

OS MEANDROS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Gislaine Teles Rodrigues Potta ¹⁴¹

RESUMO

O presente artigo propõe uma revisão bibliográfica com vistas a entender o desenvolvimento dos estudos da cultura no ambiente organizacional e verificar como o estudo da cultura foi apropriado pelas corporações como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de suas ações organizacionais. Com base nisso, concluiu-se que a cultura organizacional foi apropriada pelas organizações de um conceito antropológico, devido ser um fenômeno social impactando na forma de compartilhar seus valores, normas, crenças e pressupostos básicos, fazendo com que suas estratégias fossem disseminadas no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Estratégias. Organizações.

1 INTRODUÇÃO

O estudo de cultura organizacional vem, nos últimos tempos, causando uma inquietude no meio das Ciências Sociais, em especial, na área da Antropologia, que sentiu a apropriação do uso do termo de “cultura organizacional” sem aprovação, ou crédito, pelas organizações corporativas ou de negócios. É visto que a ideologia do mundo acadêmico, por meio de seus trabalhos, longas pesquisas e por sua complexidade, buscou atingir um refinamento do conceito de Cultura.

As organizações representam o espaço no qual é construído o processo de aculturação. São carregadas de símbolos, valores, crenças, mitos que precisam ser compreendidos, interpretados e estudados. Para entender como os membros das organizações compreendem os significados desses símbolos, as organizações procuram definir e empregar a cultura em seu universo de negócios.

141 Professora do Curso de Administração - Faculdade Dom Bosco.

2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A Antropologia parte de múltiplas teorias sociais que são articuladas, dialogadas, experienciadas e por necessidade, são agrupadas em três movimentos, conforme descrição feita por Dupuis (1996): 1º - conceitos centrados na pessoa, o eu, identidade; 2º - ênfase nas práticas sociais dos atores e 3º - foco nos significados e nas representações.

Para esse autor, as teorias circundam no campo da realidade social em todos os níveis (ação humana, social e organizacional) com base na dialética, mantendo as teorias sociais uma relação dialética entre si. Os antropólogos descrevem o ator universal e o definem como o “eu” de si mesmo, consciente de seus atos, produto de uma sociedade ou cultura, o eu autônomo sobre a dialética do contexto sociocultural. As significações para Antropologia são fortemente presentes e estão relacionadas com a definição de cultura, conforme os símbolos, crenças, intenções. São estruturadas e estabelecidas em práticas significativas para os atores sociais. Por isso, as diversas conceituações teóricas do termo Cultura contribuem no universo organizacional e por fim, permeiam, nas ciências da organização e corroboram também, para pensar o campo administrativo.

A Cultura é um conceito multifacetado, difícil de ser mensurado e, ao mesmo tempo, apresenta uma complexidade na discussão, revelando assim, uma variedade de definições sobre Cultura. Ao percorrer os antecedentes históricos do conceito de Cultura, ou seja, pela perspectiva antropológica, encontra-se uma definição, segundo Edward Tylor¹⁴² (1958, apud LARAIA, 2001, p. 25) “tomado em seu amplo sentido etnográfico é esse todo complexo que inclui conhecimentos, crenças, arte, moral, leis, costumes ou qualquer outra capacidade ou hábitos adquiridos pelo jovem como membro de uma sociedade”. Torna-se assim, base da cultura como o indivíduo, sendo o perpetuador da cultura fortemente marcada pelo caráter de aprendizagem, em oposição a ser transmitido por mecanismos biológicos. Por sua vez, Tylor define pela primeira vez, o conceito de Cultura.

Lembra-se que, para Tylor, a Cultura é todo comportamento que pode ser aprendido, tudo aquilo que independe de transmissão genética. Do ponto de vista da Antropologia, é um fenômeno natural.

Segundo Edward Tylor (1958, apud LARAIA, 2001, p.30-32):

142 Edward Taylor, 1871. Primitive Culture. Londres: John Murray & Co. Nova Iorque: Harper Torchbooks, 1958, parte I, p.1.

