

A hora e a vez da cultura organizacional

Sérgio Baptista Zaccarelli

Prof. Titular do Depto. Administração
FEA – USP

Há um enorme número de pessoas, trabalhando em empresas ou ensinando administração, atenta aos avanços do conhecimento científico de sua área. A afeição desse público é tamanha que freqüentemente adota idéias novas e não testadas por curto espaço de tempo, como modismos de utilização intensa. Ao fim de cada moda, verifica-se que pouco sobrou de realmente pertinente para o avanço do conhecimento científico na área de administração.

Ao contrário, existem outros conhecimentos que são pouco notados, mas que vêm crescendo em conteúdo, testando sua pertinência nas empresas, para depois firmar-se como uma área forte de conhecimentos, para entender e atuar nas organizações. Podemos dizer que este é o caso normal de progresso científico.

Um modismo científico, em administração, não precisa ser procurado. Ele nos encontra pelos mais variados meios de comunicação, desde os livros *best sellers* até os programas de televisão. Mas o avanço científico normal tende a ser discreto e necessita de algum esforço para ser detectado, por quem deseja estar atualizado com o desenvolvimento científico. Pretendemos mostrar, baseados em muitos sintomas, que o estudo da cultura e clima organizacional está prestes a conquistar um papel de destaque no conjunto dos conhecimentos de administração.

O estudo da cultura e do clima organizacional partiu de psicólogos e sociólogos, interessados em qualificar melhor a empresa como microsociedade, e apresentar agora, na literatura e na prática, condições para tornar-se uma importante área de conhecimento de administração.

PRIMEIROS TRABALHOS

A literatura sobre sociologia e psicologia aplicada à administração, embora ampla, dificilmente pode ser considerada precursora dos conceitos de clima e cultura organizacional moderna. Teria faltado a especificidade necessária para a aplicação ao estudo da cultura organizacional.

No Brasil ficou amplamente conhecido o trabalho de Edela L.P. de Souza pelo seu livro *Cultura e Clima Organizacionais* (1978) e pelos artigos que publicou na Revista de Administração. Esses trabalhos são claramente

pioneiros, educativos, com grande ênfase nas definições e explicação dos conceitos básicos.

Na literatura americana, o trabalho mais antigo que conhecemos, dedicado a aplicação prática, é o livro *Diagnostic* (1974) de Mahler, que deu importância à cultura organizacional como peça importante no diagnóstico da empresa. Vale notar que o autor é conhecido pois sua firma é tradicional em consultoria, destacando-se por inovar o desenvolvimento de gerentes nos Estados Unidos, entre outros aspectos, pela introdução do *coaching*.

No Brasil, já aparece um mercado em consultoria, constituído por empresas interessadas no entendimento de seu próprio clima e cultura organizacional, para nortear as ações administrativas, evitando conflitos e propiciando maior satisfação no trabalho. Professores da FEA/USP já desenvolveram vários desses trabalhos.

O chamado “desafio japonês” parece o grande promotor da necessidade de dar maior atenção à cultura organizacional. Os livros que explicam o milagre japonês expõem como a cultura da empresa japonesa propiciava vantagens competitivas, até então inigualáveis pelo mundo ocidental. Esses livros mostram principalmente que aquela cultura específica existia graças às práticas de gestão adotadas pelas empresas japonesas. Daí o termo “modelo japonês”.

Não importa aqui se o modelo japonês é certo ou errado. O fato é que, por muitos anos, o aspecto humano nas organizações foi mais falado do que a tecnologia e o capital, e, conseqüentemente, o aspecto de cultura organizacional foi deixando de ser uma questão de interesse intelectual, para ganhar também interesse prático. Antes do “milagre japonês”, a explicação para o sucesso de empresas era procurado na sua tecnologia, na gestão de seus recursos materiais ou na sua estratégia empresarial. Num *best seller* recente – *Vencendo a Crise*, de Peters & Waterman Jr. – os autores deixam os fatores acima e dão importância indivisível ao aspecto humano, a consideração pelas pessoas, sejam da própria organização ou os clientes do mercado.

Os outros trabalhos acadêmicos, como o de J. Marcovitch – *Contribuição ao Estudo da Eficácia Organizacional* (1972) – levam os “valores das pessoas” à condição de fator importante na explicação da eficácia organizacional.

Um Marco da Nova Fase da Cultura Organizacional

Até recentemente as definições de cultura organizacional eram, emprestadas da antropologia ou da sociologia, como um caso particular de cultura nas empresas.

Em 1984, Edgard H. Schein, no artigo *Coming to a new awareness of organizational culture*, propõe uma nova definição de cultura organizacional.

