



UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA – UNB
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E CIÊNCIA DA
INFORMAÇÃO E DOCUMENTAÇÃO (FACE)
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO DE PROGRAMAS E PROJETOS
EDUCACIONAIS

MARIA RAIMUNDA BORGES DE SAMPAIO

CULTURA ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO DE CASO

BRASÍLIA – DF
2008

MARIA RAIMUNDA BORGES DE SAMPAIO

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Projeto de Monografia apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília, como requisito para obtenção do grau de especialista em Gestão de Programas e Projetos Educacionais.

Orientador: Prof. Dr. Cláudio Vaz Torres

BRASÍLIA – DF
2008

MARIA RAIMUNDA BORGES DE SAMPAIO

CULTURA ORGANIZACIONAL: ESTILOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

BANCA EXAMINADORA

Atesto que avaliei a versão final da monografia acima indicada, entregue pela autora ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) em versão eletrônica, e que o meu parecer é o seguinte:

APROVAR a monografia com menção _____

REPROVAR a monografia com menção _____

Brasília, ____ de dezembro de 2008.

Orientador: Prof^o. Dr^o. Cláudio Vaz Torres

AGRADECIMENTOS

Inicialmente, agradeço a Deus pela dádiva da vida e por me dotar de meios para a produção deste trabalho.

Agradeço também aos meus pais Sampainho e Mina por me proporcionarem os meios intelectuais, patrocinando apoio à educação.

Agradeço a minha família, especialmente a minha filha Mariana, por superar os longos momentos de ausência.

Agradeço ao FNDE pelo apoio e contribuição para a realização desta conquista.

Agradeço finalmente aos amigos e colegas que me incentivaram no sentido de concluir mais esta etapa.

A todos vocês, meu muito obrigado.

Dedico este trabalho à minha querida filha Mariana, a meus irmãos Raimundo, Tati, Berna e Kaká pelo apoio e sábia compreensão no transcorrer de mais esta etapa.

Quem deseja aspirar o perfume das rosas, deve aprender a lidar com os espinhos.

Quem quer trilhar por estradas limpas, tem que retirar as pedras do caminho.

Nenhum obstáculo deve impedir sua marcha para conquista de dias melhores. Desistir, jamais!

(Autor desconhecido).

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Níveis de Cultura

Figura 2 – Modelo do processo de socialização

Figura 3 – Organograma do FNDE

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Conceitos de cultura e análise organizacional

Quadro 2 - Diferenças essenciais entre sociedades individualistas e coletivistas: Norma geral, família, escola e local de trabalho

Quadro 3 – Diferenças fundamentais entre sociedades coletivistas e individualistas: Política e idéias.

SAMPAIO, Maria Raimunda Borges de. **Cultura Organizacional: Um Estudo de Caso.** (Projeto de Monografia apresentado ao Programa de Pós Graduação em Administração (PPGA) da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE). Brasília: UnB. 2008.

RESUMO

Cultura Organizacional é um tema que tem despertado o interesse de estudiosos, pesquisadores e pessoas que trabalham no dia-a-dia das organizações. Diferentes áreas do conhecimento, tais como Administração, Psicologia e a Sociologias, respondem pelo desenvolvimento do tema. Essas áreas têm contribuído de forma significativa para a expansão do conhecimento existente hoje sobre o assunto. A cultura é um processo acumulativo que resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes. As peculiaridades desse processo podem restringir os comportamentos criativos e inovadores dos seres humanos. Na presente pesquisa, o nível de individualismo – coletivismo, uma dimensão cultural comumente pesquisada, foi investigado em diferentes Diretorias de um Órgão do Governo Federal. Observou-se que o coletivismo é o padrão cultural preferido nessas Diretorias. Implicações desses resultados para a gestão da organização são discutidas.

Palavras-chave: Cultura Organizacional. Individualismo-Coletivismo. Gestão.

SAMPAIO, Maria Raimunda Borges de. **Organizational Culture: A Case Study.** (Project Monograph submitted to the Graduate Program in Business Administration (PPGA), Faculty of Economics, Management, Accounting and Information Science and Documentation (FACE). Brasília: UnB. 2008.

ABSTRACT

Organizational culture is a topic that has been studied by scholars, researchers, and practitioners who are interested in the everyday life of an organization. Different subjects, such as Administration, Psychology, and Sociology have contributed to develop this topic. Culture is an accumulative process, which is a result of the learning that was received from past generations experiences. This process has idiosyncrasies that may restrict creative and innovative behaviors. In the present research, the level of individualism – collectivism, a common cultural dimension, was investigated in different sections of a Federal Governmental organization. It was observed that collectivism is the most preferred cultural pattern. Implications are discussed for the organization human management.

Key-words: Organizational Culture. Individualism-Collectivism. Management.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Formulação do problema de pesquisa	13
1.2	Objetivos	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos	14
1.3	Justificativa	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1	O que é Cultura Organizacional?	15
2.2	Abordagens Teóricas da Cultura	16
2.3	O Individualismo e o Coletivismo na Sociedade	23
2.4	Medir o grau de individualismo de uma sociedade	24
2.5	Coletivismo e distância hierárquica	24
2.6	O grau de individualismo e a ocupação profissional	25
2.7	Individualismo e Coletivismo na família	26
2.8	Individualismo e Coletivismo no ensino	28
2.9	Individualismo e Coletivismo no local de trabalho	30
2.10	Individualismo, Coletivismo e o Estado	33
2.11	Individualismo, Coletivismo e idéias	35
2.12	Origens das diferenças entre Individualismo e Coletivismo	36
2.13	Individualismo e Coletivismo no futuro	37
2.14	Cultura como um Termo Descritivo	40
2.15	Mantendo a Cultura Viva	41
2.16	Conceitos de Cultura e análise organizacional	45
3	METODOLOGIA DA PESQUISA	46
3.1	Contexto da pesquisa	46
3.2	População Amostra	48
3.3	Instrumento de coleta	48
3.4	Coleta de dados	48
3.5	Análise dos dados	48
4	RESULTADOS DA ANÁLISE	49
5	CONCLUSÃO	50
	REFERÊNCIAS	51

1 INTRODUÇÃO

A partir das décadas de 1960 e 1970, como alternativas para as novas exigências, originadas das diversas transformações sociais, econômicas, políticas e/ou culturais, as ciências administrativas passaram a utilizar-se de outros campos de conhecimento, visando à compreensão de vários fenômenos administrativo-organizacionais. Como os manuais de Teoria Geral da Administração não eram suficientes para a construção de uma teoria que proporcionasse a compreensão do que ocorria dentro do ambiente de trabalho e não sanavam os questionamentos com respostas coerentes a exigência decorrente das transformações, houve a necessidade de se buscar em outras ciências, tais como a psicologia, a sociologia e a antropologia, que nos remetessem a uma maior compreensão das organizações e do comportamento humano no trabalho.

Foi neste contexto de busca de alternativas para as relações humanas no ambiente de trabalho, que conceitos como cultura e identidade foram resgatadas, recuperados de outras ciências e lançados no espaço organizacional. Na década de 1980 ocorreu uma verdadeira redescoberta da antropologia como mais uma das ciências humanas ao lado das mais tradicionalmente consultadas a exemplo da sociologia e da psicologia. Dessa forma o tema cultura organizacional tem sido abordado e discutido, seguindo uma base conceitual oriunda não só da Antropologia Cultural, são usadas outras bases.

