



CULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES E UM QUADRO DE REFERÊNCIA

2

No capítulo anterior, foi mostrado que a Sociologia Aplicada à Administração representa a ponte que interliga uma ciência a uma prática. Foi, também, construído seu primeiro pilar de apoio na margem da Administração, cujo alicerce é a organização vista como sendo uma hierarquia de sistemas formados por grupos sociais. Falta, agora, levantar seu segundo pilar, este na margem da Sociologia. Para isso, a nós pareceu conveniente adotar como alicerce a **cultura** e as **subculturas** desenvolvidas nas organizações pelo motivo de, sob essa denominação, serem englobados os comportamentos coletivos pesquisados nas empresas, repartições públicas, escolas, igrejas, clubes e outras mais. Observa-se bem a relevância desse fenômeno social no exemplo anteriormente citado da mina de magnesita, onde os gerentes tinham comportamentos modelados pela cultura sulina, enquanto os vaqueiros pela cultura pastoril nordestina, com semelhanças e profundas diferenças.

Com isso, a ponte constituída pela Sociologia Aplicada à Administração fica completa com esse segundo pilar, tendo por base a cultura criada nas organizações.

2.1 AS CULTURAS DAS ORGANIZAÇÕES FORMAM O SEGUNDO PILAR

Abrindo o dicionário, você logo irá se deparar-se com dois significados para a palavra **cultura**. Em termos do nível **indivíduo**, a cultura qualifica o saber, a instrução, o desenvolvimento intelectual, como ao se dizer que alguém é culto a ponto de conhecer em detalhes literatura, música e pintura. Já em termos do nível **social**, a palavra **cultura** indica o conjunto de comportamentos, crenças e valores espirituais e materiais partilhados pelos membros de uma sociedade. Um exemplo desses "valores" na sociedade ocidental é a importância dada ao "sucesso" materializado por prestígio e riqueza.

2.1.1 Cultura, subculturas e contracultura

Na linguagem do dia a dia, utiliza-se o termo **físico** para designar as características da compleição de uma pessoa que a faz diferir de outras, falando-se do indivíduo com "físico atarracado" ou com "físico franzino". Em outro campo, a Psicologia utiliza a palavra **personalidade** para diferenciar características comportamentais dos indivíduos, como "personalidade agressiva", ou "personalidade sociável". Existe, pois, a tendência de reunir em certas palavras os aspectos de uma dimensão peculiar do ser humano. Tais qualificações são

suscetíveis de variações qualitativas e, também, quantitativas, na forma de **variáveis** que identificam tipos, como os já exemplificados "atarracado" e "franzino" para a compleição física, ou "agressivo" e "sociável" para a personalidade.

Essa tendência também é observada na Antropologia, que utiliza o termo **cultura** para designar o conjunto de características que diferenciam, não mais indivíduos, mas sociedades entre si. Por exemplo, na época dos Descobrimentos, as tribos indígenas do Brasil tinham uma cultura caracterizada pelo uso do arco e flecha, pela crença na existência de espíritos nas matas e pela alegria de crianças despreocupadas com o dia de amanhã. Diferentemente, a cultura dos conquistadores era caracterizada pela utilização de arcabuzes e canhões, pela crença no Diabo e pela cobiça de ouro e pedras preciosas, que os levava a sentirem-se como uma "raça superior".

Pela utilidade de em uma só palavra sintetizar a existência de diferenças de sociedades, o conceito de cultura **começou** a ser também empregado pela Sociologia, já que seu campo é o dos agrupamentos sociais. Com isso, todos os textos introdutórios a essa ciência dedicam pelo menos um capítulo para esse tema.

O que é "**cultura**"? Da mesma forma que "personalidade", o termo possui uma quantidade enorme de definições, já que cada sociólogo ou antropólogo tem seu ponto de vista que, evidentemente, difere dos demais. Todavia, a definição proposta pelo sociólogo White pareceu-nos mais adequada a nossos interesses de aplicá-la ao estudo das organizações, que, por nós adaptada pela separação em itens, é a seguinte:

CULTURA é o conjunto de:

- 🔧 1. ferramentas, utensílios e objetos para vários fins;
- LEX 2. língua, hábitos, normas, crenças, valores e rituais;
- ❤️ 3. sentimentos e atitudes que todos os povos possuem (White apud Ferrari, [modificada] p. 126).

Os três ícones do quadro acima concretizam as características de culturas e serão utilizados no decorrer das explicações deste livro. Você poderá relacionar cada um desses itens com o desenho no qual são destacadas as diferenças de duas civilizações, a dos indígenas e a dos conquistadores, exibidas na Figura 2.1 da página seguinte, onde o artista mostrou tais diversidades, talvez sem atinar que eram culturais.

As sociedades não são homogêneas, tanto pelas diferenças entre posição social, ocupação e renda quanto pela diversidade do **habitat**, por exemplo, campo e cidade ou planície e montanha. Tais fatores fazem com que existam grupos sociais que se comportam como os demais, porém, com peculiaridades que lhes são próprias, o que caracteriza a existência de "**subculturas**".