“Cultura organizacional é o conjunto estruturado de pressupostos que um determinado grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu ao aprender lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, que é validado pela prática, e portanto deve ser ensinado aos novos membros do grupo como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a aqueles problemas.”

A importância dessa definição é ser operacionalizada para as empresas, e não apenas uma particularização do conceito geral de cultura. Em outros termos, a definição de cultura organizacional de Schein está escrita em “administrês”.

As Novas Bases para a Teoria e Prática da Cultura Organizacional

Passados as primeiras reações ao milagre japonês, o assunto cultura organizacional começou a firmar sua posição na teoria e na prática. Vamos aqui comentar três livros recentes, todos de impacto, que direta ou indiretamente contribuem para o reconhecimento da importância da cultura organizacional.

Em 1980, Tregoe & Zimmerman escreveram *Top Management Strategy*, lançando o conceito de *driving force* da empresa como peça fundamental para fixar uma estratégia. O livro não é a exposição completa de uma teoria dos fundamentos à técnica da aplicação, mas uma difusão do conceito de *driving force*. Este conceito é a base da venda de consultoria em estratégia empresarial da *Kepler - Tregoe Inc.* Os autores alegam, no livro, que o conceito já havia sido testado em 51 empresas, suas clientes. O procedimento inicia por definir qual é a *driving force* da empresa. Cada empresa, segundo Tregoe & Zimmerman, possui uma e apenas uma *driving force*, o que requer coerência por parte de todos os gestores da empresa. No texto é dito que a *driving force* é da empresa, mas se for lido com atenção, fica claro que a *driving force* decorre da vontade e dos valores do empreendedor e da alta direção da empresa e não de

uma racionalidade impessoal. Ora, se a *driving force* condiciona o tipo de estratégia para a empresa, então, o processo de planejamento estratégico não pode ser feito sem considerar os valores das pessoas e, conseqüentemente, a cultura organizacional.

O livro *Decision making at the top - The shaping of strategic direction*, de Donaldson & Lorsch (1983), relata seu projeto de pesquisa para verificar o que dá forma às decisões da alta administração. Sem pretender sintetizar o livro, a descoberta chave é que as alternativas de decisões não se transformam em decisão escolhida, sem passar pelo crivo do *organizational belief system*, que pode ser traduzido livremente por cultura organizacional.

Em 1985, Bolman & Deal publicaram seu *Modern approaches to understanding and managing organizations*. Julgado pela medida impessoal de sucesso de vendas das livrarias universitárias, esse livro parece estar no caminho da fama. Nele se distinguem quatro abordagens: a estrutural, a de recursos humanos, a política e a simbólica. Sem detalhar, constatamos que a simbólica, para aqueles autores, poderia ser chamada de abordagem da cultura organizacional. Então, se as idéias desses autores forem aceitas, a cultura organizacional sobe à condição de um dos quatro aspectos necessários para entender e gerir organizações.

UM BALANÇO

As obras mencionadas e o peso dos seus autores, são suficientes para afirmar que, na bibliografia, chegou a hora e a vez da cultura organizacional.

Resta indagarmos se na prática o mesmo processo está acontecendo. Sabemos que, no Brasil, já existem contratos de consultoria relacionados com cultura organizacional e que antropólogos ganharam um novo mercado de trabalho em empresas americanas para identificar características de suas culturas.

O mais surpreendente é vermos na *Business Week*, de 7 de abril de 1986, o empenho do presidente da General Motors, Roger Smith, em alterar a cultura da GM. Esse empenho o levou a adquirir novas empresas, reestruturar a GM, alterar as políticas de pessoal etc. Em tudo, nesse artigo, as palavras cultura organizacional são o móvel das ações de Roger Smith. Isso contrasta fortemente com a linguagem comum há dez anos atrás onde certamente o termo cultura não aparecia na descrição de decisões tomadas.

BIBLIOGRAFIA

BOLMAN, L.G. & DEAL, T.E. — *Modern approaches to understanding and managing organizations* 1985.

DONALDSON, G. & LORSCH, J. W. — *Decision making at the top - the shaping of strategy direction*, 1983.

MAHLER, W. — *Diagnostic Studies*, 1974.

MARCOVITCH, J. — *Eficiência e eficácia organizacional na Instituição de Pesquisa Aplicada*, 1979.

SOUZA Edela L.P. — “*Cultura e clima organizacionais*”, 1978.

TREGOE, B.B. & ZIMMERMAN, J.W. — *Top management strategy*, 1980.

Roger Smith's campaign to change the GM culture. *Business Week*, abril, 1986.