

8

GESTÃO EMPRESARIAL
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

ESTUDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL

8

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES ESTUDANDO A CULTURA ORGANIZACIONAL



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Conhecer possíveis posturas e técnicas para realizar os estudos de Cultura Organizacional. Conhecer os riscos prováveis e as possibilidades de uso dos resultados oriundos de um estudo da cultura organizacional.



COMPETÊNCIAS

Ser capaz de estudar a Cultura Organizacional, definindo motivações, posturas e técnicas apropriadas para realizar uma pesquisa, ciente dos riscos existentes e estabelecendo usos apropriados dos resultados a serem obtidos.



HABILIDADES

Saber realizar um estudo de Cultura Organizacional, conhecendo alguns procedimentos úteis de pesquisa.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você estudará como definir motivações, posturas e técnicas apropriadas para realizar uma pesquisa a respeito da cultura de uma organização. Você conhecerá alguns procedimentos úteis para realizar uma pesquisa. Também conhecerá os riscos prováveis e os usos possíveis dos resultados de um Estudo de Cultura Organizacional.

PARA COMEÇAR

Chegando à metade do caminho!

Começamos esta jornada entendendo a abrangência da Sociologia. Depois estudamos a relação do indivíduo com as instituições sociais.

Depois, relembramos alguns fatos da História, para destacar momentos que influenciaram o conceito de trabalho. Revisamos algumas Escolas da Administração para também destacar o impacto de alguns desses modelos de gestão no processo de evolução e a transformação do conceito de trabalho. Tudo para compreender o trabalho e refletir sobre a possibilidade de remodelá-lo para convergir interesses empresariais com sociais.

Ainda estudamos as relações de trabalho e conhecemos os tipos de estratégias de socialização praticadas pelas organizações.

E então focamos nossos estudos em Cultura Organizacional. Foram apresentados o conceito, os elementos, os níveis e os tipos de Cultura Organizacional.

Aí você pergunta: 'Tá, até agora já entendi o que procurar nas empresas! Mas como faço para procurar?'

Já percebeu que muitas vezes, quando estudamos, as pessoas nos preparam para a teoria, mas nem sempre nos preparam para a prática?!

Nesta Unidade, você terá a oportunidade de conhecer algumas dicas práticas de como investigar, de como estudar a Cultura Organizacional. E espero que esteja

estudando bastante a disciplina 'Metodologia da Pesquisa', porque precisaremos de alguns dos saberes apreendidos lá.

E eu, autor desta Unidade, desafio você a tentar pôr em práticas estas dicas, a fim de consolidar as competências adquiridas e testar a efetividade delas!

Então, vamos nessa!

FUNDAMENTOS

1. MOTIVAÇÃO PARA ESTUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL

Estudar a Cultura de uma organização não é uma tarefa simples e tranquila. Portanto, é preciso que haja uma forte motivação para que ela se realize e seja válida.

A pesquisa pura, que intencione revelar uma cultura organizacional apenas pela descoberta científica ou para validação de métodos de pesquisa, tem muita dificuldade para acontecer pela resistência natural dos membros da organização. E corre o risco de não ser válida, pois terá dificuldade para alcançar o nível das Proposições Fundamentais (conceito aprendido na UA 08) da organização por causa da resistência encontrada durante a pesquisa.

E não somente resistência... É provável também que o pesquisador enfrente a ocultação de informações.

Para decifrar efetivamente uma cultura organizacional, é importante que os membros dessa organização também estejam interessados no resultado da pesquisa. Esse interesse pode existir para entender os problemas que estão perturbando os negócios ou para promover mudanças necessárias, ou desejadas.

E também é preciso que o pesquisador seja aceito pelos membros da organização. Isso pode acontecer se o pesquisador foi convidado para atuar como consultor ou se o pesquisador oferecer algum benefício ao grupo em troca de sua aceitação.

2. ANTROPÓLOGO OU TERAPEUTA?

A postura do pesquisador também é determinante para avaliar a cultura organizacional.