A cultura constitui-se de um conjunto de significados, ordenados em termos de representações e símbolos, sendo o mundo social construído segundo o significado que as coisas, os eventos e as interações assumem para determinado grupo social. A formação da cultura acontece dentro de um processo histórico, no qual as pessoas, em interação entre si, com o ambiente, vão absorvendo valores, princípios, que ditarão regras, comportamentos e ações para esta sociedade (NASCIMENTO E DIAS, 2003).

E se as organizações estão em constante interação com seu ambiente externo; se as pessoas também interagem no ambiente de trabalho, assim as organizações são afetadas e altamente influenciadas pela cultura social e esta influência tem um papel importante no processo que forma a identidade e o padrão das relações e da cultura nessas organizações.

Um conceito tão amplo como o de cultura, a partir da interpretação histórica do desenvolvimento da espécie humana como um todo, tem sua aplicação no âmbito das

organizações de trabalho, quando consideradas como um subsistema em interação com um sistema maior e mais abrangente. Ao transpor o conceito de cultura concebido pela antropologia, para o contexto das organizações, busca-se subsídio para o conhecimento da cultura organizacional.

Neste sentido foi realizada uma pesquisa no Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, através de um estudo descritivo, o qual se procurou determinar a incidência e distribuição de características e opiniões das pessoas, de modo a obter e estudar a percepção da população em questão, utilizando um questionário como instrumento de coleta de dados. Os dados depois de analisados e tabulados mostraram as tendências de aceitação ou rejeição das afirmativas constantes do questionário.

A partir do estudo sobre cultura organizacional, nasceu o interesse em analisar as diferenças culturais existentes no âmbito das organizações, apresentaremos informações, conceitos e abordagens que vão contribuir para a compreensão de aspectos e traços relacionados à cultura organizacional com ênfase no setor público. Daí surge o questionamento relacionado à cultura existente entre duas Diretorias do FNDE.

1.1 Problema de Pesquisa

- Qual a cultura adotada na diretoria de ações educacionais - DIRAE e na diretoria de administração e tecnologia - DIRAT, com relação ao individualismo e ao coletivismo?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Identificar as diferenças existentes entre a Cultura adotada na – DIRAE e na DIRAT.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Medir o estilo de cultura dentro da DIRAE.
- Medir o estilo de cultura dentro da DIRAT.
- Levantar os índices de Individualismo e Coletivismo dentro da DIRAE e da DIRAT.
- Comparar os índices levantados nas Diretorias estudadas.

1.3 Justificativa

Motta (1996) destaca que as organizações são diferentes e, para cada uma delas é necessário um novo aprendizado gerencial. No entanto, afirma o autor (1996), existem comportamentos gerenciais comuns entre aqueles que desempenham essa função com sucesso; pode-se dizer que esses comportamentos provêm de habilidades gerenciais típicas que podem ser assimiladas. Para Motta (1996), se os dirigentes de grandes organizações aprenderam a se comportar de certa maneira, talvez não tenha sido por mero acaso, mas sim por imposição de uma realidade organizacional que possui padrões comuns.

Os estudos de cultura organizacional envolvem a compreensão dessa realidade e a sistematização desses comportamentos típicos que contribuem para o alcance de eficiência na ação gerencial.

No caso específico do presente estudo, a relevância do tema justifica-se pelo fato de que o foco recai sobre as atividades exercidas por servidores técnico-administrativos de duas unidades administrativas do FNDE – A Diretoria de Ações Educacionais e a Diretoria de Administração e Tecnologia.

Comparar os estilos gerenciais exercidos nessas unidades administrativas com aqueles discutidos na literatura sobre Cultura Organizacional pode contribuir para que se conheça um pouco mais sobre o tema dentro da estrutura do contexto educacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO/REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Conceitualizando Cultura Organizacional

A palavra cultura que em latim é *colere*, desde a Roma antiga, restringia-se ao cultivo da terra, ao trabalho relativo à produção de plantas úteis aos seres humanos, o que se entende como agricultura. Em seguida, cultura também passou a se referir aos cuidados com as crianças visando ao desenvolvimento de suas qualidades e faculdade – o que se entende atualmente como puericultura. Depois, o termo também agregou o sentido de culto aos deuses (MORGAN, 1996).

O termo cultura é muito utilizado. Essa palavra possui inúmeros significados, todos derivados de sua raiz latina, que se refere à plantação no solo. Em muitas línguas ocidentais, cultura significa civilização ou refinamento da mente e, em particular, os resultados desse refinamento, como educação, arte e literatura. À medida que um grupo de pessoas se reúne para desenvolver uma determinada atividade, esse grupo inicia também a construção de seus hábitos, sua linguagem e sua cultura.

Falar em cultura implica falar sobre a capacidade de adaptação do indivíduo à realidade do grupo ao qual está inserido. A cultura expressa os valores e as crenças que os membros desse grupo partilham. Tais valores manifestam-se por meio de símbolos, mitos, rituais, histórias, lendas e uma linguagem especializada, orientando os indivíduos de uma referida cultura na forma de pensar, agir e tomar decisões. Este trabalho será a partir de conceitos adquiridos com base nos estudos desenvolvidos por Hofstede (1991).

No enfoque simbólico de Hofstede (1989), para as organizações, a cultura é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

Enfim, o que se pode notar é que, seja qual for a abordagem, estas definições trazem em seu cerne a adaptação do indivíduo à sociedade – ou organização - em que vive. Mais ainda, apesar de encontrarmos variações nas formas e descrições utilizadas sob os diversos enfoques, vemos que cultura consiste do que quer que seja que as pessoas tenham

que conhecer ou acreditar, que as permitam operar de maneira a serem aceitas como membros de uma sociedade ou organização. Ou seja, cultura consiste das maneiras com as quais as pessoas organizaram suas experiências no mundo real, de forma a lhes permitir um processo contínuo de aprendizado e estruturação pessoal, visando sua sobrevivência e a de suas gerações futuras. Com o passar do tempo formam-se os fundamentos da cultura, ou seja: idéias compartilhadas e crenças sobre o mundo e a sociedade como um todo que guiam os pensamentos e ações das pessoas.

Nesse sentido, na cultura torna-se possível a transformação da natureza e faz com que os povos se diferenciem pelas suas elaborações culturais, intervenções e diferentes resoluções e encaminhamento dos problemas. Assim, a cultura é um dos pontos-chaves na compreensão das ações humanas, funcionando como um padrão coletivo que identifica os grupos, suas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir. Mais do que um conjunto de regras, de hábitos e de artefatos, cultura significa a construção de significados compartilhados pelo conjunto de pessoas pertencentes a um mesmo grupo social.

Neste trabalho compartilho com Schein que a cultura é complexa e deve se analisada em cada nível antes de ser compreendida. Se quisermos realmente entender a cultura, devemos passar por um processo que envolve a observação sistemática e a conversa com os membros da empresa. A melhor forma de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários níveis. A cultura é propriedade de um grupo com bastante experiência em comum. A cultura está em cada nível hierárquico da organização. A cultura organizacional em particular importa porque os elementos culturais determinam a estratégia, os objetivos e o modo de operação da empresa. Os valores e o modo de pensar de líderes e gerentes são parcialmente determinados pela herança cultural de cada um e pelas experiências compartilhadas.