Nossos investigadores modernos nas ciências de natureza inorgânica tendem a reconhecer, dentro e fora de seu campo especial de trabalho, a unidade da natureza, a permanência de suas leis, a definida sequência de causa e efeito através da qual depende cada fato. Apoiam firmemente a doutrina pitagoriana da ordem no cosmo universal. Afirmam, como Aristóteles, que a natureza não é constituída de episódios incoerentes, como uma má tragédia. Concordam com Leibniz no que ele chamou “meu axioma, que a natureza nunca age por saltos”, tanto como em seu “grande princípio, comumente pouco utilizado, de que nada acontece sem suficiente razão”. Nem mesmo no estudo das estruturas e hábitos das plantas e animais, ou na investigação das funções básicas do homem, são idéias desconhecidas. Mas quando falamos dos altos processos do sentimento e da ação humana, do pensamento e linguagem, conhecimento e arte, uma mudança aparece nos tons predominantes de opinião. O mundo como um todo está fracamente preparado para aceitar o estudo geral da vida humana como um ramo da ciência natural. Para muitas mentes educadas parece alguma coisa presunçosa e repulsiva o ponto de vista de que a história da humanidade é parte e parcela da história da natureza, que nossos pensamentos, desejos e ações estão eles de acordo com leis equivalentes àquelas que governam os ventos e as ondas, a combinação dos ácidos e das bases e o crescimento das plantas e animais.

Continuando a passear pelo desenvolvimento do conceito de cultura, Laraia o percorre pesquisando um antropólogo americano, chamado Alfred Kroeber¹⁴³ (1876-1960), que se preocupa em evitar a confusão entre orgânico e cultural, mostrando como a cultura atua sobre o homem:

O homem é o resultado do meio cultural em que foi socializado. Ele é um herdeiro de um longo processo acumulativo, que reflete o conhecimento e a experiência adquirida pelas numerosas gerações que o antecederam. A manipulação adequada e criativa desse patrimônio cultural permite as inovações e as invenções. Estas não são, pois, o produto da ação isolada de um gênio, mas o resultado do esforço de toda uma comunidade (KROEBER, 1949, apud LARAIA, 2001, p. 45).

143 Professora do Curso de Administração - Faculdade Dom Bosco.

Com isso, verifica-se que o processo de conceituação do que é cultura não circula somente no âmbito etnográfico, natural, e orgânico, mas é fragmentado por várias reformulações até chegar às teorias modernas sobre cultura e o que se aplica no meio organizacional.

Para Laraia (2001), a perspectiva das teorias modernas é facilitada quando se estuda o antropólogo Roger Keesing ¹⁴⁴ que apresenta em seu artigo “Theories of culture”, um esquema que classifica as tentativas modernas de se obter uma conceituação:

1. Culturas são sistemas (de padrões de comportamento socialmente transmitidos) que servem para adaptar as comunidades humanas aos seus embasamentos biológicos. Esse modo de vida das comunidades inclui tecnologias e modos de organização econômica, padrões de estabelecimento, de agrupamento social e organização política, crenças e práticas religiosas, e assim por diante.

2. Mudança cultural é primariamente um processo de adaptação equivalente à seleção natural. “O homem é um animal e, como todos os animais, deve manter uma relação adaptativa com o meio circundante para sobreviver. Embora ele consiga esta adaptação através da cultura, o processo é dirigido pelas mesmas regras de “seleção natural que governam a adaptação biológica” (MEGGERS, 1977).

3. A tecnologia, a economia de subsistência e os elementos da organização social diretamente ligada à produção constituem o domínio mais adaptativo da cultura. É neste domínio que usualmente começam as mudanças adaptativas que depois se ramificam. Existem, entretanto, divergências sobre como opera este processo. Estas divergências podem ser notadas nas posições do materialismo cultural, desenvolvido por Marvin Harris, na dialética social dos marxistas, no evolucionismo cultural de Elman Service e entre os ecologistas culturais, como Steward.

4. Os componentes ideológicos dos sistemas culturais podem ter consequências adaptativas no controle da população, da subsistência, da manutenção do ecossistema etc (KEESING, 1974 apud LARAIA, 2001, p. 59-60).

144 Roger Keesing, 1974, Theories of culture. Annual Review of Anthropology. v.3, Palo Alto, Califórnia.

No entanto, Laraia (2001) retrata uma aproximação conceitual de Keesing com Geertz, quando descrevem a abordagem de cultura como sistema simbólico, em que há uma variedade de cultura para a espécie humana, ou seja, uma complexidade de regras, definições, planos, controles, que são chamados de programa, que dirigem e norteiam o comportamento humano.

Segundo Geertz (1989, p. 08), também representante da Escola Americana, a cultura é pública pelo fato de o seu significado o ser. É preciso conhecer seu significado, pois para algumas sociedades, determinadas ações possuem outros significados.