Figura 2.1 Para realçar as diferenças das duas civilizações, o desenhista mostrou a diversidade cultural de ambas.

Por exemplo, tanto a classe média quanto a operária possuem a crença cultural de que a vida deve ser ganha trabalhando e não assaltando o próximo. Todavia, a primeira acredita que ser mandado embora da empresa é uma prova de incapacidade, o mesmo não acontecendo com a segunda, que considera ser demitido do emprego um fato não desonroso porque está acostumada com a rotatividade de mão de obra, existindo, pois, duas subculturas. Assim, pode-se dizer que:

As subculturas são ramificações da cultura mais ampla de uma sociedade. Pode existir antagonismos entre ambas, mas não como regra e sim como exceção, porque as divergências costumam ocorrer entre subculturas. Isso foi mostrado no exemplo dos gerentes sulistas que não entendiam os hábitos e valores dos vaqueiros nordestinos e no da diversidade de crenças entre a classe média e a operária, embora a cultura de todos eles pudesse ser considerada uma só: a brasileira.

Naturalmente, as mesmas características enumeradas na definição de cultura são válidas para as **subculturas**, apenas variando seu conteúdo, como o das várias crenças descritas linhas atrás.

SUBCULTURA é a parte da cultura total de uma sociedade que caracteriza um de seus segmentos (Krech et al, p. 439).

Um caso diverso é a **negação** dos valores do grande grupo por um pequeno grupo nele inserido, o que constitui a **contracultura** deste último.

CONTRACULTURA é a cultura peculiar de um grupo que se opõe à cultura mais ampla, contestando seus padrões (Horton & Hunt, p. 45).

Difere da subcultura que é uma ramificação da cultura. Exemplos de contraculturas são os *punks*, *beatniks* e *gangsters*, que têm seus padrões de conduta, mas contraditórios aos aceitos pela sociedade.

Existe, porém, ramificações das subculturas que dão origem a "sub subculturas"? Sim, como exemplificado na Figura 2.2, na qual é tomado por base a sucessiva dicotomia da crença sobre o trabalho. Todavia, o termo "sub subcultura" não é usual, tendo sido utilizada apenas por razões didáticas.

Outra pergunta poderia ser feita: como estabelecer o que é cultura e o que é subcultura? A resposta é: depende dos interesses do observador. Dessa maneira, pode-se falar em cultura de um país, por exemplo, a brasileira, e subculturas de suas regiões, como a do Nordeste e a do Sudoeste, ou, então,

a cultura de uma região e, dentro dela, a subcultura do campo e subculturas das cidades a ela pertencentes.

2.1.2 Nas organizações formam-se culturas e subculturas?

Para responder a essa pergunta, duas considerações devem ser feitas. Primeiramente, as organizações são grupos humanos que se autoperpetuam (como o Bank Boston criado em 1784, portanto, há mais de dois séculos) ao mesmo tempo em que seus participantes levam a efeito grande parte de suas interações dentro dessas associações. Em segundo lugar, as organizações são constituídas por pessoas que utilizam artefatos para transformar matérias-primas, informações, etc. em bens e serviços por meio da divisão do trabalho e colaboração, que para sua eficiência necessitam de normas de procedimentos. Nelas se desenvolvem sentimentos, atitudes peculiares e rituais específicos (como as "cerimônias de admissão", a exemplo da apresentação do recém-admitido a seus colegas de trabalho). Essas não são condições que propiciam a formação de uma sociedade e nela a criação de culturas? Se a resposta for sim, pode-se dizer que a organização é uma pequena sociedade (se comparada com as dimensões das existentes em grandes cidades), com uma cultura que lhe é peculiar.

Esse é o ponto de vista de muitos estudiosos das organizações, que têm na cultura o termo genérico indicador das diferenças entre os vários tipos de associações, da mesma forma que antropólogos e sociólogos usam essa palavra para designar as diferenças entre grupos sociais. Assim, como se diz que a cultura do homem do campo difere da da cidade, pode-se afirmar que a cultura da penitenciária é muito diversa da do seminário religioso.

Entretanto, críticas são feitas a essa extensão, tendo por base o fato de nas sociedades as culturas serem transmitidas de geração a geração dentro do processo denominado **socIALIZAÇÃO**, ocorrido no ambiente familiar desde tenra infância, o que obviamente não sucede nas organizações. Apesar disso, estudiosos da Administração estão cada vez mais utilizando o termo **cultura** para designar as características do conjunto formado pelos participantes de fábricas, repartições públicas, etc., diferenciando cada organização das demais, como o aspecto "físico" diferencia a compleição das pessoas e "personalidade" os comportamentos individuais (Pfiffner & Sherwood, p. 262-266) (Souza, 1978, p. 10-11 e 17).