2.2 O que è cultura organizacional?

Schein (1984) é um dos autores mais freqüentemente referenciados nos estudos interdisciplinares de cultura organizacional, definindo a cultura como um produto aprendido

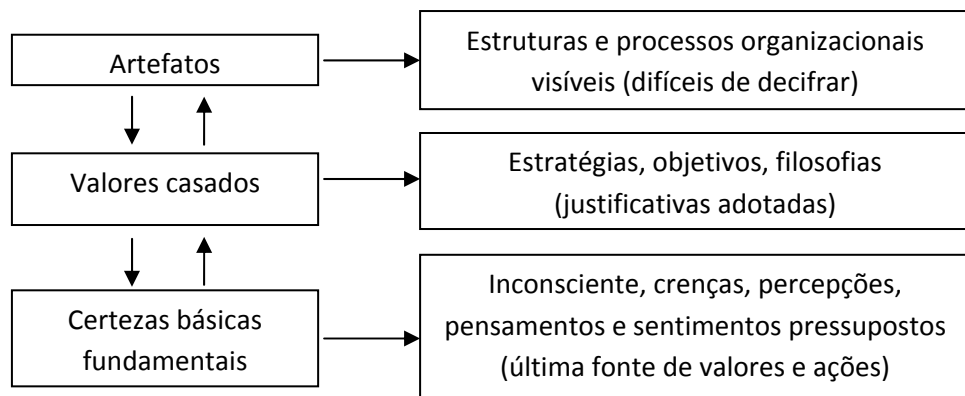
nas experiências vivenciadas pelo grupo, uma melhor forma de pensar a cultura é pensar que ela existe em vários “níveis”, e que devemos compreender e administrar seus níveis mais profundos. Para Schein (1985) cultura organizacional é:

Um padrão de pressupostos básicos que em determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente a ponto de serem considerados válidos e, portanto de serem ensinados a novos membros do grupo, com a maneira “correta de perceber pensar e sentir em relação a esses problemas.

Este autor elaborou esse conceito mediante um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e mudada, considerando diferentes níveis através dos quais a cultura de uma organização pode ser analisada. Para ele são três os níveis de sua manifestação, necessários para sua interpretação:

Para Schein (1985), uma melhor forma de pensar a cultura é perceber que ela existe em vários “níveis”, e que devemos compreender e administrar seus níveis mais profundos como ilustra a figura abaixo:

Figura 1 – Níveis de Cultura



Fonte: Schein (1985).

Os níveis da cultura vão do muito visível ao muito tácito e invisível. No nível dos artefatos são observadas ao se entrar numa organização, por exemplo, a arquitetura, a decoração e o clima, tomando como base a forma como as pessoas se comportam com você e

umas com as outras. Percebe-se que organizações diferentes agem de forma diferente. A única coisa da qual se tem certeza é de que elas possuem formas particulares de se apresentar e de lidar uma com a outra. O que não se sabe é o que tudo isso significa. Nesse estágio, a cultura é muito clara e tem um impacto emocional imediato. Mas não se sabe realmente por que os membros da organização se comportam do modo como fazem e por que cada organização é construída de determinada maneira.

É preciso conversar com as pessoas e fazer perguntas sobre o que se observa e isso leva a outro nível de cultura. O nível que Schein (1985), chama de valores casados. As perguntas que forem feitas aos funcionários sobre as impressões observadas, sobre os artefatos, a estrutura e processos organizacionais visíveis vão dizer o que significam num nível mais profundo, chegando à conclusão de que tudo isso diz respeito à cultura da organização e refletem seus valores básicos: integridade, trabalho em equipe, orientação ao cliente, qualidade do produto e assim por diante.

O nível mais profundo é o nível das certezas tácitas compartilhadas, que para se entender é preciso pensar nas organizações do ponto de vista histórico. As organizações são criadas por indivíduos ou por pequenos grupos que impõem suas crenças, valores e certezas às pessoas que contratam.

Há uma ampla concordância de que cultura organizacional se constitui num sistema de significados partilhados mantidos por seus membros e tidos como corretos nas quais as pessoas baseiam seu comportamento diário distinguindo a área de outras áreas da organização, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Essas características interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando-se o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Isso é importante na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudança, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

As implicações dessa maneira de pensar a cultura são profundas. A cultura é estável e difícil de mudar, porque representa o aprendizado acumulado de um grupo. Além disso, percebemos que as partes importantes da cultura são essencialmente invisíveis, nesse nível mais profundo pode ser vista como os modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos. Eles não podem dizer prontamente qual é a sua cultura, assim como o peixe, se pudesse falar, não saberia dizer o que é água. Em

alguns mercados e com algumas tecnologias, o trabalho em equipe e a delegação de poderes aos funcionários são essenciais e constituem a única forma de a organização continuar a ter sucesso.

Então o que é cultura? Para Schein (1985), a essência da cultura são as certezas tácitas aprendidas e compartilhadas nas quais as pessoas baseiam o seu comportamento diário.

No nível dos artefatos visíveis: o ambiente é construído, arquitetura, layout, vestuário padrões de comportamentos visíveis, documentos. Este nível de análise, segundo Schein (1985), é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais são os padrões de comportamentos discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo;

O nível dos valores governa o comportamento das pessoas. Os valores identificados geralmente representam apenas os valores manifestos da cultura, ou melhor, são idealizações ou racionalizações e as razões subjacentes que geraram determinado comportamento permanecem inconscientes;

Finalmente, o nível de pressupostos básicos (inconscientes): são pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo levam a determinados comportamentos e estes se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente.

Schein (1984) adota a concepção de que cultura implica na existência de elementos culturais inconscientes, os pressupostos básicos. Estes estavam enraizados nas práticas sociais que se desenvolvem no dia a dia da organização, bem como na personalidade de seus membros. Pela natureza inconsciente, esses elementos não se entregam à observação direta e os seus significados se escondem no discurso manifesto dos atores organizacionais. Dificilmente o que é verbalizado voluntariamente pelos membros como sendo valores centrais da organização corresponde ao núcleo da cultura da empresa. Em outras palavras, podemos dizer que o discurso oficial, voluntário e consciente, não pode ser entendido como uma expressão direta, clara e sincera dos verdadeiros pressupostos básicos da cultura. Contudo, deve ser assumido e entendido como um dado a ser explorado implicitamente, levando em conta as suas contradições e lacunas. Desse ponto de vista, o discurso oficial passa a ser

importante material de análise, não tanto pelo que revela, mas principalmente pelo que procura ocultar (FLEURY; SHINYASHIKI E STEVENATO, 1997).

Segundo Brito & Brito (2000), mesmo reconhecendo o poder explicativo da proposta teórico-metodológica de Schein (1992) para a compreensão da cultura e da mudança nas organizações, alguns autores tecem algumas críticas a ela, chamando atenção para a necessidade de: 1) incorporar a dimensão simbólica que particulariza a dinâmica cultural socialmente construída com a introdução de novos elementos culturais e novos processos de gestão (HATCH, 1993); 2) politizar o conceito de cultura organizacional (FLEURY, 1992).

Para Hatch (1993), o valor explicativo do modelo de Schein depende do conhecimento dos elos que se estabelecem entre pressupostos básicos, valores e artefatos. Segundo a autora Schein preferiu discutir a dinâmica da cultura, abordando-a como um produto apreendido da experiência vivenciada pelos membros da organização. Deu ênfase ao modo como os valores e crenças dos fundadores da organização são ensinados aos novos membros e validados pelo sucesso e/ou pela transformação cognitiva dos pressupostos básicos.

