do Homem, cada qual com suas peculiaridades e mutáveis de acordo com as circunstâncias, bem diferentes, pois, dos seres vivos quanto à perfeição intrínseca, similaridade entre indivíduos de mesma espécie e obediência a leis funcionais fixas. A transposição por analogia trouxe vieses que alguns estudiosos da Administração tentaram minorar, por exemplo, introduzindo a idéia de que as organizações são formadas por subsistemas imbricados. Assim, clássicos como Katz e Kahn propuseram os subsistemas de produção, apoio, manutenção etc., enquanto que Kast e Rosenzweig sugeriram o técnico, o psico-social e o adminis-

trativo. Como é comum em Administração, muitos outros autores os repetiram, introduzindo maiores ou menores alterações. Entretanto, nenhum deles desceu ao cerne do problema; a inexistência de uma abordagem sistêmica própria às microssociedades produtivas criadas e mantidas pelo Homem.

Um grande passo foi dado quando complementou-se os princípios da abordagem sistêmica "clássica" (derivada da Biologia) com o novo enfoque denominado *hierarquização de sistemas* (Mesarovic et alii, 1970). Caracteriza-se por ser dedutivo a partir de axiomas intuídos como verdadeiros e válidos para as condições peculiares das organizações, em particular com referência ao processo administrativo de planejamento, coordenação e controle. São estudos que prosseguiram na Faculdade de Economia e Administração da USP, dando origem a artigos dissertações e teses, bem como servido de base para capítulos de alguns livros (Bernardes, 1984).

Hierarquizar é um modo de organizar, partes, de acordo com critérios. Dentro dessa concepção, uma proposta de hierarquização de sistemas adotou cinco modos diferentes e, em consequência, descreveu cinco tipos de ordenações, sendo um geral e os outros quatro dele derivados. Neste trabalho não cabe o exame dessas cinco hierarquizações de sistemas, primeiro porque já foram descritas em várias publicações, e segundo em razão de ser necessário utilizar muitas páginas para expô-las, mesmo de forma resumida (Bernardes, 1984). Por conseguinte, partiremos da suposição de que são conhecidas e, assim, sendo, mostraremos apenas as limitações da metodologia dos sistemas hierarquizados.

Em primeiro lugar, não obstante Mesarovic e colaboradores tenham proposto um novo enfoque sistêmico para estudo global das organizações produtivas, basearam-se, mais que tudo, nos preceitos de Simon - o autor americano rotulado de behaviorista - já superados pelo estruturalismo e até pelas abordagens clássicas de sistemas. O resultado foi o viés de levar em conta somente o processo da tomada da decisão e a coordenação entre unidades decisórias em conflito, pondo de lado todos os outros aspectos administrativos. Conseqüentemente, os estudos posteriores lastreados nesses autores sofreram das mesmas limitações.

Em segundo lugar, o desenvolvimento matemático proposto por Mesarovic e colaboradores exige a racionalidade e homogeneidade (que não existe na sua plenitude dentro das empresas), com o fim de tornar efetivas as suas prescrições normativas impostas de "cima para baixo". Aliás, racionalidade e poder são características do behaviorismo, criticado exatamente pelo seu "Homem Administrativo" ser o executivo de cúpula na organização burocrática (Motta, 1974). Por isso, os modelos de sistemas hierarquizados não consideram as diferenças intra e entre as empresas, e, sobretudo, as peculiaridades dos participantes que trabalham em níveis gerenciais e de transformações. De uma certa forma regrediram ao modelo da organização sem pessoas. Entretanto, muitos dos estudos que seguiram ao dos autores mencionados não foram tão radicais, isto, em parte porque não adota-

ram o tratamento matemático por julgá-lo prematuro tendo em vista o atual estágio de desenvolvimento da Administração e, em parte, por terem percebido a falha da impessoalidade dos modelos.

Pelo exposto conclui-se que é chegado o momento de complementar as propostas de hierarquização de sistemas com a inclusão de variáveis que levem em conta as diferenças individuais e, ao mesmo tempo, permitam avaliá-las por meio de tratamento estatístico.