Outra pergunta que se poderia fazer seria a respeito da possibilidade de, a exemplo das sociedades, também nas organizações se formarem "subculturas" como ramificações de suas culturas. A resposta é sim, pois a Seção de Vendas de uma loja tem funções muito diversas das da Seção de Compras e da Seção de Pessoal, o que provoca a diferenciação de seus respectivos participantes em termos dos processos de trabalho, normas de procedimentos e, por isso, de atitudes e sentimentos. Assim, dentro ainda da explicação para a formação de subculturas nos segmentos da sociedade, tais diferenças determinam a criação de subculturas nas organizações.

Finalmente, a **cultura da sociedade influencia a cultura das organizações** que nela estão imersas e, portanto, de suas subculturas, como um minuto de reflexão mostra e a experiência

confirma. Esse fato social é importante para o administrador, pois foi seu não-entendimento que levou os gerentes da mina de magnesita do exemplo a fracassarem, tentando inutilmente impor a cultura da sociedade sulista que modelou a da empresa em que trabalhavam. Com isso, criaram problemas cujas soluções só foram encontradas no momento em que aceitaram adequar as normas do novo empreendimento aos costumes da região. Por essas razões, a forma de atendimento ao público na filial de um supermercado em cidade do interior é diferente da da matriz situada na capital.

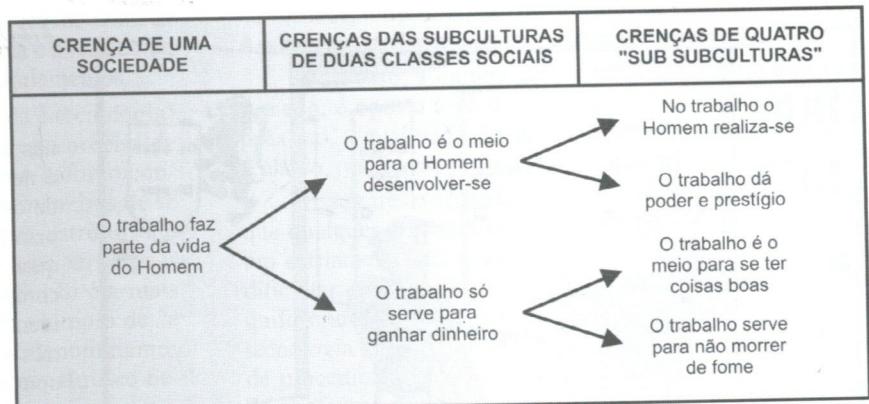


Figura 2.2 Exemplos de ramificações da cultura e das subculturas.

2.1.3 A cultura real e a cultura ideal

Costuma-se pesquisar a cultura de uma comunidade de duas formas: uma pedindo à pessoa que a descreva e a outra nada perguntando, mas observando e analisando o comportamento coletivo manifestado. É possível que em alguns aspectos essas duas formas deem resultados diferentes. Isso porque as pessoas tendem a descrever sua cultura pelo que elas consideram como "moralmente correto", enquanto suas condutas reais desviam sensivelmente desse "ideal". Exemplos são as admissões em repartições públicas e em empresas estatais por meio de concursos de títulos e provas, que todos acham justos e legalmente necessários, o que não impede a busca de "pistolões" para entrar por "baixo do pano". Também a "cola" é universalmente condenada como meio de aprovação em exames e é, ao mesmo tempo, habitualmente empregada, não havendo denúncias contra ela, como sucede nos casos de roubo ou atropelamento (Horton & Hunt, p. 51). Tais comportamentos são denominados pela Sociologia de **padrões ostensivos** pelo fato de serem exibidos como aceitáveis.

Nas organizações também existe essa dicotomia, ou seja, uma cultura **ideal** e comportamentos **reais** que a contradizem? As observações sugerem que sim, o que é de interesse para o administrador, como alguns exemplos podem mostrar. Existe a crença de que ninguém é insubstituível, no sentido de que qualquer pessoa, por mais competente que seja, é suscetível de ser trocada sem maiores problemas para a organização. No entanto, os indivíduos especialistas e com tempo de casa que deixarem o emprego causarão dificuldades para as empresas, pois estas não dispõem de substitutos à mão, com igual competência.

Todavia, para a vida da organização isso não pode ser admitido como verdade. Da mesma forma, também se acredita na unidade de comando pela qual cada empregado apenas atende às ordens de seu chefe. Entretanto, na prática todos os participantes recebem instruções de mais de uma pessoa, mas, se isso for reconhecido, abre-se a possibilidade de indisciplina e de dificuldade de controlar os comportamentos das pessoas. Por fim, é ponto pacífico que os regulamentos devem sempre ser seguidos. A experiência, porém, mostra que, em várias situações, as normas de procedimentos podem ser desconsideradas sem ocorrerem punições e, às vezes, é até premiado o empregado que as transgrediu, como demonstração de possuir

iniciativa. Nesses casos, a desculpa é de que se deve seguir o "espírito da lei" e não sua "letra" (Lodi, p. 19). Esses e outros fatos sociais são algumas das contradições observadas nas empresas e órgãos governamentais.