Na sua proposta, esta autora defende que os processos de realização, manifestação, simbolização e interpretação possibilitam uma nova leitura da cultura organizacional, concebendo a cultura como um produto da ação humana e não como um processo linear. A proposta assume que estes processos ocorrem de forma simultânea, de modo a produzir e reproduzir a cultura organizacional em condições de mudança e de estabilidade.

O modelo da dinâmica de Hatch (1993), ao incorporar os elementos simbólicos e articular um elo entre os símbolos, pressupostos, valores e artefatos, amplia a proposta de Schein. A articulação entre estes elementos culturais é definida como um processo de mão dupla que envolve as formas de “operação” proativas/prospectivas (que representam o papel da atividade na cultura) e retroativas/retrospectivas (que representam a possibilidade de flexibilidade e consciência cultural).

Enquanto, o modelo dinâmico de Schein (1992), ampliou a capacidade de compreensão da cultura organizacional na medida em que passa a levar em consideração a “funcionalidade” dos valores e dos pressupostos básicos que vão ser gerados ou descobertos numa dinâmica histórica da realidade organizacional, o modelo de Hatch (1993), vai mais longe ainda, quando abrange também a dimensão simbólica presente na dinâmica cultural das

organizações. Entretanto visando um adequado modelo conceitual teórico-metodológico para os estudos, torna-se primordial politizar o conceito de cultura organizacional.

É consenso que nas organizações existem grupos de interesses e estes imprimem esforços políticos, visando influenciar efetivamente as decisões, com vistas a sustentarem as suas posições, visões de mundo e interesse. Assim, pode haver grupos cujas normas, valores e comportamentos contradigam frontalmente aquilo que a cultura dominante ou a organização representa. Segundo Brito & Brito (2008), é neste sentido que Fleury (1992, p. 58) defende a politização do conceito de cultura. Para a autora:

É preciso politizar o conceito de cultura, investigando como o universo simbólico e as práticas administrativas expressam as relações de poder, as ocultam. E instrumentalizam o pólo dominante da relação [...]. É também importante verificar como as categorias dominadas da relação elaboram a sua visão de mundo e como elaboram a negação da cultura dominante.

Assim, acrescentando um dimensionamento político ao conceito de Schein (1992), Fleury (1990, p. 22), define cultura organizacional como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos 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.

Para Fischer (1990), esta politização do conceito implica uma releitura da realidade, onde a cultura e poder passam pelo filtro das diversas abordagens oriundas de diferentes áreas do conhecimento: a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia e outras. Ressalta-se, ainda que não se trata, no entanto, de pinçar idéias convenientes e justapô-las para formar categorias explicativas do que é observado no contexto organizacional, mas de elaborar a concepção específica dos componentes políticos constituintes dos padrões culturais identificados nas organizações.

O grande desafio teórico-metodológico dos estudos sobre a cultura organizacional, está relacionado à tarefa de atingir os valores básicos da organização. No desvendar da cultura, é necessário descrever e interpretar como os elementos simbólicos visíveis (comportamentos aparentes das pessoas, processos de gestão, formas de comunicação, linguagem, os rituais organizacionais) expressam os valores básicos que orientam a vida organizacional e as suas estratégias de busca da legitimidade social.

Hofstede (1984) após pesquisa realizada com quarenta países encontrou significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto no que se refere a atitudes de empregados e executivos de diferentes países, todos trabalhando para a mesma multinacional, sendo que tais diferenças se mostraram consistentes no tempo. A descoberta mais importante de Hofstede refere-se à importância da cultura nacional na explicação das diferenças em atitudes e valores em relação ao trabalho. Normalmente, outros fatores eram tidos como mais importantes como posições na organização, profissão, idade ou gênero. Tentando fazer um sumário das diferenças mais importantes, é fundamental notar que Hofstede pode descobrir que tanto administradores, quanto funcionários e operários podem ser situados ao longo de quatro dimensões básicas: individualismo e coletivismo, distância de poder, nível em que se evita a incerteza e masculinidade e feminilidade.

Fala-se em individualismo, nas situações em que as pessoas se definem como indivíduo, o que implica redes sociais que se interligam difusamente, redes essas nas quais as pessoas tomam conta apenas de si próprias e daqueles que lhes estão mais próximos. A situação inversa, o coletivismo, é caracterizada por redes sociais profundas, nas quais as pessoas fazem distinção entre seus próprios grupos, que incluem parentes, clãs e organizações, além de outros grupos. É o caso em que as pessoas esperam que seus grupos dêem proteção a seus membros, fornecendo-lhes segurança em troca de lealdade. Muna (1980), em uma pesquisa conduzida entre executivos árabes, encontrou como resultado que dois terços do pessoal pesquisado acreditavam que a lealdade do empregado era mais importante que sua eficiência.

Nas culturas individualistas o controle é exercido principalmente por meio da pressão interna, exercendo a culpa papel primordial. Enquanto os membros das culturas coletivistas sublinham a harmonia e o “livrar a cara”, os membros das culturas individualistas sublinham mais o auto-respeito. Todavia, nas duas orientações, a liberdade individual e a proteção coletiva estão sempre em jogo. É quase sempre possível, ao agir, perguntar se estou fazendo o melhor seja para mim, seja para meu grupo. Quando preciso de ajuda, sempre posso

perguntar-me se devo ajudar a mim próprio ou se devo esperar contar com a ajuda de meu grupo. A seguir estudaremos mais detalhadamente sobre as dimensões apontadas por Hofstede (1984).

2.3 O individualismo e o coletivismo na sociedade

Os suecos e os saudistas desta história verídica têm concepções totalmente diferentes sobre o papel das relações pessoais no âmbito dos negócios. Para os suecos, os negócios fazem de empresa para empresa; para os saudistas, fazem-se com uma pessoa, que se conhece e inspira confiança. Enquanto não se conhece suficientemente a pessoa, apreciam a presença de um intermediário que conheça ambas as partes e tenha a sua confiança. O papel do indivíduo e do grupo é fundamental para demonstrar as diferenças de atitudes existentes na sociedade humana.

A maioria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades, nas quais o interesse do grupo prevalece sobre o interesse dos indivíduos. Estas são as sociedades às quais chamaremos *coletivistas*, não no sentido político, mas ao poder do grupo. Na maioria das sociedades “coletivistas”, a família onde cresce uma criança não se limita aos pais e aos filhos, ela inclui, por exemplo, os avós, tios, tias, empregados domésticos, etc. O que em antropologia cultural falamos de família alargada. O grupo de pertença constitui fonte fundamental de identidade do indivíduo e a única proteção segura contra as dificuldades da vida. Entre o indivíduo e o grupo de pertença desenvolve-se uma relação de dependência que é simultaneamente prática e psicológica.

Uma minoria dos habitantes do nosso planeta vive em sociedades onde os interesses do indivíduo prevalecem sobre os do grupo. A essas sociedades chamaremos de *individualistas*. Nelas, a maioria das crianças nasce em *famílias nucleares*, constituídas apenas pelo pai, mãe e, possivelmente, outros filhos, ou mesmo monoparentais, cada vez mais em algumas sociedades. As crianças que crescem nestas famílias aprendem muito cedo a dizer “eu”. Este “eu” constitui a sua identidade pessoal, e é diferente do “eu” das outras pessoas, e esses outros não são catalogados de acordo com o seu grupo de pertença, mas pelas suas

características individuais. Os companheiros de jogo, por exemplo, escolhem-se segundo preferências pessoais. O objetivo da educação é ajudar a criança a autonomizar-se.