Ao tentar uma postura isenta na tentativa de deixar o mais intacto possível o objeto de estudo, o pesquisador assume uma postura etnográfica, semelhante à de um antropólogo. É uma postura típica de pesquisas que têm somente finalidade acadêmica. Mas essa postura é praticamente inviável,

pois a simples observação do pesquisador já é considerada uma intervenção no objeto de estudo. Imagine-se na condição de observador das atividades organizacionais: por mais que você se oculte ou disfarce ou passe despercebido, os trabalhadores não terão os mesmos comportamentos e as mesmas reações de quando não estão sendo observados. Além disso, essa tentativa de coletar informações sem intervir também é muito complicada, pois o risco de coletar apenas o que está explícito e aparente, desprezando ou não alcançando o que está submerso na realidade organizacional é muito elevado. É provável que os estudos revelem apenas o nível cultural denominado de Evidências Culturais. Nem sequer alcance o nível das Crenças e Valores ou o mais profundo nível das Proposições Fundamentais. Tudo isso compromete o resultado da análise.

A postura análoga a do terapeuta é mais proveitosa! Quando o pesquisador é convidado a estudar a empresa, na condição de consultor, por exemplo, além de ter acesso mais fácil a diversas informações e ser mais bem aceito pela comunidade organizacional, há interesse de ambos em revelar a cultura e conhecer as coisas que determinam inconscientemente o modo de pensar e de sentir da organização. Normalmente, nessas situações, a organização está disposta a alguma mudança (caso contrário não procuraria um 'terapeuta!'), o que validará as descobertas da pesquisa. Essas descobertas, sendo válidas, serão confrontadas no momento em que se iniciarem as mudanças, se revelando na forma de obstáculos. Se as descobertas não forem válidas, não ocorrerá confrontação, ou seja, elas provavelmente não são pertinentes à cultura daquela empresa. Outra vantagem dessa postura é que ela serve tanto para fins acadêmicos quanto para fins empresariais. Ou seja, o resultado da pesquisa nessas condições produz conhecimento científico e também soluções práticas ou tecnológicas.

Qualquer que seja a postura, para que os estudos sejam bem-sucedidos, o pesquisador deverá criar relacionamento com a organização, terá de entrar e se envolver com a empresa. E é recomendado que este relacionamento seja de ajuda para que os membros da organização percebam alguma vantagem, algum ganho para se expor e cooperar com a pesquisa.

3. METODOLOGIAS DE PESQUISA

Na Tabela 1 a seguir, estão sugeridas algumas técnicas de pesquisa que estão agrupadas pelo nível de envolvimento dos atores da pesquisa. As técnicas apresentadas na Tabela 1 certamente foram (ou serão) estudadas em outro componente curricular deste semestre, 'Metodologia da Pesquisa'. Exceto 'ferramentas de qualidade total', pois este conteúdo

you will study in the curricular component of the 5th semester called 'Quality Management'.

Tabela 1. Técnicas de pesquisa de cultura organizacional segundo o nível de envolvimento.
 Fonte: Adaptado de Schein, 2009.

		ENVOLVIMENTO DO PESQUISADOR	
		MÍNIMO / MÉDIO	MÁXIMO
ENVOLVIMENTO DOS MEMBROS DA ORGANIZAÇÃO	MÍNIMO	Dados demográficos	Dados Etnográficos Análise de Conteúdo
	MÉDIO	Experimentação Testes objetivos	Entrevistas Testes projetivos
	MÁXIMO	Pesquisa-ação Ferramentas de qualidade total	Pesquisa Clínica Desenvolvimento Organizacional

The level of involvement of organization members represents how much they want to know about their own organizational culture. The minimum level represents a certain disinterest. The maximum level represents that the organization needs to know its own culture and everyone is committed to contributing to its revelation.

The level of researcher involvement represents how much he interacts with the organization. At the maximum level, he is very present in the work environment, relating directly with the organization members. In the 'therapist' posture, he is practically just another worker of that organization.

Besides the levels of involvement of actors, the choice of which technique to use will also depend on the purpose of the research: more academic or more business.