Existe uma funcionalidade na subcultura ideal, pois sem ela não seriam possíveis as operações destinadas a atender às finalidades da organização. Por isso, os participantes são doutrinados a acreditarem na ideologia da organização e muitos livros de Administração foram escritos como parte desse processo de doutrinação, a fim de garantir comportamentos de acordo com os padrões ostensivos. Todavia, tal qual em sociedade, esses padrões apresentam inconvenientes, tanto por não se aplicarem a todas as situações quanto por serem realmente inadequados. Por essa razão, nascem condutas não regulamentadas com o fim de melhor responderem às necessidades organizacionais.

Um exemplo é a rigidez dos princípios da estruturação burocrática, que pode fazer com que os empregados estabeleçam relações laterais, com o fim de obter maior eficiência e não emperrar o trabalho. Assim, a subcultura real, contrariando a ideal, não constitui por si uma causa de disfunção administrativa, mas existem muitas exceções, como a limitação do número de peças produzidas por deliberação do grupo informalmente criado.

Diferente da cultura ideal, tanto na sociedade quanto nas organizações, a cultura real obedece a **padrões ocultos**. Por isso, nas empresas sua transmissão para o recém-admitido é feita de forma quase clandestina e de maneira informal, seja por meio de conversas e conselhos, seja por ostracismo e "gelo" dos que não a entendem ou teimam em desobedecê-la (Horton & Hunt, p. 52). Por ser encoberta e não manifesta, a cultura real muitas vezes é desconhecida até pelos diretores e proprietários. Com isso, pode-se imaginar o que sucede com os novos gerentes e executivos, inclusive consultores de empresa, que começam a trabalhar em um campo com risco de pisar em minas obviamente enterradas e prontas para explodir.

A Figura 2.3 na página seguinte mostra que é possível ao novo chefe descobrir em uma empresa quais são as características de sua cultura real, já que as da ideal são abertamente mostradas. Uma delas é perguntar aos participantes de como as coisas são levadas a efeito e outra por observações diretas de fatos e símbolos concretos, como os desenhados na figura. Naturalmente, tal pesquisa tem que levar em conta cada



Figura 2.3 *Exibição de padrões ostensivos e pistas para descobrir os ocultos da cultura real.*

um dos três conjuntos listados na própria definição de cultura, os quais serão mais bem analisados mais adiante.

Para concretizar tal investigação, Oliveira sugere algumas pistas que a seguir serão resumidas.

1. A cultura é evidenciada pelas pessoas típicas. Elas são as que permaneceram muito tempo na empresa e, por isso, interiorizaram a cultura ideal e real, pois, caso não o fizessem, já teriam sido desligadas ou pedido demissão. Tais personagens folclóricos são encontrados em todas as funções administrativas e níveis hierárquicos, mas não são de fácil identificação pelos de fora, entre os quais se enquadram os consultores de empresa, como já mencionados.
2. As estórias que são contadas habitualmente mostram a exceção e não a regra. Por exemplo, a glorificação de quem desce do pedestal para mostrar-se amigo dos subordinados indica a cultura ideal, pois tal fato se destaca por não ser comum, porque a cultura real determina o distanciamento das chefias.
3. Os entes concretos (edifícios, móveis, equipamentos, máquinas) também indicam, por seu tipo e uso, as culturas reais e ideais. Assim, Oliveira exemplifica com o caso das portas de salas de escritórios, cuja função tecnológica ideal é a de vedar ou dar acesso, mas, se estão sempre fechadas, servem para manter tudo em sigilo, sendo essa a função tecnológica real. Se, além disso, têm pomposamente gravados os nomes de quem por trás delas se abriga, pode-se esperar que os preceitos são de obediência a normas e regras, enquanto os sentimentos são de orgulho e de prestígio (Oliveira, p. 71-72 e 77-88).

2.2 AS TRÊS VARIÁVEIS CULTURAIS E A AVALIAÇÃO DAS SUBCULTURAS

A definição da palavra **cultura** não favorece aplicações práticas à Administração. Por essa razão, procuramos tornar o conceito mais operacional para permitir diferenciar organizações e melhor entendê-las.

2.2.1 As variáveis tecnologia, preceitos e sentimentos

Para que o conceito de cultura seja utilizado nas análises das características organizacionais, é necessário torná-lo mais explícito com o fim de operacionalizar suas aplicações práticas. Um primeiro detalhamento que nos pareceu adequado foi o do sociólogo White, que classificou comportamentos, fatos, coisas, sentimentos, etc., identificadores da cultura de uma sociedade, em três conjuntos distintos, a seguir explicitados com algumas adaptações.

1. EXTRAPSÍQUICO. Caracterizado por objetos que estão **fora das pessoas**, como utensílios, veículos, edifícios e símbolos;
2. INTRAPSÍQUICO. Corresponde à aprendizagem decorrente da socialização desde tenra infância e **interiorizada** nos indivíduos, a exemplo de crenças, valores, normas, conhecimentos e habilidades;
3. INTERPSÍQUICO. Decorre das **interações** sociais das pessoas que se comunicam, como emoções e sentimentos (White apud Lakatos, p. 138).