## AS VARIÁVEIS NA LITERATURA DA ADMINISTRAÇÃO

A existência de variações entre e intra organizações é tão óbvia que, na Administração, já se tornou clichê a diferença de atitudes perante o trabalho, a empresa e os próprios companheiros, do pessoal de vendas em relação ao de produção e ao de contabilidade, ou então, a diferença entre repartições públicas e entidades de direito privado. Por isso, é de se esperar que muitos autores tenham abordado a variedade entre participantes das organizações. Tal hipótese exige verificações, motivo pelo qual levamos a efeito uma pesquisa que, mesmo sem grande profundidade, confirmou a suposição.

A primeira dificuldade com que nos deparamos foi a grande diversidade dos aspectos administrativos, impossíveis de serem comparados a menos que reduzidos em número por agregação em classes. Evidentemente, estas deveriam ter uma base comum e a existência de critérios para a categorização. Pareceu-nos que essa base seria o Homem - elemento fundamental de todas as organizações - e, o critério, as múltiplas formas pelas quais ele se associa. Assim sendo, partimos do princípio que, nas empresas, o participante é, antes de tudo, um transformador de insumos em bens e serviços e, com naturalidade, chegamos à conclusão que o quadro de referência associativo deveria ser uma aplicação da chamada hierarquização de sistemas em ordens.

Trata-se de um modelo de múltiplos níveis, sendo o primeiro deles representado pelos próprios participantes (operários, vendedor, gerente, diretor etc) que, reunidos, constituem o segundo nível, o agrupamento de pessoas na forma de unidade administrativa (setor de rendas, seção de vendas etc). A agregação das várias unidades administrativas forma um Departamento, ou então, uma Diretoria, na verdade função administrativa, a exemplo da Produção, Marketing, Finanças e outras mais, situadas em um terceiro nível. O conjunto das funções nada mais é que a própria empresa, esta no quarto nível. Continuando nessa síntese de partes que formam o todo, chega-se à sociedade global, o quinto e último nível a ser considerado (Bernardes, 1979).

Resolvido esse primeiro problema surgiu uma pergunta motivada pelos diferentes pontos de vista em que, na literatura, são enfocados os assuntos administrativos: será possível a identificação de variáveis comuns dentro das várias óticas dos autores? A resposta é sim, pois a análise das idéias destes, e não dos conceitos por eles enunciados, permitiu inferir que,

fundamentalmente, visualizaram três variáveis: a relacionada com o trabalho em si, a decorrente das normas reguladoras dos comportamentos e a resultante da expressão maior ou menor de sentimentos e emoções. Denominamos estas variáveis de, respectivamente, *tecnológica*, *institucional* e *expressiva*.

Essa inferência ficará evidenciada pela exposição do exame que fizemos na literatura, tendo por referencial a aplicação de sistemas hierarquizados já mencionada. Assim, iniciando pelo nível mais elevado, a sociedade, nota-se que os autores, ao tratarem os assuntos administrativos, não levam muito em conta os aspectos sociais mais amplos do ambiente. Por essa omissão, voltamo-nos para duas ciências - a Antropologia e a Sociologia - que abordam um tema relacionado com as organizações, a *cultura*. Dessa maneira, Malinowski (1965), no seu enfoque funcional da cultura (no sentido de ter esta uma função para a sociedade), explica que o Homem constrói artefatos e estabelece normas sociais para garantir a cooperação mútua, ambos necessários para a sua sobrevivência. Ora, a invenção fabrico e manejo de instrumentos constituiu-se no que é comumente conhecido pelo nome de cultura material de um povo. Já as normas sociais são institucionalizadas no decorrer dos tempos, estabilizando-se na forma de hábitos, costumes e leis, os quais, juntamente com as crenças e valores compõem a chamada cultura não material. Esta última é uma variável institucional (a interiorização de regras sedimentadas no tempo) e a primeira, uma variável tecnologia (a produção de bens ou serviços).

Ao fazer prognósticos do que irá acontecer nas organizações por força das mudanças que estão ocorrendo na sociedade, Basil & Cook (1974) propõem três dimensões para as análises do que está influenciando nas empresas; a *tecnológica*, considerada sob o aspecto de novos produtos e processos, a *institucional-estrutural*, referente às alterações nas camadas populacionais e nas ações dos agentes governamentais e a *social-comportamental*, relacionada com as modificações nos modos de viver e agir dentro da sociedade. Nota-se aqui a referência a duas dimensões afins às variáveis da cultura e, a introdução de mais uma, a relativa ao comportamento.