4. UMA SUGESTÃO METODOLÓGICA

A research proposal that can be useful both for academic and business purposes should address the following steps:

4.1. LEVANTAMENTO BIOGRÁFICO DA ORGANIZAÇÃO

It is to describe the company's history. In this survey, it is very important to recover all the critical events through which the organization passed, such as its foundation, its expansion, its phases of prosperity, its phases of stagnation, its phases of crisis, its superations, its innovations, in short, all the facts that marked the company's history.

It is important to rescue the origins, since the probability of founders or the first workers being responsible for the symbolic pillars that constituted the organizational culture is enormous!

4.2. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO

Como vimos nas unidades anteriores, a socialização organizacional é um processo que costuma reproduzir as relações de trabalho existentes. A partir da descrição deste processo, é possível identificar elementos constituintes da Cultura Organizacional, como os rituais de iniciação ou de exclusão dos membros, as forças que dominam etc.

Nesse passo é provável que consiga identificar seis tipos de ritos comuns nas organizações modernas:

- Ritos de **passagem**: por exemplo, o processo de inclusão de trabalhadores recém-admitidos;
- Ritos de **degradação**: por exemplo, o processo de demissão de trabalhadores;
- Ritos de **confirmação**: por exemplo, a padronização de vestuário dos trabalhadores;
- Ritos de **reprodução**: por exemplo, o processo de treinamento e desenvolvimento pessoal;
- Ritos de **integração**: por exemplo, as confraternizações comemorativas;
- Ritos de **apaziguamento**: por exemplo, negociações coletivas com sindicato.

4.3. LEVANTAMENTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS

As políticas de gestão de pessoas ajudam na interpretação de padrões culturais da empresa que são relevantes na formação da identidade da organização e de seus membros.

Ao mediar a relação entre capital e trabalho, as políticas de gestão de pessoas criam práticas que afetam diversos elementos da cultura organizacional.

4.4. IDENTIFICAÇÃO DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

A comunicação é essencial para viabilizar a criação, a transmissão e a consolidação do universo simbólico de qualquer organização.

O mapeamento da comunicação organizacional envolve a identificação dos meios formais e informais e de seus respectivos responsáveis. Também envolve a análise dos conteúdos e de como eles são elaborados.

Esse mapeamento ajudará a decifrar as relações existentes entre os indivíduos e as coletividades integrantes da organização, bem como facilitará a apreensão do universo simbólico existente.

4.5. ANÁLISE DA ORGANIZAÇÃO DO PROCESSO DE TRABALHO

Essa análise envolve o mapeamento do modelo de gestão e da influência tecnológica na organização. Esse mapeamento revelará os elementos concretos sobre os quais se assentam as relações de poder na empresa.

Nessa análise será possível revelar a dimensão política existente nas relações entre os indivíduos e as coletividades internas da organização. A partir disto é possível investigar os elementos culturais que ocultam e instrumentalizam o grupo dominador para dominar, a sujeitar e a desarticular o grupo dominado.



CONCEITO

A escolha da técnica de pesquisa dependerá dos níveis de envolvimento dos atores. O nível de envolvimento dos membros da organização representa o quanto eles querem saber da própria cultura organizacional. O do pesquisador representa o quanto ele interage com a organização.

4.6. DEFINIÇÃO DA TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO

Algumas técnicas já foram apresentadas no Tabela 1 da seção 3 desta UA e você também já deve ter estudado (ou estudará) a respeito no componente curricular 'Metodologia da Pesquisa'.

Nessa seção sugestiva serão indicadas algumas técnicas que tem apresentado bons resultados nessa área específica de pesquisa. Mas isso não esgota o assunto e as alternativas, ou seja, é preciso conhecer outras opções e explorar as possibilidades de cada uma delas, combinado?

Esse tipo de pesquisa costuma se apoiar em técnicas de levantamento de opinião, como acontece na aplicação de questionários, na realização de entrevistas, na observação participante (ou não) e nas dinâmicas de grupo. Nessas dinâmicas, costumam usar jogos, simulações ou técnicas psicodramáticas. Todas essas técnicas obtêm dados primários que, somados a dados secundários oriundo do levantamento e análise de documentos, potencializarão a análise e construirão um resultado mais consistente. É muito comum também utilizar a análise de conteúdo sobre as histórias, mitos e rituais para obtenção de dados.

