
Introduzindo uma dimensão soft nos estudos hard — cultura e tecnologia de informação

Maria Tereza Leme Fleury

Recebida em abril/2000

Desde a década de 80, os estudos sobre cultura organizacional têm-se multiplicado e, longe de serem apenas mais um modismo na Administração, tornaram-se referência obrigatória nos trabalhos sobre mudança organizacional.

Incorporar a dimensão cultural aos processos de inovação tecnológica, ligados à adoção de tecnologia de informação, abre um novo campo de reflexões, importante tanto para a prática da pesquisa acadêmica como para os trabalhos de consultoria. Os dois artigos apresentados a seguir exemplificam essa linha de pesquisa.

O objetivo neste texto é delinear o referencial conceitual a respeito de cultura organizacional, referencial esse que propiciará embasamento aos dois estudos subseqüentes. O ponto de partida é o conceito elaborado por Schein (1985; 1992), referência obrigatória nos estudos sobre o tema.

Segundo Schein (1985), “cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e 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”.

Schein procurou elaborar um conceito de cultura, concebendo-a como um modelo dinâmico em que é aprendida, transmitida e mudada. Segundo o autor, existem diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida: artefatos, valores, pressupostos básicos.

Os **artefatos** incluem o que pode ser visto, ouvido e sentido no encontro com uma cultura diferente. Incluem os produtos visíveis do grupo, como a arquitetura, a tecnologia, a disposição do escritório, os modos de vestir e de dirigir-se aos outros, os rituais, as cerimônias, os mitos e as histórias. São fáceis de localizar, mas difíceis de interpretar.

Os **valores** são concepções sobre como as coisas devem ser, o que é certo ou errado. Muitas vezes derivam de soluções proclamadas por profetas, fundadores ou líderes em momentos críticos da história do grupo, sendo depois incorporados à ideologia ou à filosofia organizacional, orientando o comportamento. Em muitos casos, os valores declarados são inconsistentes com o comportamento observado. Os valores são dicotomizados em

Maria Tereza Leme Fleury é Vice-Diretora da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP), Professora Titular do Departamento de Administração da FEA/USP e Editora da Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP).
E-mail: mtfleury@usp.br

aqueles não debatidos e não questionados (que o autor prefere chamar de **pressupostos**) e os que permanecem conscientes, expressos em crenças e regras morais/éticas, estes últimos efetivamente chamados de **valores**.

Os **pressupostos básicos** são os valores que foram internalizados como o modo correto de perceber, pensar e sentir após funcionarem repetidamente para a solução dos problemas do grupo. Esses pressupostos básicos passam a não ser mais confrontados e nem debatidos. Passam a representar o que é **natural**, a realidade para o grupo, e não mais como uma das possíveis alternativas. Funcionam como um fator de estabilidade da cultura, pois reexaminar os pressupostos básicos e aprender a mudar tendem a desestabilizar o mundo cognitivo e interpessoal, despertando ansiedade. Os grupos tendem a evitar altos níveis de ansiedade e criam mecanismos de defesa contra ela.

Ao elaborar o conceito de valor/pressuposto básico como o cerne da cultura, Schein recebeu dupla influência, por um lado das idéias de Kluckhohn (1965) no campo da antropologia, e por outro das de Bion (1975) no campo da psicologia de grupos (Fleury, Shinyashiki & Stevanato, 1997). Para Kluckhohn, os valores intermediam a ação, já que orientam a escolha entre as várias formas possíveis de ação. E segundo Bion, além das escolhas relacionadas à tarefa ou ao trabalho, há nos grupos uma vida emocional, estados emocionais coletivos que funcionam como mecanismos compartilhados de defesa contra a ansiedade.

A partir do trabalho de Kluckhohn (1965), Schein (1985) propõe um conjunto de categorias para o estudo da cultura, expressas no quadro a seguir.

Pressupostos Básicos

- Relação da organização com seu ambiente
- Natureza da realidade e da verdade
- Natureza da natureza humana
- Natureza da atividade humana
- Natureza dos relacionamentos humanos

Fonte: Schein (1985)

“A dimensão da **natureza dos relacionamentos humanos** são os pressupostos compartilhados que definem qual é o modo correto para as pessoas se relacionarem, distribuírem poder e amor” (Schein, 1985). Nessa dimensão interessa saber qual é a **célula básica** da cultura. Nas culturas **individualistas** ou **individual-competitivas** o indivíduo é o centro e as metas individuais têm prioridade sobre as metas coletivas; nas culturas **colaterais** ou **grupo-cooperativas** o grupo é mais importante do que o indivíduo. Há, ainda, as culturas **hierárquicas** que também priorizam o bem-estar coletivo em detrimento do individual, mas enfatizam a tradição e a linha de comando

como base da autoridade. Outro aspecto dessa dimensão é saber como é a **distribuição de autoridade** e como são tomadas as **decisões**. Algumas culturas são **coercitivas**, pois usam a força para submeter: nelas a decisão tende a ser centralizada ou autocrática. Outras culturas são **consensuais**, pois seus membros se identificam e se envolvem com a organização: nelas a decisão tende a ser participativa. Outras, ainda, são **utilitárias**, pois o poder se exerce pela troca ou pela barganha.

A dimensão da **natureza da relação da organização com o ambiente** é constituída pelos pressupostos referentes à **missão** ou à **função** da organização. Uma organização desalinhada com a realidade externa poderá ter problemas para sobreviver. Algumas culturas, considerando que o ambiente pode ser dominado e controlado, voltam-se para o fazer, para a eficiência e para a descoberta (tradição ocidental); outras culturas consideram-se impotentes ante o ambiente e tendem a aceitar como fatalidade o que vem (tradições do sudeste da Ásia); outras, ainda, acham que deve haver harmonia com o ambiente (tradições orientais).