No nível logo abaixo, o das organizações, Etzioni (1974) classifica-as como base nas três formas do controle social; a *troca de bens*, a *coerção* e os *valores normativos*. Com isso distingue três classes de organizações; as *utilitárias* (produtoras de bens e serviços), as *coercitivas* (custodiando pessoas e mantendo a disciplina, a exemplo de prisões e asilos), e as *normativas* (com ênfase na concordância, como sucede em paróquias religiosas e nos partidos políticos). As formas de controle existem concomitantemente e o que ocorre é a maior ou menor incidência de cada uma delas. Com isso destaca-se um fato novo; a percepção de que existem variáveis, cuja importância de uma sobre as demais caracteriza o tipo de organização, ou seja, a tecnologia determina a organização dita "utilitária", a instituição a "coercitiva" e a expressão a "normativa" (termo esse a nosso ver inadequado).

Ainda visualizando a organização como um todo, já citamos os "clássicos" Kast & Rosenzweig

(1970) e os seus subsistemas denominados *técnico*, *psico-social* e *administrativo*, derivados da concepção de sistema sócio-técnico do Grupo de Tavistock. Debaixo dessa ótica, o indivíduo participa, concomitantemente, dos três subsistemas, razão pela qual seria melhor chamar estes últimos de estruturas ou dimensões. Essa idéia de participação conjunta vem ao encontro de nossa proposta de variáveis indicadoras dos aspectos do indivíduo que trabalha, que são afins aos três subsistemas enumerados.

Ao nível da função administrativa, Lawrence & Lorsch (1973) pesquisaram a diversidade entre os Departamentos de Vendas, Compras e Pesquisas de várias empresas. Mostraram, assim, a diferenciação das percepções dos empregados quanto a: tarefa, formalismo das estruturas e relacionamentos pessoais, bem como quanto ao horizonte de tempo e finalidades de suas unidades administrativas em relação às da empresa.

Claramente percebe-se que as três primeiras variáveis são semelhantes as já mencionadas, chamando a atenção a introdução de mais duas, o tempo e as finalidades. Estas últimas foram por nós descartadas por não parecerem relevantes, se comparadas com as outras três.

Ao nível de agrupamentos as contribuições são, na sua maioria, de pesquisadores do comportamento, especialmente sociólogos. Entre estes destacamos Homans (1950) e a sua concepção de sistema interno (definido por um grupo cujos membros desempenham atividades, interagem e expressam sentimentos), modelado por influência de um sistema externo (definido como sendo o meio ambiente). Várias considerações cabem aqui. Primeiramente, surge a afirmação de que os membros de um grupo expressam sentimentos (satisfação, tristeza, raiva, amor). Em segundo lugar destaca-se a variação admitida para essas três dimensões e o seu mútuo relacionamento. Finalmente, a interdependência dessas três dimensões com as correspondentes do seu meio, o sistema externo. Uma pergunta surge: não obstante a Sociologia dar grande importância à institucionalização de normas, Homans não a considerou? O exame dos seus escritos mostra que não foi deixada de lado, pois a "interação" refere-se, em parte, ao estabelecimento de estruturas entre os membros, bem como haver clara referência à autonomia, no sentido de grau de liberdade para o estabelecimento de rotinas de procedimentos, estas denominadas "padronização". Todavia não foi indicada a maneira de medir essas variáveis, mesmo porque não há evidência que a sua maior ou menor incidência poderia caracterizar diferentes tipos de grupos.