Os três conjuntos foram inicialmente utilizados por autores para caracterizar grupos com longa duração, tanto em suas semelhanças quanto diferenças, e daí transferidos para coletividades organizacionais como indicadores de suas culturas (Souza, p. 36 e 74-75).

Por exemplo, o "conteúdo" da variável "tecnologia" de uma empresa que tem por finalidade abrir valetas nas ruas por meio de pás e picaretas é diferente de outra que usa escavadeira motorizada. Ao mesmo tempo, em ambas, essa variável tem muito maior "intensidade" se comparada com outro tipo de organização, como as prisões, onde prevalecem normas e regulamentos, em lugar do fornecimento de bens e serviços. Essas três variáveis, afins aos componentes culturais propostos por White e Souza, foram por nós denominadas **tecnologia, preceitos e sentimentos**, a seguir detalhadas.

1. TECNOLOGIA. A função de um agrupamento é concretizada pelo que ele produz por meio da transformação de insumos, seja um serviço ou bem a partir de matérias-primas, seja uma decisão alcançada com base em informações no caso de discussão em grupos. Tais resultados são conseguidos pelo emprego de técnicas operacionais, que dessa forma estão intimamente ligadas às transformações de entradas em saídas de um sistema. Dessa maneira, pode-se dizer que, correspondendo ao termo **extrapsíquico** de White:

TECNOLOGIA designa concomitantemente:

- os resultados obtidos (bens ou serviços prestados);
- os processos utilizados (manuais, mecânicos, automatizados, etc.);
- os insumos necessários (máquinas, mão de obra, conhecimentos, habilidades dos executores, dinheiro e até o tempo).

As diferenças do conteúdo da variável tecnologia explicam as diversidades de culturas entre hospitais, escolas, fábricas e empresas de processamento de dados, enquanto as dife-

renças de intensidades dessa mesma variável mostram as diversidades culturais entre a escola pública e a particular, pois esta última é menos obstada pelos regulamentos.

2. PRECEITOS. A divisão do trabalho (ligada à tecnologia) exige a colaboração para ser eficiente e esta precisa de normas de procedimento que assegurem o esforço conjunto, especificando quem faz o que e as maneiras de se relacionarem, ou seja, determinando uma estrutura do agrupamento. Além desses regulamentos, os participantes desenvolvem crenças, como "nossa Seção é a mais importante da Companhia", e valores, a exemplo de "é vantajoso ser promovido". Essa variável denominamos "preceitos" e é afim ao componente **intrapsíquico** definido por White.

PRECEITOS designa o conjunto de:

- normas de procedimento, de organização e de relacionamentos;
- posições ocupadas pelos participantes nos vários agrupamentos;
- crenças e valores partilhados pelos membros dos grupos sociais.

A cultura de um seminário religioso difere da de um corpo militar pelo conteúdo da variável preceitos, ambas diferenciam-se da de um clube recreativo quanto à intensidade, que neste último obviamente é menor. Um componente muito importante da variável sentimentos é o das crenças pela influência que elas têm nos comportamentos do indivíduo dentro da organização. Ademais, uma explicação é a necessidade psicológica da pessoa humana de ter que acreditar em uma série de coisas a fim de manter sua estabilidade emocional. Por isso, uma vez estabelecidas, são difíceis de mudar, mesmo porque em grande parte são interiorizadas nos primeiros anos de vida.

3. SENTIMENTOS. Amor, simpatia, piedade, ou, então, raiva, insatisfação e medo são exemplos de sentimentos próprios do Homem, sendo afins ao conjunto de componentes culturais **interpssíquicos** de White. Todavia, na sociedade a **manifestação** na forma de emoções é obstada por várias razões, como o preceito imposto desde a infância de que "homem não chora".

SENTIMENTOS designa as emoções decorrentes de:

- execução de atividades (causadoras de satisfação, alienação, etc.);
- obediência a normas de procedimentos e organização (que determina posições hierárquicas e consequente medo, inveja e raiva);
- relacionamentos sociais (geradores de simpatias, admiração, desprezo, etc.).

Nas organizações, os sentimentos emergem, tanto em função da tecnologia utilizada quanto dos preceitos estabelecidos. Nestas, igualmente sua manifestação é permitida ou não e com maior ou menor intensidade, conforme as características de sua cultura. Por exemplo, nas organizações militares, a expressão do medo é restringida ao máximo, de sorte que na batalha o oficial fica pálido e as pernas tremem, porém, não pode demonstrar tais emoções a seus comandados. Dessa forma, o leitor fica prevenido que os sentimentos são,

na verdade, o tipo e o grau **permitidos** de exprimir emoções. Assim informado, podemos dizer que:

Com isso, a cultura da prisão, onde impõe a raiva e o medo, é oposta à da seita religiosa que prega o amor ao próximo, a qual varia de intensidade em relação à do clube fechado, onde é esperada apenas a simpatia entre os sócios.