4.7. FINALIZANDO

Depois de todos esses passos, é preciso refletir sobre as descobertas a partir das referências teóricas conhecidas. É provável que ao longo da pesquisa um modelo conceitual foi projetado e serviu de referência inicial.

Também é provável que esse modelo tenha sido constantemente questionado e reformulado e sobre o qual será possível concluir o trabalho de pesquisa.

Nesse momento será possível apresentar os elementos que constituem a Cultura Organizacional em seus três níveis, apontando práticas gerenciais coerentes para os objetivos da empresa nessa pesquisa.

5. RISCOS DO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ao decifrar a cultura de uma empresa, muitos riscos acompanham a pesquisa do início ao fim do processo.

Na fase de levantamento, é provável enfrentar resistências na obtenção das informações. Dados distorcidos, informações ocultadas, relatos exagerados, desabafos carregados de frustração ou ansiedade, enfim, uma enorme gama de problemas que podem acontecer e o pesquisador deve estar atento e constantemente testar a ocorrência deles para validar o que foi levantado.

Na fase de análise as interpretações estão carregadas de subjetividade. Para evitar equívocos, é importante que essas interpretações sejam compartilhadas com outras pessoas que possam confirmá-las ou corrigi-las. Nesse sentido, quando a pesquisa segue o método clínico, os membros da organização facilitam essas interpretações, pois eles mesmos contribuem com a análise.

Outro risco é acreditar que se possa fazer um estudo completo e preciso da Cultura Organizacional. É improvável que a pesquisa, por mais meticulosa e metódica que ela seja, consiga revelar e decifrar integralmente a cultura de uma organização. Como a dimensão da cultura pode ser imensurável, os seus limites costumam ser difíceis de identificar. E a exatidão também é difícil, porque, por mais conservadora que possa ser a cultura organizacional, ele não é imutável. A Cultura é dinâmica e está em contínuo processo de mutação. Até pode ser lento, mas o dinamismo cultural existe. Consequentemente, ao terminar um estudo da Cultura Organizacional, provavelmente se terá uma análise do que era no passado. É verdade que a partir desse estudo se pode conceber o presente e projetar o futuro, mas não se pode afirmar que a Cultura Organizacional está 100% revelada e decifrada.

E ao apresentar os resultados da pesquisa, nem todos os membros da organização estarão preparados para saber a verdade. A revelação da verdade pode ser interessante, frustrante ou assustadora. As reações das pessoas podem ser positivas, indiferentes ou adversas. Alguns se sentirão aliviados, outros preocupados, outros agredidos. Como são diversas e díspares as consequências da apresentação de resultados dos estudos da cultura de

uma empresa, há risco dela ter a credibilidade questionada, de ser considerada equivocada ou falsa, mesmo que ao longo da pesquisa todos tenham participado e validado cada etapa do processo. É recomendada cautela para que esse fechamento não ponha tudo a perder, preparando as pessoas para o que virá.



ATENÇÃO

Para que os estudos sejam bem-sucedidos, o pesquisador terá de entrar e se envolver com a organização. Recomenda-se estabelecer um relacionamento de ajuda para que cada membro da organização perceba algum ganho para se expor e cooperar com a pesquisa!

6. USOS DO ESTUDO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A organização pode tentar utilizar a pesquisa sobre sua cultura para tentar gerenciá-la. Mas um alerta: mesmo que a pesquisa tenha conseguido revelar a maior parte da cultura organizacional, será muito difícil gerenciá-la.

Gerenciar a Cultura Organizacional com a intenção de manter o atual universo simbólico é mais exequível. Mas se a intenção for promover mudanças, o gerenciamento da cultura organizacional será complicado. Se a fase da empresa for de bonança, é improvável que a cultura organizacional sofra qualquer alteração significativa. Se estiver ocorrendo uma crise, pode-se promover a mudança.