Dentro, ainda, desse nível; o psiquiatra canadense, Eric Bernstein (naturalizado americano como Berne) adiantou mais um passo no entendimento dos grupos sociais. Observou a dinâmica dos agrupamentos em organizações e, baseando-se em suas experiências com grupos terapêuticos, postulou que as pessoas em pequenas associações desenvolvem uma subcultura particular caracterizada por três aspectos. O primeiro deles corresponde ao lado técnico das atividades decorrentes do comportamento racionais intuitivos

e dedutivos. O segundo diz respeito às normas criadas com o fim do trabalho ser realizado em conjunto e, finalmente, o terceiro refere-se à expressão de sentimentos surgidos das tarefas e interações sociais (Berne, 1973). De uma certa forma, os dois primeiros aspectos correspondem, respectivamente, aos componentes da cultura conhecidos em Antropologia por "material", e "não material", expandidos com um terceiro, a expressão de sentimentos. Além das três variáveis afins, das que por nós foram propostas, deve-se destacar a idéia de emergência de uma cultura grupal (melhor seria subcultura). A existência de uma subcultura nas empresas, ramificação da cultura da sociedade mais ampla, ainda não está muito difundida, parecendo que Piffner & Sherwood (1961) foram os pioneiros nessa transposição.

Apoiada na postulação de Berne, a autora Souza (1978 e 1983) propõe a mediação do clima sentido em uma empresa por meio de quantificação dessas três variáveis, tendo por base o questionário de motivação de Litwin & Kolb. Tem-se, assim, um instrumental para avaliar a incidência dessas três dimensões o que, sem dúvida, enriquece nossa proposição.

Aspecto importante dos agrupamentos é a coordenação, um assunto abordado pela hierarquização de sistemas. Uma proposta coerente com as três variáveis enunciadas é o modelo contingencial de liderança devido a Flieder, que considera a influência da tarefa, da posição e das relações pessoais. Outra postulação é a de Reddin (1975) na sua teoria 3 D, complementando as pesquisas da Universidade de Ohio e as propostas do "grid" de Blake & Mouton. Esse autor mostra os gerentes possuindo estilos orientados, independentemente, para as tarefas e para os relacionamentos, referindo-se indiretamente, à instituição quando afirma ser possível o chefe burocrata ter eficácia se, no estilo denominado "separado", dedicar-se às normas e aos procedimentos.

Ao nível do participante as pesquisas de Scott Mayers (1973), baseadas nos critérios propostos por Herzberg, mostraram as tendências de alguns empregados obterem satisfações pela realização da tarefa, enquanto que outros preferem boas condições ambientais. Facilmente verifica-se que estas são de duas categorias: as relativas aos aspectos institucionais (posição, salário, estabilidade) e as pertinentes aos relacionamentos sociais (amizade com os chefes e com os colegas).

Finalmente, Zaccarelli (1967) examina as pressões que o participante está sujeito na realização do seu trabalho, e conclui existir uma "pressão técnica" decorrente do maior ou menor interesse pela atividade, uma "pressão social" originada pelos próprios companheiros e uma "pressão formal" que provém da organização através da chefia. No seu estudo fica bem claro que essas pressões variam, tanto assim que a redução de uma obriga o aumento de outra com o fim do trabalho a ser realizado. Também destaca a inter-relação delas, a ponto de chamar "pressão tecno-social" e "pressão formal-social" à ação conjunta de duas variáveis.

Em resumo, os vários autores citados tendem a destacar três variáveis: a *tecnológica*, referente ao

desempenho de atividades, a *institucional* determinada pela obediência aos costumes e regulamentos, e a *expressiva* relacionada com emoções decorrentes do trabalho e relacionamento com os companheiros. É evidente que as denominações dadas variam, bem como as concepções precisas de cada variável, aliás o que era de se esperar, pois chegaram a elas por caminhos diferentes.

## CONCEITO E CAMPO DE APLICAÇÕES DAS TRÊS DIMENSÕES

Tendo em vista a diversidade apontada acima, é chegado o momento de conceituar essas três dimensões, tornando claro o seu significado a fim de permitir a medida dos valores que as variáveis assumem.

*Tecnologia:* para nós representa as atividades de transformação levadas a efeito por pessoas com auxílio de instrumentos (máquinas, ferramenta etc), de conhecimentos e habilidades, bem como de processos específicos. Dessa forma, é diferente a tecnologia empregada para elaborar a folha de pagamento por computador da que utiliza máquinas calculadoras manuais. Da mesma forma, a sua incidência varia, sendo grande em fábricas e mínima em prisões e reformatórios.

*Instituição:* para nós é o conjunto de normas reguladoras de procedimentos e relações sociais, bem como das crenças e valores interiorizados pelos indivíduos e das posições por eles ocupadas em sociedades.