Essas três variáveis estão interrelacionadas, de sorte que qualquer mudança em uma refletirá nas demais. Assim, um esfriamento nas relações dentro do agrupamento deverá dificultar a realização do trabalho e também uma redução na uniformidade de comportamentos, enquanto a alteração da tecnologia obriga a novos tipos de interações e a novas regras de procedimentos, ao mesmo tempo em que a substituição do chefe traz correspondentes alterações na tecnologia, pela introdução de novos métodos de trabalho, e origina novos sentimentos de satisfação ou insatisfação. A Figura 2.4 na página seguinte exemplifica o exposto (Souza, p. 37).

Existe, contudo, uma sequência quando se trata de planejar uma organização. Pelo fato delas terem por finalidade a satisfação das necessidades de seus clientes por meio do fornecimento de bens ou serviços, a **tecnologia** é a primeira dimensão a ser considerada. Além disso, pessoas com habilidades, conhecimentos e potencialidades têm que ser admitidas para levarem adiante o trabalho.

A segunda variável a considerar é a dos **preceitos**, pois normas de procedimentos e uma estrutura de posições hierárquicas são necessárias para nortear as transformações de irsumos em resultados eficientes. Ademais, convém que os participantes interiorizem crenças e valores a respeito do ente abstrato que é a organização, devendo ser doutrinados para isso. Finalmente, padrões ostensivos de expressão dos **sentimentos** que decorrem das interações sociais precisam ser estabelecidos.

2.2.2 Intensidade e conteúdo das variáveis culturais

O exame das organizações com a utilização das três variáveis deve ser feito levando-se em conta os dois componentes de cada uma delas, ou seja, intensidade e conteúdo.

1. INTENSIDADE. Em prisões e campos de concentração, exige-se obediência rígida às regras, as emoções são reprimidas e as atividades produtivas consideradas irrelevantes para as finalidades de custódia. Diversa é a situação da fábrica, onde o trabalho é o mais importante, e o da paróquia ou clube recreativo nos quais a expressão de sentimentos é considerada adequada aos propósitos da organização.
2. CONTEÚDO. Tanto no seminário quanto no quartel, as normas são rígidas, a produção de bens ou serviços irrelevantes e há restrição na expressão de sentimentos que não são autorizados. Consequentemente, os dois casos são semelhantes, o que poderia levar a enganos de se imaginar que as culturas de ambos são próximas. Na verdade, isso não acontece porque o **conteúdo das variáveis é diferente**, a exemplo das crenças impressas em seus participantes que são muito diversas, como um minuto de reflexão pode mostrar.

Os exemplos sugerem que a intensidade dos componentes tecnologia, preceitos e sentimentos variam bastante de uma

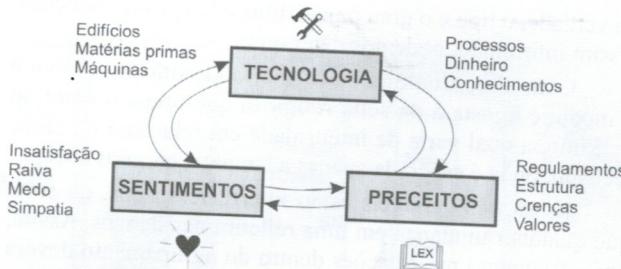


Figura 2.4 Correlações entre as três variáveis culturais.

organização para outra. Por isso, o gráfico por meio de um perfil facilita o entendimento dos comportamentos coletivos de seus participantes, como mostrado na Figura 2.5, com exemplos de fábrica e clube recreativo, cuja intensidade de cada variável está em uma escala de 0 até 5 pontos.

Por conseguinte, a intensidade que se observa em cada uma das três variáveis pode servir de critério para classificar ou identificar organizações.

Neste ponto, o leitor deve estar curioso em saber como medir praticamente o conteúdo e a intensidade das variáveis culturais das organizações. A metodologia passível de ser empregada corresponde a dos antropólogos para avaliar as culturas de sociedades, citando-se o estudo de campo, a análise de conteúdo da cultura e o método inter-cultural, auxiliados por técnicas, como a projetiva, a escala de atitudes e a análise fatorial (Krech *et al.*, p. 413-424). Além dessas, foi empregada no Brasil, com modificações, a escala de Kolb destinada a medir os motivos de poder, realização e afiliação (Souza, p. 47-53). Naturalmente, o assunto é muito complexo para ser detalhado neste livro, razão pela qual apenas é indicado o caminho a seguir.

Finalmente, um aspecto importante deve ser destacado, complementando a observação já feita no capítulo anterior. A cultura e, também, as subculturas, estão em contínua mudança. Isso fica mais claro após o exame das próprias variáveis culturais. Assim, neste fim de século, as alterações da variável tecnologia estão cada vez mais rápidas, o que faz mudar a dos preceitos quanto às crenças e valores, bem como a da expressão de sentimentos. Dessa maneira, a invenção dos *chips* facilitou de maneira inesperada a automação dos processos produtivos