2. 4 Medir o grau de individualismo de uma sociedade

O coletivismo e o individualismo extremos podem considerar-se pólos opostos de uma segunda dimensão global das culturas nacionais que se segue à distância hierárquica.

Definiremos da seguinte forma: o individualismo caracteriza as sociedades nas quais os laços entre os indivíduos são pouco firmes; cada um deve ocupar-se de si mesmo e da sua família mais próxima. O coletivismo, pelo contrário caracteriza as sociedades nas quais as pessoas são integradas, desde o nascimento, em grupos fortes e coesos, que as protegem para toda a vida em troca de uma lealdade inquestionável.

O grau de individualismo varia dentro de cada país e de um país para outro, pelo que se torna muito importante estabelecer os índices a partir de amostragens comparáveis de país para país.

2.5 Coletivismo e distância hierárquica

Muitos são os países com um IDH elevado e com um IDV baixo e vice-versa. Uma correlação negativa entre estas duas dimensões parece, pois, existir: os países com uma grande distância hierárquica tendem a ser mais coletivistas e os países com uma pequena distância hierárquica tendem a ser mais individualistas. A maioria das famílias alargadas tem estruturas patriarcais onde a autoridade do chefe de família é forte. Nas culturas onde as pessoas são relativamente independentes dos seus grupos de pertença, habitualmente revelam também menor dependência face aos detentores do poder.

Existem, no entanto exceções. Os países de influência latina, e em particular a França e Bélgica, conjugam uma média distância hierárquica com um forte individualismo. O sociólogo francês Michel Crozier descreveu a cultura do seu país da seguinte forma:

As relações de autoridade face a face são [...] extremamente difíceis de suportar no contexto cultural francês. No entanto, a concepção de autoridade que continua a prevalecer é a do [...] absolutismo [...]. Os dois fenômenos parecem à primeira vista contraditórios, mas a sua oposição pode ser resolvida no quadro de um sistema burocrático, uma vez que as regras impessoais e a centralização permitem conservar uma concepção absolutista da autoridade e eliminar todas das relações diretas de dependência.

Philippe D'iribarne, compatriota de Crozier, num estudo comparativo em três organizações (França, Estados Unidos e Países Baixos) descreve o princípio francês de organização como a “lógica da honra” (la logique de l' honneur). Este princípio, que ele constatou como já presente no reino da França antes da chegada de Napoleão, significa que todos os indivíduos pertencem a uma determinada categoria (grande distância hierárquica), mas as implicações de se pertencer a essa categoria são menos impostas pelo grupo de pertença que pela tradição. Não é “tanto o que se deve aos outros, mas o que cada um deve a si mesmo” (D'IRIBARNE, 1989, pág. 59). Trata-se de uma forma estratificada de individualismo.

Encontramos a situação inversa, pequena distância hierárquica associada a um individualismo médio, na Áustria e Israel, enquanto que na Costa Rica, uma distância hierárquica relativamente baixa associa-se a um forte coletivismo.

À luz da correlação entre distância hierárquica e coletivismo, seremos tentados a considerá-los como duas manifestações de uma única dimensão. Mas, uma das razões desta correlação está associada a um terceiro fator: o desenvolvimento econômico.

2.6 O grau de individualismo e a ocupação profissional

Existe uma razão suplementar que apóia a distinção entre distância hierárquica e coletivismo: se a primeira pode ser calculada tanto para países, como para ocupações, os índices de individualismo só podem ser calculados para países.

Para diferenciar ocupações, podemos utilizar as designações *intrínsecas e extrínsecas*. Estes termos referem-se àquilo que motiva as pessoas no seu trabalho, o trabalho em si mesmo (trabalhos intrinsecamente motivadores), ou às compensações materiais utilizadas (trabalhos extrinsecamente motivadores). Esta distinção foi feita nos finais da década de 1950, pelo psicólogo americano Frederick Herzberg e sua equipe. Herzberg et al (1959), afirmava que os fatores intrínsecos constituem os reais motivadores, enquanto os fatores extrínsecos não representavam mais do que a “higiene” psicológica do trabalho. As pessoas com ocupações que exigem um nível de estudos superior tendem a considerar mais importantes os fatores intrínsecos, ao invés do que acontece quando se desce na hierarquia e no nível de educação, onde os fatores extrínsecos são os preferidos.

2.7 Individualismo e coletivismo na família

No início do presente capítulo, associou-se o individualismo com a família nuclear e o coletivismo com a família alargada; esta última dá lugar à distinção entre grupos internos e externos. A relação entre o indivíduo e o grupo, como outros elementos básicos da cultura, aprende-se inicialmente em torno da família.

Existe uma correlação entre o grau de coletivismo de uma sociedade, de acordo com o IDV, e a probabilidade dos filhos virem a exercer a mesma profissão que os pais (HOFSTEDE, 1984, p. 257). Tal situação parece uma consequência lógica do fato dos filhos permanecerem na esfera da família alargada quando adultos. Nas sociedades individualistas, as probabilidades de os filhos de trabalhadores manuais virem a exercer profissões manuais (ou o inverso) são muito mais elevadas.

A criança que cresce no meio de um grande número de adultos, pares e de outras crianças mais velhas, aprende de forma natural a pensar em si próprio como parte de um “nós”, num grau muito mais acentuado que a criança da família nuclear. Uma criança que pertença a uma família alargada, raramente estará só, de dia ou de noite.

Numa situação de convívio social intenso e contínuo, manter a harmonia com o seu meio social converte-se numa virtude-chave que se estende a outras esferas além da família. Na maioria das culturas coletivistas, o confronto direto com outra pessoa é considerado como uma atitude grosseira e indesejável. Raramente se utiliza a palavra “não”, uma vez que dizer “não” constitui por si só uma situação de confronto.

Nas culturas individualistas, pelo contrário, dizer o que se pensa, constitui uma virtude. Dizer a verdade relativamente ao que o indivíduo sente é uma característica de uma pessoa sincera e honesta. O confronto pode ser salutar; o choque de opiniões é considerado um caminho para a verdade.

Na família coletivista, as crianças aprendem a copiar as suas opiniões dos outros. Não existem “opiniões pessoais”; estas são pré-determinadas pelo grupo. Na família individualista, pelo contrário, encoraja-se a criança a formular a sua própria opinião e uma criança que se limita a formular as opiniões dos outros é considerada como tendo um temperamento débil.

A lealdade face ao grupo, elemento essencial da família coletivista, implica também uma partilha de recursos. Se apenas um elemento de uma família tem um trabalho remunerado terá que partilhar os seus rendimentos com os demais a fim de ajudar no sustento de toda a família. Partindo deste princípio, uma família poderá suportar coletivamente os gastos relativos aos estudos superiores de um dos seus membros na perspectiva de que este irá partilhar os seus rendimentos quando conseguir um emprego bem remunerado.

Nas culturas individualistas, os pais sentem-se orgulhosos pelo fato de seus filhos, quando ainda muito jovens, conseguirem pequenos trabalhos, que lhes proporcionem dinheiro para os seus gastos pessoais. Nos Países Baixos, e também em outros países individualistas da Europa Ocidental, o Estado suporta uma parte substancial das despesas dos estudantes. Já nos Estados Unidos, na ausência de apoio por parte do estado, é bastante frequente, os estudantes financiarem seus próprios estudos, por meio de trabalhos temporários e empréstimos pessoais.