*Expressão:* para nós é a manifestação de sentimentos e emoções decorrentes do trabalho, da obediência às normas institucionalizadas e das interações sociais. Tais expressões podem ser reprimidas pelo indivíduo, não serem percebidas ou então ocultadas, mas continuam existindo.

As partes componentes de um modelo devem possuir características marcantes, a fim de permitir a clara distinção entre si. Também, se for viável, devem ser no menor número possível para facilitar a sua operacionalização. As três dimensões propostas satisfazem ambas as condições.

Por outro lado, o campo de aplicação de um modelo deve ser definido, pois, em caso contrário arrisca-se a utilizá-lo em situações nas quais deixa de ser válido. Surpreendentemente, o campo de aplicação das variáveis propostas é muito amplo, indo desde a sociedade global até o participante considerado como trabalhador isolado, ou seja, nos cinco níveis da hierarquização por ordens. Isso é possível em razão de existir em todos eles um mesmo elemento, o Homem. Assim, o torneiro mecânico, como participante, situa-se no primeiro nível, mas, trabalhando na Seção de Tornos está no segundo e, ao mesmo tempo subordinado da Diretoria de Produção, no terceiro nível. Por motivo de ser um empregado ele pertence à fábrica de Auto-Peças, isto é, ao quarto nível, e como cidadão ao quinto, o da sociedade. Tem-se, assim, uma seqüência de agregações de agrupamentos formados por pessoas, cada nível representado por maior número delas, a exemplo das ramificações de uma árvore.

## AS TRÊS DIMENSÕES COMO REPRESENTAÇÃO DA CULTURA

O exame mais acurado dos conceitos antropológicos da cultura, por exemplo, o proposto por Tylor, mostra que são meras descrições de um conjunto de aspectos díspares, capazes de mostrar diferenças entre povos, mas não de avaliá-las quantitativamente. Pareceu-nos que a adjudicação das três dimensões à idéia de cultura permitiria sanar, pelo menos em parte, as falhas apontadas. Assim, a dimensão tecnológica seria identificada à "cultura material", e a institucional à "não material". Faltaria a dimensão expressiva que, extraordinariamente, não é mencionada pelos antropólogos. Na verdade, essa omissão é aparente, pois são bem conhecidos os estudos antropológicos a respeito da expressão de sentimentos por ocasião de rituais. Já a Psicologia a aborda com destaque e, sendo esta ciência a raiz da Psiquiatria, é natural que Berne tenha incluído a emoção no seu modelo cultural de grupo. Por isso, a nós parece não ser descabido incluir essa dimensão no conceito de cultura.

Uma cultura admite subculturas na forma de ramificações de um mesmo tronco. Assim sendo, é natural que também seja proposta a adjudicação das três dimensões à idéia de subculturas e, por extensão, aos ramos menores, ou seja, às "sub subculturas". Dessa maneira, ficaria clara a diferença entre as subculturas de uma escola e de uma fábrica, pois na primeira a expressão é uma variável de maior incidência que na segunda. Também viabilizaria a medida das variações das "sub subculturas", por exemplo, entre a Seção de Vendas e a Produção de mesma empresa, isto é, seria uma forma de quantificar o grau de diferenciação mostrada por Lawrence & Lorsch (1973). É evidente que a nível de agrupamento, assemelhar-se-ia às propostas de Berne (1973), adotadas por Souza (1983), diferindo de ambos por ser mais abrangente.

Em resumo, propomos que o conjunto das três dimensões seja definido por uma palavra, a *cultura*. Conseqüentemente, as suas ramificações (a subcultura e as sucessivas "sub subculturas" que fossem identificadas) seriam sucessivos subconjuntos dessas mesmas três dimensões. Inversamente, o que os autores chamam de cultura organizacional, a exemplo de Pffiffer & Sherwood (1961), seriam decomponíveis e mensuráveis de acordo com essas três dimensões.