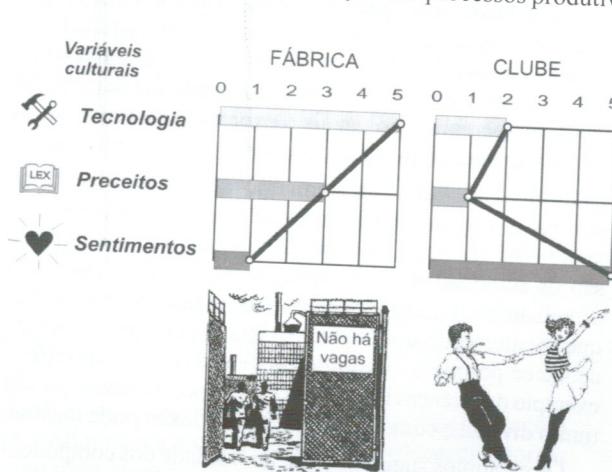


Figura 2.5 Dois perfis de intensidades das variáveis culturais.

e a comunicação via satélite permitiu acesso às informações nunca antes imaginada. A consequência que no momento mais nos interessa é a mudança prevista dos princípios e das técnicas de Administração e, em decorrência, da figura do administrador. Pelo que muitos autores anteveem, este tem que ser capaz de participar de equipes, tanto como membro quanto como líder, o que significa possuir treinamento para a comunicação, ter resistência à ambiguidades e, sobretudo, estar capacitado a integrar-se em grupos.

2.2.3 Quadro de referência unindo a Sociologia à Administração

A ponte já mencionada interligando a Sociologia à Administração tem por um de seus pilares a hierarquia por ordens de sistemas e os conjuntos de grupos formais esquematizados na Figuras 1.2 e 1.3 do capítulo anterior. O segundo pilar foi construído alicerçado nas três variáveis culturais que permitem identificar comportamentos coletivos. Acontece que tais maneiras de agir são diferenciadas, conforme sejam decorrentes de culturas, de subculturas e até das não usuais "sub subculturas". Por isso, é viável associar essa divisão de sucessivos níveis de culturais e subculturas aos níveis hierarquizados por ordens. Dessa maneira, os agrupamentos situados no nível de segunda ordem (enfocados como sistemas) permitem que suas características sejam analisadas segundo as variáveis tecnologia, preceitos e sentimentos da cultura que desenvolveram. Além disso, descendo um degrau, também as características de seus participantes (estes supostos no nível de primeira ordem) poderão ser examinadas por meio das subculturas que interiorizaram, igualmente com base nas mesmas três variáveis culturais.

Com mais detalhes, pode-se exemplificar tendo por base o caso da organização analisada na Figura 1.3, dizendo que nela se desenvolveu e foi interiorizada em seus participantes uma cultura específica. Esta pode ser expressa em uma frase: "Nós produzimos tecidos 'de combate' a preços reduzidos e qualidade inferior, dentro de um ambiente de regulamentos muito rígidos e alto *turn over* pelos baixos salários, onde quase todo o mundo trabalha insatisfeito.

O gráfico denominado "Administração" mostra como se podem correlacionar os sucessivos níveis organizacionais hierarquizados por ordens (como esquematizado na Figura 1.2) com as sucessivas ramificações da cultura (conforme exposto na Figura 2.2). Por outro lado, a cultura e suas ramificações são mais bem concretizadas caso decompostas em suas três variáveis — tecnologia, preceitos e sentimentos. Dessa maneira, cada nível organizacional pode ser estudado com base nas três variáveis culturais, o que é exemplificado no quadro da Figura 2.6.

TÓPICOS PARA EXPOSIÇÕES

2.1.1 Cultura, subculturas e contraculturas

a) Explicar, dando exemplos, que, como a palavra "físico" designa a compleição, "personalidade" as características

Níveis ou ordens	Hierarquia por ordens	Assuntos de Administração em cada nível	Exemplos de assuntos de Administração examinados de acordo com cada uma das três variáveis culturais		
			Tecnologia	Preceitos	Sentimentos
quinto	Meio ambiente	Clientes	Fregueses	Sociedade	Associados
quarto	Organização	Tipos	Utilitária	Coercitiva	Normativa
terceiro	Função operacional	Diretorias	Produção	Contabilidade	Marketing
segundo	Agrupamento	Coordenador	Chefe	Condutor	Líder
primeiro	Participante	Objetivos	Realização	Salários	Amizades

Figura 2.6 Quadro de referência integrando temas da Administração com as variáveis culturais da Sociologia.

psicológicas individuais, “cultura” é a palavra utilizada para diferenciar características de sociedades; b) baseando-se no exemplo da Figura 2.2, definir cultura e subcultura.

2.1.2 Nas organizações formam-se culturas e subculturas?

a) Explicar as características das organizações que permitem classificá-las como microssociedades e, por isso, nelas deve se desenvolver uma cultura específica; b) explicar as razões de nas organizações se desenvolverem subculturas.

2.1.3. A cultura real e a cultura ideal

a) Com base na Figura 2.3, mostrar os padrões ostensivos da cultura denominada ideal e os ocultos da real, exemplificando com a “cola” na subcultura das escolas; b) explicar que um administrador pode descobrir a cultura real, investigando: 1. o que dizem os empregados antigos, 2. as estórias de exceções, 3. detalhes, como divisórias, dísticos, letreiros.