As obrigações face a uma família coletivista não são unicamente de ordem financeira; existem também obrigações rituais. As celebrações familiares como o batismo, o

casamento, e em especial, os funerais, são de extrema importância, estando fora de questão a ausência a qualquer um deles.

Numa cultura individualista, quando as pessoas se encontram têm necessidade de comunicar-se verbalmente; o silêncio é considerado como suspeito. Já numa cultura coletivista, o fato de se estar junto é *in* si suficiente; não existe obrigação de falar se não houver informação a transmitir. Muitas coisas que nas sociedades coletivistas são evidentes, nas sociedades individualistas têm que ser ditas de forma explícita. Depois da harmonia, outro conceito importante no âmbito da família coletivista é a *vergonha*. As sociedades individualistas são por vezes descritas como sociedades de *culpabilidade*: aqueles que infringem as normas sociais têm, em regra, um sentimento de culpa, nascido de uma consciência individual que funciona como guia pessoal interior. As sociedades coletivistas, pelo contrário, são sociedades de vergonha: se um membro do grupo infringe as normas sociais, todo o grupo sente vergonha, pela existência de um sentimento de responsabilidade coletiva.

Um último conceito conhecido da família coletivista é a *“face”*. “Perder a face” é uma expressão que foi incorporada na língua portuguesa através dos chineses. David Yau-Fai Ho, de Hong Kong, especialista em ciências sociais, definiu o conceito do seguinte modo: “perde-se a face quando o indivíduo, através de seus atos, ou dos das pessoas mais próximas, não cumpre os requisitos essenciais que a sua posição social exige” (HO, 1976, p. 867). Os chineses empregam também a expressão “dar a face” para exprimir honra ou prestígio. A “face” expressa assim uma relação adequada com o meio social tão essencial para o indivíduo (e sua família) quanto o seu rosto. A importância atribuída à “face” constitui uma consequência de se viver numa sociedade que está bastante consciente dos contextos sociais. Em outras culturas coletivistas utilizam-se palavras de significado idêntico. Na Grécia, por exemplo, existe a expressão *philotimo* (TRIANDIS, 1972, p. 38).

Numa sociedade individualista, a característica equiparada é o “amor próprio”, definido do ponto de vista do indivíduo, enquanto “face” e “*philotimo*” definem-se do ponto de vista da envolvente social.

As sociedades coletivistas têm por hábito criar laços pseudo-familiares com pessoas que, não sendo parentes biológicos, estão integradas ao grupo. Na América Latina, por exemplo, isto é feito mediante a instituição dos compadres e das comadres, pessoas que são tratadas como familiares, mesmo que não o sejam.

2.8 Individualismo e coletivismo no ensino

A relação entre o indivíduo e o grupo, que se estabeleceu na consciência da criança durante os seus primeiros anos na família, desenvolve-se e reforça-se na escola. O comportamento na sala de aula constitui algo muito visível. Nos programas de ajuda ao desenvolvimento é comum, que professores de sociedades mais individualistas se desloquem para outras mais coletivistas. Os alunos não participam na aula, esta é uma observação típica dos professores, mesmo quando é feita uma pergunta ao grupo. Para a criança que se sente parte integrante do grupo, não se torna evidente falar sem ser autorizado pelo grupo.

Os estudantes de uma cultura coletivista hesitarão também em usar da palavra em grupos mais alargados, sem a presença do professor, particularmente quando existem pessoas desconhecidas nesse grupo. O hábito de se revezarem nas atividades de grupo é característico das culturas coletivistas.

O desejo de ver os alunos se expressarem na sala de aula é mais frequente nas culturas individualistas. Pelo fato da maioria das culturas coletivistas apresentarem grande distância hierárquica, o processo educativo tende a estar centrado no professor, existindo pouca comunicação bilateral.

Nas sociedades coletivistas encontramos no meio escolar as mesmas distinções entre grupos, que na esfera familiar, se bem que os alunos de diferentes origens étnicas ou sociais formem muitas vezes subgrupos no interior da sala de aula. Um tratamento preferencial é esperado do professor pelos alunos de mesma origem étnica ou social. Numa sociedade individualista, os trabalhos realizados em comum conduzem mais facilmente à formação de novos grupos, e o favoritismo é considerado imoral.

Numa classe coletivista imperam as virtudes da harmonia e a necessidade de manter a “face”. As confrontações e os conflitos devem ser evitados, e as críticas formuladas de forma a não prejudicar ninguém; é necessário evitar que os próprios alunos “percam a face”. A vergonha, ou seja, invocar a honra do grupo, constitui uma forma eficaz de corrigir os infratores. O professor trata os alunos como fazendo parte de um grupo, jamais como indivíduos isolados.

Numa classe individualista, os alunos esperam ser tratados de forma individual e imparcial, independentemente de sua origem. Os grupos formam-se de acordo com os

trabalhos a cumprir ou segundo critérios de camaradagem ou competência. As confrontações e os conflitos são considerados como salutares; a questão da “face” raramente, ou nunca, se coloca.

A finalidade da educação não é a mesma nos dois tipos de sociedade. Nas sociedades individualistas, trata-se de preparar o indivíduo para assumir um lugar na sociedade formada por outros indivíduos, o que implica aprender a enfrentar situações novas, desconhecidas e imprevistas. Existe uma atitude essencialmente positiva face ao que é novo. A finalidade da aprendizagem não é tanto saber como fazer, mas sim como aprender. Adota-se o princípio de que a aprendizagem nunca termina; continua inclusive depois da escola e da universidade, mediante cursos de reciclagem e formação. As sociedades individualistas procuram desenvolver nas suas escolas, as capacidades indispensáveis ao “homem moderno”.

As sociedades coletivistas insistem na adaptação às qualidades que permitem ser um bom membro do grupo, Esta concepção conduz à valorização dos produtos de tradição. A aprendizagem é vista quase sempre como um processo pertencente à juventude, que deve aprender como fazer as coisas necessárias à vida em sociedade.

O papel dos diplomas ou certificados, como resultado dos estudos, é também diferente segundo o grau de individualismo ou coletivismo de uma cultura. Nas sociedades individualistas o diploma aumenta não só o valor econômico do seu detentor, mas também a auto-estima: proporciona um sentimento de realização. Nas sociedades coletivistas o diploma constitui uma honra, tanto para o seu detentor, como para o seu grupo de pertença. A aceitação social que acompanha o diploma é mais importante que a satisfação pessoal de dominar um determinado saber; por isso, nas sociedades coletivistas é mais forte a tentação de obter um diploma através de meios ilegais (no mercado negro, por exemplo).

2.9 Individualismo e coletivismo no local de trabalho

Nas culturas individualistas, o assalariado é suposto agir em função do seu próprio interesse, e o trabalho está organizado de forma a que o interesse do indivíduo e o da organização coincidam. O assalariado é considerado como um “homo economicus”, ou uma pessoa na qual se combinam necessidades psicológicas e econômicas. Numa cultura

coletivista, um empresário nunca contrata unicamente um indivíduo, mas sim uma pessoa que pertence a um grupo. O assalariado atuará de acordo com os interesses do grupo de pertença, que pode ou não coincidir com os seus interesses individuais: a obrigação de atuar em função dos interesses é um dos valores deste tipo de sociedade. O salário é freqüentemente partilhado com os membros da família.