Quando acontece uma crise na organização, é comum que sua cultura fique suscetível à mudanças. Sejam por razões externas, como retração macroeconômica, revoluções tecnológicas, movimentos sociais ou ações governamentais; sejam por razões internas, como novas lideranças, reengenharia dos processos, novas políticas organizacionais etc.; a ocorrência de uma crise torna a cultura organizacional vulnerável. É por essa razão que pode ser possível o gerenciamento de mudança da cultura organizacional nessas circunstâncias. Em um momento de crise, é possível tecer novos elementos simbólicos que alterem os elementos culturais vigentes, forjando novas crenças, novos valores e, dependendo do impacto da crise, novas proposições fundamentais.

Mas o maior benefício de estudar a Cultura Organizacional está na compreensão do funcionamento das coisas, está no entendimento daquilo que parecia irracional. Repentinamente, as coisas começam a fazer sentido e se toma consciência do paradigma pelo qual as pessoas pensam, sentem e agem na organização.



ANTENA PARABÓLICA

‘A verdade dói!’

Quantas vezes ouve-se essa expressão? Para quantas situações essa máxima é referenciada?

Estudar a Cultura Organizacional provocará situações que farão você lembrar essa frase. Isso porque revelar os modelos inconscientes que ditam a forma de compreender a realidade, de decidir e de agir no ambiente de trabalho nem sempre serão revelações agradáveis. Às vezes constrangem... Às vezes aterrorizam... Às vezes frustram...

Como dizem por aí: ‘é melhor uma verdade que machuca do que uma mentira que engana...!’

Ou você prefere: ‘é melhor viver feliz uma ilusão do que amargurado uma realidade...?’



E AGORA, JOSÉ?

Agora que você já tem consciência da importância da metodologia para estudar a Cultura Organizacional, você está pronto para fazer a primeira avaliação presencial. E se chegou até aqui, **parabéns**, pois já superou a metade da jornada!

Recapitulando o que estudamos juntos:

- Na Unidade de Aprendizagem (UA) 01 tivemos uma introdução desta disciplina, abordando de forma geral a Sociologia e a Sociologia das Organizações.
- Depois na UA 02 estudamos os indivíduos e a formação de agrupamentos.
- A partir da UA 03, fizemos uma jornada pelo tempo para entender as transformações que o conceito de Trabalho sofreu ao longo da consolidação do modo de produção capitalista.
- Na UA 03 estudamos os momentos históricos que precederam a Segunda Revolução Industrial.

- Na UA 04 foram estudados a Segunda Revolução Industrial, o Taylorismo e o Fordismo sob a ótica sociológica.
- Na UA 05, finalizamos o estudo sobre as transformações históricas do significado do Trabalho, estudando os fatos após o Fordismo até os dias atuais.
- Na UA 06 estudamos as Relações de Trabalho e conhecemos as Estratégias de Socialização Organizacional.
- A partir da UA 07, iniciamos os estudos sobre um tema central para a Sociologia das Organizações: a Cultura Organizacional. Na UA 07, conhecemos os elementos constituintes da Cultura Organizacional, bem como sua definição.
- Na UA 08 estudamos os níveis e tipos de Cultura Organizacional.
- E na UA 09, conhecemos alguns procedimentos práticos que facilitam os estudos de Cultura Organizacional.

Na próxima unidade, você irá estudar os impactos sociais provocados pelas mudanças organizacionais, conhecendo as formas em que ocorrem estas mudanças, bem como as oportunidades e ameaças decorrentes.

Continue firme nesta intrépida aventura de descoberta dos mistérios em torno da Sociologia das Organizações!

Boa avaliação! E boa continuidade de curso!

GLOSSÁRIO

Antropólogo: é o especialista em ou estudioso de antropologia.

Etnografia: é o estudo descritivo das diversas etnias, de suas características antropológicas, sociais etc.

Exequível: significa executável, algo cuja execução é possível.

Forjar: no sentido figurado, inventar, criar, elaborar artificialmente; fabricar.

REFERÊNCIAS

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (COORD.) **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.

HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. 414 p.

UFSC. **Mecanismo online para referências.** Disponível em: <<http://www.rexlab.ufsc.br:8080/more>>. Acesso em: 3 jun. 2010.