## MEDIDAS E REPRESENTAÇÃO GRÁFICA DAS TRÊS DIMENSÕES

O modelo teria pouca utilidade caso não permitisse a mensuração das variáveis, pois são as suas diferenças que visualizam as diversidades intra e entre organizações. Pensando em termos de cultura é natural que a Antropologia e a Sociologia ofereçam métodos para medi-las. O primeiro deles é o chamado estudo de campo, segundo o qual estudiosos convivem durante certo tempo com os membros da sociedade em exame, entrevistando-os para avaliar suas características culturais. O método permite a comparação de populações diferentes sob mesmos critérios, porém,

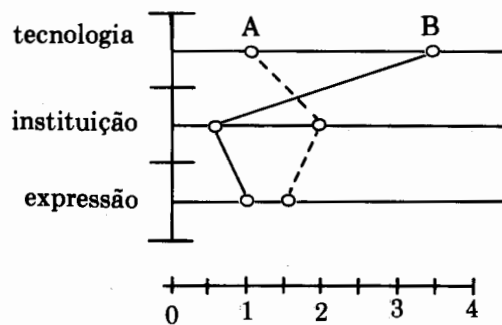
introduz o viés dos pontos de vista serem pessoais, como verificado pelas discrepâncias entre descrições de mesma sociedade feitas por vários cientistas. O segundo, denominado método intercultural, destina-se a avaliar as diferenças de culturas entre sociedades por meio de "notas" dadas a dimensões consideradas fundamentais. A escolha de tais dimensões constitui um problema, mas que fica solucionado pela adoção das três variáveis propostas.

Uma sugestão é de que a segunda sistemática complementa a primeira. Assim, o passo inicial será elaborar escalas correspondentes às três variáveis, com o fim de atribuir notas representativas das intensidades com que se manifestam. Aliás, metodologia semelhante foi empregada por Souza, (1978) para medir o clima organizacional. É fácil intuir que o questionário deve levar em conta os diferentes componentes de cada uma das variáveis, sugerindo-se que seja utilizado o conceito de complexo cultural - o aglomerado de traços culturais. Dessa maneira, serão discriminados os vários tipos de tecnologias e processos empregados, os conteúdos diversificados das crenças, normas e valores e, finalmente, as muitas emoções e sentimentos susceptíveis de expressão.

Outro ponto importante é a avaliação dos ramos em que a cultura se divide. Por isso é necessário que a aplicação dos questionários permita distinguir o que os participantes interiorizaram como sendo suas culturas, o que é pertinente caracterização das subculturas da organização, bem como o que define a "sub subcultura" da área funcional e das muitas unidades administrativas.

Finalmente, deve-se mencionar os critérios para a escolha de entrevistados. Sendo os padrões da cultura as características modais de uma sociedade, é natural que as pesquisas sejam feitas com os indivíduos típicos de cada agrupamento, excluindo-se, portanto, os desviantes. Isso introduz o problema da identificação de uns e de outros. No entanto, um cuidado deve-se ter; a percepção de grupos de contra cultura, pois a sua existência pode mostrar a presença de quistos, ou então, de uma linha de frente das mudanças culturais que se esboçam.

A quantificação das variáveis permitirá a sua visualização por meio de gráficos. Tratando-se de três dimensões, a primeira idéia é a de identificá-las às coordenadas cartesianas, cuja representação espacial



é feita por meios da perspectiva cavaleira. Uma segunda forma de esquematização é o diagrama de barras que, em posição vertical mostra o perfil da subcultura pesquisada. A figura mostra essas duas alternativas de representação gráfica.

Representação das variáveis culturais, exemplificada para duas situações.

## ALGUMAS APLICAÇÕES DO MODELO

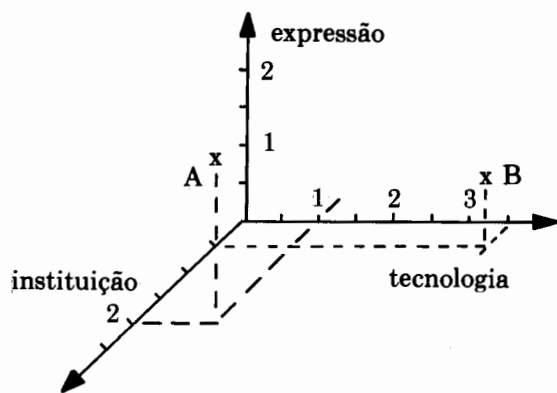
A hierarquização em ordens, cuja aplicação aos vários níveis organizacionais serviu de paradigma para o exame da literatura, é a base para as outras quatro formas de classificar tipos de sistemas. Assim sendo, nada mais natural que o modelo tridimensional da cultura complementa, também, a hierarquização de sistemas por precedências, intervenções, coordenação e decisão (Bernardes, 1979).