A cultura não é poder, algo ao qual podem ser atribuídos casualmente os acontecimentos sociais, os comportamentos, as instituições ou os processos; ela é um contexto, algo dentro do qual eles podem ser descritos de forma inteligível – isto é, descritos com densidade (GEERTZ, 1989, p. 10).

Geertz (1989) busca nos textos antropológicos, o estudo da cultura que é interpretado no seu próprio objeto e depois, sistematizado. Muitas vezes, essa interpretação é de segunda e terceira mão (primeira mão é quando o nativo faz a interpretação do que é a sua cultura). Dessa forma, a cultura é fabricada e moldada pelas construções das descrições de um pensamento, a diferença na criação e no enfoque das construções do pensamento está, tanto na fabricação, quanto na invenção, mas, não revela tamanha importância se for inventada ou anotada.

A Escola Inglesa é composta por dois representantes, Radcliffe-Brown e Malinowski. Os dois têm a visão funcionalista da Antropologia para o conceito de cultura. Priorizam-se aqui os estudos de Malinowski (1970, p. 69) que foi o primeiro antropólogo a fazer uso da observação participante após ter descrito o processo de cultura por meio da decomposição de instituições. Destaca a cultura como “trabalho manual do homem e como o meio pelo qual ele atinge seus fins”, ou seja, o homem transforma o ambiente em que vive, cria padrões, valores, necessidades, possui experiências que indicam função de ideia, crença, valor e princípio moral, condições culturalmente determinadas pelo sistema das instituições. Lembra que a cultura começa a partir das necessidades orgânicas do homem e essa se relaciona com as mais complexas e indiretas instituições espirituais, econômicas, sociais, constituindo um conjunto de leis gerais, necessário para dar cientificidade à teoria da cultura.

Quando o autor descreve a cultura baseada nas necessidades orgânicas, ele deriva em imperativos da cultura impostos ao homem, por querer ampliar seus mo-

vimentos, artifícios, meios de vivência organizacional, econômicos e educacionais. Para promover esse imperativo cultural, o homem precisa aumentar sua adaptação ao ambiente, e, como forma de sobrevivência, cria novas formas de proteção, novos comportamentos, conhecimentos, econômicos, sociais, educacionais, espirituais. Cria também mecanismos de leis e valores morais, que podem estar direta, ou indiretamente relacionados às necessidades básicas. Tem como centro da discussão, a cultura como um todo, funcionando integrada (MALINOWSKI, 1970).

Para compreender essa relação dos derivados imperativos da cultura com as necessidades orgânicas, o autor propõe um resumo dos imperativos instrumentais de cultura em respostas culturais a esses imperativos.

QUADRO 01 – IMPERATIVO CULTURAL DAS NECESSIDADES DERIVADAS

IMPERATIVOS	RESPOSTAS
1 A aparelhagem cultural de implementos e bens de consumo deve ser produzida, usada e constituída por nova produção.	1 Economia.
2 O comportamento humano, no tocante aos seus preceitos técnicos, legais, costumeiros ou morais deve ser codificado, regulamentado em ação e sanção	2 Controle Social.
3 O material humano com o qual cada instituição é mantida deve ser renovado, preparado e provido com pleno conhecimento da tradição tribal.	3 Educação.
4 A autoridade dentro de toda instituição deve ser definida, aparelhada com poderes e meios de executar pela força suas ordens.	4 Organização Política.

FONTE: Adaptado de Malinowski (1970, p.119)

Dessa forma, o autor retorna a questão funcional de como a cultura é um mecanismo integral, organizada a satisfazer os imperativos culturais por meio de respostas determinadas e se funda nas instituições, conforme se desenvolvem. Aparecem novos agentes produtores, comerciante e consumidores tendo como predominância as instituições econômicas, de modo global, o processo se inicia na organização da troca e distribuição da riqueza sendo específica em determinada cultura econômica, pelos instrumentos de poder (MALINOWSKI, 1970).

Quando Malinowski (1970) trata o surgimento da cultura, ele descreve a visão do antropólogo em relação ao experimental do animal primitivo pelo uso da instrumentalização, para atingir os objetivos das necessidades nutritivas, repro-

dutivas e o conjunto complexo de confortos corporais. A ação instrumental pode ser mantida por mecanismos de reforço pelos hábitos individuais, ou seja, hábito reforçado, satisfação, tendência, valor, norma e artefato presentes na aprendizagem animal.