Numa sociedade coletivista o processo de recrutamento tem sempre em conta o grupo. Habitualmente dá-se preferência ao recrutamento de familiares, em primeiro lugar, do empresário, mas também de outros empregados da organização. Numa sociedade individualista não são bem aceitas as relações familiares no trabalho uma vez que tal situação pode gerar nepotismo e conflito de interesse. Algumas empresas têm por norma que, se dois dos seus membros se casarem, um dos cônjuges terá que abandonar a organização.

Numa sociedade coletivista, o local de trabalho pode, por seu lado, transformar-se num grupo de pertença, no sentido emocional da palavra. A relação entre o empregado e o empregador é vista numa perspectiva moral, e assemelha-se a uma relação familiar onde existem obrigações mútuas: proteção em troca de lealdade. O mau desempenho não constitui razão suficiente para o despedimento: não se despede um filho.

Nas sociedades individualistas, a relação entre empregador e empregado é considerada fundamentalmente como uma transação comercial, um contrato entre comprador e vendedor no “mercado de trabalho”. O fraco desempenho por parte do assalariado, ou uma melhor oferta de outro empregador, constituem razões legítimas e socialmente aceites para por fim a uma relação de trabalho.

Na realidade, existe uma grande variedade de relações empregador-empregado *dentro das próprias* sociedades individualistas e coletivistas. Alguns empresários de países coletivistas não se conformam com a tradição e não tratam os seus empregados como membros de uma grande “família”; estes últimos não se sentem, por seu lado, mais ligados por obrigações de lealdade. Alguns empresários de países individualistas estabeleceram com seus empregados uma forte coesão grupal, com as mesmas características de proteção/lealdade típicas das sociedades coletivistas. A cultura da organização pode desviar-se das normas da maioria e beneficiar muitas vezes de uma vantagem competitiva pela sua originalidade.

Nas sociedades individualistas, torna-se necessário praticar uma gestão individualizada: os incentivos e bônus devem estar relacionados ao desempenho individual.

Numa sociedade coletivista, pelo contrário, trata-se da gestão de grupos. Os fatores que permitem uma boa integração numa equipe de trabalho variam de uma situação para outra. As origens étnicas, entre outras, desempenham um papel importante, e os quadros devem estar atentos a este tipo de fatores numa sociedade coletivista. Muitas vezes torna-se eficaz agrupar as pessoas de uma mesma etnia numa equipe de trabalho, ainda que talvez os quadros oriundos de culturas individualistas o considerem perigoso e queiram fazer o contrário. Se a equipe funciona como um grupo coeso emocionalmente, os incentivos e bônus devem ser dados ao grupo e não individualmente.

As técnicas de gestão e os programas de formação foram desenvolvidos quase exclusivamente em países individualistas; partem de pressupostos culturais que talvez sejam sustentáveis no âmbito de culturas coletivistas. Um elemento padrão da formação de quadros de primeira linha passa pela forma de conduzir uma entrevista de avaliação: saber conduzir este tipo de entrevistas e comunicar as “más notícias” constituem competências chave de um bom quadro. Nas sociedades coletivistas, discutir abertamente o desempenho do subordinado rompe com a exigência de harmonia neste tipo de sociedades, podendo esta situação ser entendida pelo subordinado como uma “perca de face”.

A distinção entre o grupo de pertença e os outros, tão essencial nas culturas coletivistas, tem múltiplas conseqüências para as relações comerciais, para além da relação empregador-empregado. Nas sociedades individualistas, todos devem ser tratados de igual forma: é o que na linguagem sociológica se conhece como *universalismo*. Dar tratamento preferencial a um cliente relativamente a outro, considera-se um mau método de fazer negócio e uma falta de ética. Numa sociedade coletivista ocorre exatamente o contrário: dado que a distinção entre o “nosso grupo” e os “outros grupos” está profundamente enraizada nas pessoas, tratar os amigos melhor que os outros é natural e ético, além de ser uma boa prática nos negócios. Os sociólogos denominam de “particularismo” esta forma de pensamento. Em resumo, nas sociedades coletivistas a relação pessoal prevalece sobre a tarefa e deve ser estabelecida em primeiro lugar; nas sociedades individualistas a tarefa prevalece em face de qualquer relação pessoal.

No quadro a seguir apresentaremos as diferenças essenciais entre sociedades coletivistas e individualistas descritas até aqui:

Quadro I - Norma geral, família, escola e local de trabalho

SOCIEDADES COLETIVISTAS	SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS
As pessoas nascem em famílias alargadas ou outros grupos, que as protegem em troca de lealdade.	Cada um deve ocupar-se de si próprio e de sua família mais próxima.
A identidade é função do grupo social a que cada um pertence.	A identidade está baseada no indivíduo.
A criança aprende a pensar em termos de “nós”.	A criança aprende a pensar em termos de “eu”.
Há que manter sempre a harmonia formal evitar os confrontos diretos.	Dizer o que se pensa é característico das pessoas honestas
Comunicação de elevado contexto.	Comunicação de baixo contexto
A infração conduz a “perca da face” e a um sentimento de vergonha de culpa e à perca do amor próprio.	A infração conduz ao sentimento face ao próprio e ao grupo.
A finalidade da educação é aprender como fazer.	A finalidade da educação é aprender como aprender.
Os títulos e diplomas permitem o acesso a grupos de estatuto mais elevado.	Os títulos e diplomas aumentam o valor econômico e/ou o amor próprio.
A relação empregador-empregado é percebida em termos morais como um vínculo familiar.	A relação empregador-empregado constitui um contrato que presumivelmente se baseia em vantagens mútuas.
O recrutamento e a promoção têm em conta o grupo de pertença.	O recrutamento e as promoções baseiam-se unicamente nas competências e regras.
Pratica-se uma gestão de grupos.	Pratica-se uma gestão de indivíduos.
A relação prevalece face à tarefa.	A tarefa prevalece face à relação.

2.10 Individualismo, coletivismo e o Estado

Alfrede Kraemer, especialista norte-americano em comunicação intercultural, cita, numa de suas obras (KRAEMER, 1978), o seguinte comentário de um poeta russo, Vladimir Korotich, após uma digressão de dois meses pelas universidades americanas: “qualquer

tentativa de agradar a um auditório americano está de antemão condenada ao fracasso; de fato, de entre vinte ouvintes, cinco têm um determinado ponto de vista, sete outro, e oito nenhum”.

O surpreendente neste comentário ao leitor ocidental, não é a atitude dos estudantes norte-americanos, mas sim o fato de Korotich esperar outra coisa. Ele estava habituado a auditórios com um ponto de vista comum, característico das culturas coletivistas. Em alguns países ocidentais, o termo “coletivismo” é muitas vezes utilizado para descrever sistemas políticos como o da antiga União Soviética. O comentário de Korotich sugere que, na Rússia, se não em todos os países da antiga União Soviética, o sistema político coletivista é suportado por um sistema cultural coletivista. Quanto mais baixo for o individualismo, maiores serão as possibilidades de o Estado desempenhar um papel dominante no sistema econômico. Cientistas políticos estabeleceram um índice de liberdade de imprensa relativamente a um grande número de países (HOFSTEDE, 1980; 1984). Este índice está positivamente correlacionado com o IDV: quanto mais individualistas são os cidadãos de um país, menor probabilidade de a sua liberdade de imprensa ser censurada pelas autoridades.