Outras aplicações decorrem das várias citações de autores consultados. Dessa forma, além de quantificar as diferenças intra e entre organizações, a nossa proposta poderá servir, por exemplo, para medir estilos gerenciais com o uso de questionários semelhantes aos utilizados por Reddin (1975) em sua Teoria 3 D.

Fica, assim, claro que as três dimensões culturais, a tecnológica, a institucional e a expressiva, abrem amplas perspectivas para a explicação de fenômenos organizacionais, avaliação de aspectos administrativos e prescrições visando a mudança.

## CONCLUSÃO

Como explanado, os mais recentes enfoques sistêmicos das organizações não contemplam as variações causadas pelas diferenças culturais dos participantes. Por outro lado, a literatura da Administração leva em consideração pelo menos três variáveis explicativas da diversidade intra e entre organizações, porém, de forma não homogênea. Este trabalho propõe a consolidação dessas abordagens e, ao mesmo tempo, a complementação das cinco formas de hierarquizar sistemas, introduzindo as componentes culturais do Homem. Pareceu-nos que esta proposta abre caminho a muitas discussões e pesquisas, razão pela qual as contribuições dos leitores serão muito bem recebidas.



As três dimensões das subculturas das empresas

## BIBLIOGRAFIA

- BASIL**, Douglas & **COOK**, Curtis - *O empresário diante das transformações*. São Paulo, McGraw-Hill, 1978.
- BERNARDES**, Cyro - Sistemas hierarquizados e suas aplicações à administração. *Revista de Administração*. São Paulo, Instituto de Administração FEA/USP, 14(4): 91-107, out./dez., 1979.
- \_\_\_\_\_ - As novas aplicações de sistemas hierarquizados desenvolvidas na Faculdade de Economia e Administração da USP. In *Reunião Nacional da ANPAD*. 8ª, São Paulo, 1984.
- BERNE**, Eric - *The structure and dynamics of organizations and groups*. New York, Ballantine Books, 1973.
- ETZIONI**, Amitai - *Análise comparativa de organizações complexas*. Rio de Janeiro, Zahar, 1974.
- HOMANS**, George C. - *The human group*. New York, Harcourt, 1950.
- KAST**, Fremont E. & **ROSENZWEIG**, James E. - *Organization and management*. New York, McGraw-Hill, 1970.
- LAWRENCE**, Paul & **LORSCH**, Jay. - *As empresas e o ambiente*. Petrópolis, Vozes, 1973.
- MACIEL**, Jarbas - *Elementos da teoria geral de sistemas*. Petrópolis, Vozes, 1974.
- MALINOWSKI**, Bronislaw - *Uma teoria científica da cultura*. Rio de Janeiro, Zahar, 1965.
- MESAROVIC**, M. D.; **MACKO**, D. & **TAKAHARA**, Y. - *Theory of hierarchical, multi-level systems*. New York, Academic Press, 1970.
- MOTTA**, Fernando C. Prestes - *Teoria geral da administração*. São Paulo, Pioneira, 1984.
- PFIFFNER**, John M. & **SHERWOOD** Frank P. - *Administrative organization*. New York, Prentice Hall, 1961.
- REDDIN**, William - *Eficiência gerencial*. São Paulo, Atlas, 1975.
- SCOTT MYERS**. "Quem são os seus trabalhadores motivados?" In **HAMPTON**, David (org.) *Conceito de comportamento na administração*. São Paulo, Pedagógica, 1973.
- SOUZA**, Edela L. Pereira - *Clima e cultura organizacionais*. São Paulo, Blücher, 1978.
- \_\_\_\_\_ - Clima e estrutura de trabalho. *Revista de Administração*, São Paulo, Instituto de Administração FEA/USP, 18(3):68-71, jul./set., 1983.
- ZACCARELLI**, Sergio Baptista - *Contribuição para o estudo da departamentalização administrativa*. São Paulo, Faculdade de Economia e Administração - USP, 1967. Tese de concurso de cátedra.

ASSINE A

REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

Tel: (011) 212-3080