A transição entre as realizações e capacidades pré-culturais de animais, e a permanente organização de atividades estável, que chamamos de cultura, é marcada pela distinção entre hábitos e costumes [...] distinção entre instrumentos improvisados e o corpo de artefatos transmitidos tradicionalmente (MALINOWSKI, 1970, p. 127).

Malinowski (1970) parte para a definição das origens da cultura pela integração de várias linhas de desenvolvimento com a capacidade de o homem reconhecer objetos instrumentais, seus valores, suas técnicas, suas relações sociais e no surgimento do simbolismo.

Claude Lévi-Strauss é o maior expoente da Escola Francesa e foi considerado um clássico, ainda em vida. Segundo Cavedon (2008, p. 45), Lévi-Strauss se preocupa com os padrões formais e as relações simbólicas entre os elementos num sistema total. Revela certa aproximação com as ideias evolucionistas, “de que o homem teria uma unidade psíquica que independente de tempo e espaço, quando defrontada com circunstâncias semelhantes em termos físicos e culturais, tenderia a lidar com as mesmas de forma idêntica”. Porém, há uma diferença única no que Lévi-Strauss acredita, quando se nota essa proximidade, é a mente humana trabalhando da mesma forma, de maneira programada.

Lévi-Strauss (1967, p. 89), em seu livro “Antropologia Estrutural”, destaca o surgimento da linguagem como condição da cultura porque ambas se relacionam por meio de relações lógicas e suas estruturas são dependentes, embora estejam sob aspectos diferentes. Lévi-Strauss lembra que, tanto a linguagem, quanto a cultura levaram anos para se desenvolver e se “desenrolou paralelamente nos espíritos dos homens”. Com isso, pode-se verificar que Lévi-Strauss, ao trabalhar com estruturas, destaca a lógica da mente humana e as condições sociais para fomentar as correlações.

Elementos do sistema cognitivo, estruturante e simbólico trazidos por Tylor (1871), Alfred Kroeber (1949), Roger Keesing (1974), Geertz (1989) e por Malinowski (1970), destacam o homem - ator do sistema cultural – como resultado do

meio em que vive. Compartilha todo o seu conhecimento, o que torna a cultura pública e de caráter multifacetado. A cultura está organizada para atingir um objetivo qualquer e principalmente, satisfazer as necessidades básicas de cada grupo de indivíduos, bem como a linguagem das relações lógicas (mente humana) e as correlações dos elementos de cada um dos sistemas, introduzidas por Lévi-Strauss (1967). Constituintes do conceito ou conceitos de cultura são também fundamentais para a construção do conceito de cultura organizacional. A organização, vista como uma mini sociedade, com regras, símbolos e valores internos, próprios, norteadores da sua relação com o contexto maior que é a sociedade.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, quando se leva a discussão para o ambiente corporativo, precisa-se saber qual o significado da cultura no ambiente organizacional. Também, perceber como as estruturas organizacionais são visíveis e naturais, como as normas, as diretrizes, a liderança, se são fáceis ou não, de ser interpretadas e interiorizadas por seus membros. Os valores compartilhados exercem influência em todos os níveis organizacionais e são aspectos da cultura organizacional que precisam ser trabalhados como estratégias de socialização para que os pressupostos básicos, como crenças e valores dos indivíduos, sejam perceptíveis e assimilados, por meio de comportamentos que coadunem com os objetivos organizacionais. Essas reflexões são pertinentes em meio a toda teoria que fundamenta a discussão de cultura. Esse conhecimento faz com que sejam percebidas as contribuições teóricas para a prática organizacional da cultura, como ferramenta estratégica, levando as organizações a socializarem os indivíduos por meio de estratégias de socialização, de modo a tornar o indivíduo mais eficiente no processo de interiorização dos objetivos, normas, regras, símbolos e natureza da organização, culminando em organizações mais eficientes e competitivas.

REFERÊNCIAS

DUPUIS, Jean-Pierre. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, Jean-François (coord.); TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (org.). O indivíduo na organização, v.III, São Paulo: Atlas, 1996, p. 232-251.

GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro: LTC, 1989.

LARAIA, Roque de Barros. Cultura: um conceito antropológico. 14ª ed. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2001.

MALINOWSKI, Bronislaw. Uma teoria científica da cultura. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

STRAUSS, Claude Lévi. Antropologia estrutural. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1967.