2.2.1 As variáveis tecnologia, preceitos e sentimentos

a) Explicar que, para tornar a definição de cultura operacional, é necessário caracterizá-la pelas variáveis que a compõem; b) definir, exemplificando, as três variáveis culturais; c) com base na Figura 2.4 explicar que essas três variáveis são interdependentes.

2.2.2 Intensidade e conteúdo das variáveis culturais

a) Explicar que cada uma das três variáveis culturais tem conteúdo e intensidade diferentes conforme o tipo de organização e a unidade administrativa; b) exemplificar o que é conteúdo e intensidade com base na Figura 2.5.

2.2.3 Quadro de referência unindo a Sociologia à Administração

a) Explicar que as características das organizações, vistas como sistemas hierarquizados, podem ser relacionadas com as três variáveis culturais; b) com base no quadro da Figura 2.6, mostrar os assuntos que serão tratados nos capítulos que seguem a este.

QUESTÕES DE APLICAÇÃO

1. a) Considerando que o termo cultura tem dois significados, indique, justificando, qual deles está subentendido nestas duas frases: 1. “por falar diversas línguas, o imperador D. Pedro II sempre foi admirado nas cortes europeias”, 2. “o presságio de que um dia estrangeiros destruiriam o povo Asteca facilitou grandemente a conquista espanhola do México; b) indique, justificando, na

Figura 2.3 quais são os indicadores da: 1. cultura real, 2. cultura ideal.

2. a) Com base no conjunto dos três itens da definição de cultura, caracterize a cultura regional dos vaqueiros, designando de maneira concreta o que corresponde a cada um de seus 11 atributos (só os que julgar viáveis); b) idem para a nova subcultura que deveria ser implantada nas instalações da mina de magnesita; c) indique diferenças entre os atributos da cultura regional e os da subcultura que os gerentes sulinos estavam tentando implantar, que explicavam seu conflito com os novos empregados.
3. Identifique a subcultura que os professores de sua Escola devem ter interiorizado, concretizando o conteúdo dos **atributos das variáveis culturais**: a) tecnologia; b) preceitos; c) expressão de sentimentos.
4. Com base nas Figuras 1.3 e 2.7, identifique o nível da hierarquia por ordens que se encaixa nos seguintes assuntos de Administração: a) modificação da estrutura administrativa de uma prisão de simples custódia para torná-la de recuperação de presos por meio do trabalho remunerado em oficinas; b) limitação da produção em razão do pagamento de incentivos por peça fabricada na seção de tornos mecânicos em indústria automobilística; c) formação de oligopólio e cartéis pelas empresas no ramo de medicamentos para fornecer a hospitais do Governo. Justifique as respostas.

DISCUSSÃO EM GRUPOS

O caso dos vaqueiros operários (2ª parte)

Apoiado nos conceitos dados neste capítulo e nos fatos descritos no caso da mina de magnesita no Nordeste Brasileiro, cada grupo responda à questão que lhe for designada, **justificando** as respostas.

1. Com base na definição de cultura, exponha: a) ferramentas ou utensílios materiais impostos pelos gerentes sulistas que mudaram os correspondentes da cultura regional, porém foram aceitas; b) uma norma e um tipo de hábito da cultura ideal sulina que causaram conflito com a real nordestina; c) quais as duas mudanças culturais que forem posteriormente feitas para adaptar a real sulista à ideal sertaneja.
2. Tanto em relação às fazendas de criação de gado quanto para a organização criada no sertão, informe: a) quem são os clientes cujas necessidades devem ser satisfeitas; b) exponha os componentes da variável cultural **tecnologia** para cada uma dessas organizações, quanto a: 1. resultados a obter destinados

a seus clientes, 2. processos utilizados para concretizar tais resultados; c) quanto à variável cultural **preceitos**, informe quais conjuntos de traços culturais eram comuns tanto para os vaqueiros quanto para os gerentes sulistas, especificando: 1. uma norma de relacionamento chefe/subordinado, 2. uma crença sobre o trabalho, 3 um valor sobre o dinheiro.

3. a) com base na Figura 2.5, desenhe os perfis que concretizam as três variáveis culturais: 1. para as fazendas destinadas a criação de gado; 2. para as instalações industriais das minas; b) identifique pelos menos uma característica do **conteúdo** de cada uma das três variáveis que mostre a diversidade entre o trato do gado e o trabalho nas minas.

4. Aplique o quadro de referência da Figura 2.6 para o caso da mina de magnesita, mas apenas para os níveis e itens possíveis de representar os temas de administração e as variáveis culturais nordestinas e sulistas.
5. Pelo exposto nos Capítulos 1 e 2 exponha: a) conjuntos de traços culturais que um sociólogo perceberia estar impedindo o relacionamento gerentes/vaqueiro a nível de ecossistema em relação a 1. variável preceitos, 2. variável expressão de sentimentos; b) o conflito relatado estava ocorrendo entre que níveis (ou ordens); c) que tipos de conhecimentos faltavam aos gerentes sulistas que poderia ter evitado o conflito?