Por outro lado, trabalhando uma vertente mais psicanalista do estudo da cultura, Schein (1985) procura compreender o papel que as ansiedades, presentes na vida grupal, vão desempenhar na formação da cultura de uma organização em seus estágios iniciais e quando esta atinge a maturidade.

Quando a organização se encontra em um estágio inicial de formação, as tensões são compartilhadas; os membros do grupo procuram fazer grande esforço para estabilizar a situação e estabelecer rotinas, criando regras de comportamento e comprometendo-se com essas regras para evitar a ansiedade.

Em sentido psicanalítico, a cultura de uma sociedade teria como função primordial reprimir aqueles impulsos instintivos que, uma vez libertos, derrubariam as regras de convivência e acabariam por destruir a própria sociedade.

“Como as teorias psicanalíticas têm demonstrado, a ansiedade é produzida quando nossos impulsos instintivos ameaçam inundar-nos e levar-nos a fazer coisas que são perigosas para os outros e para nós mesmos; por conseguinte, a cultura ajudaria a nos defender contra as poderosas e perigosas forças interiores” (Schein, 1985).

Com o passar do tempo, o grupo iria aprendendo a lidar com suas tarefas, assim como a circunscrever seus conteúdos inconscientes, exercendo controle simbólico sobre eles através da cultura grupal desenvolvida. Esse controle tenderia a reduzir a ansiedade vivida pelos membros em virtude de ameaças e incertezas, o que possibilitaria canalizar as energias em um sentido produtivo.

“Uma maneira de pensar sobre a evolução do grupo seria reconhecer que o trabalho do grupo atrai gradualmente mais e mais a atenção dos membros, com períodos de regressão aos pressupostos básicos de dependência,

fusão, ataque e fuga e acasalamentos, tornando-se cada vez menos freqüentes na medida em que o grupo desenvolve uma cultura e estabiliza suas formas de trabalhar e, assim fazendo, liberando energia para as tarefas a serem realizadas” (Schein, 1985).

Por outro lado, com o passar do tempo a cultura tenderia a cristalizar-se, impedindo a emergência de comportamentos criativos ou inovadores que seriam percebidos como ameaça à integridade e à identidade do grupo. Tal ameaça poderia despertar fantasias de desestruturação e, por isso, mobilizaria poderosas forças de resistência. Como resultado, o grupo ou a empresa poderia gerar elevados níveis de pressão sobre a organização de seus membros, causando ansiedades e sentimento de desestruturação grupal.

Vale lembrar que Bion (1975) desenvolveu seu modelo de compreensão para pequenos grupos e não para organizações. Schein (1985), por sua vez, reconhece a importância da investigação de pequenos grupos como parte de um caminho para a compreensão da cultura organizacional: “Se olharmos para as organizações num sentido evolucionário poderemos compreender que todas elas começam como pequenos grupos e continuam a funcionar, em parte, através de vários grupos pequenos. Assim, é neces-

sário entender a formação da cultura em pequenos grupos para entender como a cultura se desenvolve em grandes empresas através de subculturas de grupos menores dentro da organização”.

Outra vertente para se trabalhar o conceito de cultura é focá-la do ponto de vista das relações de poder inerentes à vida organizacional. Procurando introduzir essa dimensão política no conceito elaborado por Schein, definiu-se cultura organizacional como “um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação” (Fleury, 1989:22).

Para a análise de um processo de mudança organizacional, como, por exemplo, a adoção de novas tecnologias, a incorporação da dimensão cultural é importante em dois aspectos: compreender quais valores básicos estão sendo questionados, alterados com essas mudanças e como os diferentes grupos reagirão ante esse processo.

Nos estudos apresentados a seguir, os autores trabalham essas dimensões ao pesquisarem o processo de adoção da Internet na pesquisa acadêmica. ♦

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BION, W.R. *Experiências com grupos: os fundamentos da psicoterapia de grupos*. 2ª ed. Rio de Janeiro, Imago; São Paulo, Edusp, 1975.
- FLEURY, M.T.L. O desvendar a cultura de uma organização – uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. & FISCHER, R.M. (coords.). *Cultura e poder nas organizações*. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1989.
- FLEURY, M.T.L.; SHINYASHIKI, G.; STEVANATO, L.A. Entre a antropologia e a psicanálise: dilemas metodológicos dos estudos sobre cultura organizacional. *Revista de Administração da USP*, São Paulo, v.32, n.1, p.23-37, jan./mar. 1997.
- KLUCKHOHN, F.R. Orientações de valor dominantes e variantes. In: KLUCKHOHN, C.; MURRAY, I.I.; SCHNEIDER, M. *Personalidade: na natureza, na sociedade e na cultura*. Belo Horizonte, Itatiaia, 1965. [v.1]
- SCHEIN, Edgard H. *Organizational culture and leadership: a dynamic view*. San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- _____. *Organization culture and leadership*. 2ª ed. San Francisco, Jossey Bass, 1992. [Edição revisada]



DIRETRIZES AOS COLABORADORES

Os autores interessados podem requisitar uma cópia das Diretrizes aos Colaboradores da Rausp por carta, telefone, fax ou correio eletrônico.



por carta



por telefone



por fax



por e-mail

Secretaria Editorial
Revista de Administração
Caixa Postal 11.498
05422-970 - São Paulo - SP

(11) 3818-5922

(11) 3814-5500

rausp@edu.usp.br

A Rausp encoraja os autores interessados a requisitarem as diretrizes antes de enviarem seus trabalhos.

Na Internet: www.usp.br/fea/adm/rausp/p1.htm