Um exemplo de fenômeno político não relacionado com a riqueza nacional, mas fortemente relacionado com a distância hierárquica e com o coletivismo, é o índice de “corporativismo social” elaborado pelo cientista político norte-americano Schmitter (1981). A investigação de Schmitter contemplou apenas quinze países desenvolvidos, o que explica o fato dos seus resultados não estarem correlacionados com a riqueza nacional. O “corporativismo social” corresponde a um sistema político no qual os grupos de interesse, em particular no campo das relações laborais, estão representados por associações formais, fruto da história, do que da vontade estatal, mas às quais o Estado confere o monopólio de representar esses interesses. O monopólio associativo mede até que ponto estão representados os interesses de uma única organização, em vez de várias organizações diferentes. Em suma, Schmitter (1981), demonstrou que nos países ricos, de tendência coletivista, se atribui mais poder político formal aos grupos de interesses bem organizados; e que quanto maior é a distância hierárquica, menor é o número desses grupos.

Se as diferenças entre os sistemas políticos de diversos países têm as suas origens na programação mental dos seus cidadãos, a possibilidade de outro país modificar esses sistemas através do uso de propaganda, dinheiro ou armas, é limitada. Se as mentes não são receptivas à mensagem, será provavelmente um desperdício de dinheiro. A ineficácia dos milhões de dólares gastos pelo governo dos Estados Unidos com a finalidade de ajudar os “contras” da Nicarágua constitui um bom exemplo.

Existe outra diferença ainda mais importante entre o trabalho de Todd (1983), e o meu: ele passa diretamente da estrutura familiar à ideologia ou ao sistema político, sem ter em conta outros fatores e, em particular, o desenvolvimento econômico. Utiliza uma tipologia, enquanto eu recorro a um modelo dimensional, e não submete os seus postulados à verificação estatística. No entanto, ele fornece um conjunto de dados sobre as estruturas familiares de todo o mundo e demonstra que para se compreender os sistemas de governação de um país, há que compreender as suas estruturas familiares.

2.11 Individualismo, coletivismo e idéias

As sociedades individualistas, não só praticam o individualismo, como se consideram superiores a todas as outras formas de programação mental. A maioria dos americanos pensa que o individualismo é bom, e que está na origem da grandiosidade do seu país. Pelo contrário, Mao Tsé-Tung, identifica o individualismo como um mal absoluto. Para ele, o individualismo e liberalismo originam egoísmo e aversão a disciplina: incitam as pessoas a colocar interesses do indivíduo sobre os interesses coletivos.

Smith (1723 – 1290), afirmava que a busca do interesse individual daria lugar, através de “uma mão invisível”, a maximização da riqueza das nações. Trata-se de uma idéia profundamente individualista, nascida num país que tem um índice muito elevado de individualismo. A economia permaneceu uma ciência individualista, e a maioria das suas contribuições mais importantes é originária de países fortemente individualistas como Estados Unidos e a Grã – Bretanha. No entanto, pelo fato de se basearem em hipóteses individualistas as teorias econômicas ocidentais não se aplicam provavelmente nas sociedades onde o interesse coletivo está acima do interesse individual.

O grau de individualismo ou coletivismo de uma sociedade tem repercussões no conceito que essa sociedade tem acerca da natureza humana. No quadro a seguir detalharemos as diferenças fundamentais entre sociedades coletivistas e individualistas no domínio da política e das idéias:

Quadro II - Política e idéias

SOCIEDADES COLETIVISTAS	SOCIEDADES INDIVIDUALISTAS
Os interesses do coletivo estão acima dos interesses individuais.	Os interesses individualistas estão acima do interesse do coletivo.
O grupo invade a vida privada.	Todos têm direito a uma vida privada.
As opiniões são predeterminadas pelo grupo.	Supõe-se que cada um tenha a sua própria opinião.
Baixo PNB per capita.	Elevado PNB per capita.
Papel dominante do Estado no sistema econômico.	Papel restrito do Estado no sistema econômico.
Economia baseada nos interesses do coletivo.	Economia baseada nos interesses individuais.
Poder político exercido por grupos de interesses.	Poder político exercido pelos eleitores.
Imprensa controlada pelo Estado.	Liberdade de imprensa.
As teorias econômicas importadas são em grande medida inaplicáveis porque não têm em conta os interesses coletivos e particulares.	As teorias econômicas locais baseiam-se no logro dos interesses individuais.
O ideal de igualdade prima sobre o da liberdade.	O ideal de liberdade prima sobre o da igualdade.
A harmonia e o consenso social constituem metas fundamentais.	A auto-realização do indivíduo constitui uma meta fundamental.

2.12 Origens das diferenças entre individualismo e coletivismo

Para responder às interrogações sobre origens dessa diferenças, estamos reduzidos a conjecturas que podem, no entanto, ser apoiadas em relações estatísticas com variáveis geográficas, econômicas e históricas. A maioria dos antropólogos apóia a hipótese de que o desenvolvimento das sociedades humanas se iniciou com grupos nômades caçadores-coletores; posteriormente, ao grupos humanos adotaram uma vida sedentária como agricultores, vindo essas comunidades agrícolas a desenvolverem-se posteriormente em povoados mais alargados que por sua vez se transformaram em cidades e finalmente em megalópoles.

Os antropólogos puderam estabelecer comparações entre os diversos tipos de sociedades humanas contemporâneas: as tribos vivendo ainda da caça e das coletas. Constataram que das sociedades mais primitivas às mais modernas, a complexidade das famílias aumenta num primeiro momento, diminuindo posteriormente. As sociedades ricas, urbanizadas e industrializadas são individualistas, enquanto que as sociedades mais pobres, rurais e tradicionais, são coletivistas. Existem algumas exceções, especialmente no Este Asiático, onde o Japão e os “novos países industrializados” (Coréia do Sul, Taiwan, Hong Kong e Singapura) conservam um forte coletivismo, apesar da industrialização.

2.13 Individualismo e coletivismo no futuro

As culturas nacionais estão profundamente enraizadas e é provável que as diferenças entre individualismo e coletivismo, assim como com a distância hierárquica, evoluam lentamente. No caso de vir a se verificar alguma convergência entre culturas nacionais, ela será nesta dimensão. A estreita relação entre riqueza nacional e individualismo é inegável, com o sentido da causalidade da primeira para a segunda. Os países que alcançaram um rápido desenvolvimento econômico assistiram a uma mudança face ao individualismo. O Japão constitui um bom exemplo: a imprensa japonesa publica com regularidade histórias de ruptura com a solidariedade familiar tradicional.

Os cuidados e a atenção face aos mais idosos eram considerados, no passado, uma obrigação da família japonesa, mas o Estado teve que tomar medidas para os casos em que a família deixa de cumprir com os seus deveres tradicionais. Não obstante, inclusive com um rendimento per capita igual ou superior ao dos países ocidentais, a sociedade japonesa continuará muito provavelmente a conservar claros elementos coletivistas nas esferas da família, escola e local de trabalho.

As diferenças de valores associadas com a dimensão individualismo-coletivismo continuarão a existir e a desempenhar um papel importante nas questões internacionais, notadamente, ao nível das negociações entre países ricos e pobres.

A segunda dimensão de Hofstede (1984), distância do poder, refere-se à medida com a qual os participantes menos poderosos das organizações aceitam a distribuição desigual

do poder. Quando a distância de poder é alta em um país, tanto superiores quanto subordinados têm em mente que passar por cima de um nível hierárquico é a insubordinação. Em países caracterizados pela baixa distância de poder, frequentemente os empregados saltam níveis hierárquicos a fim de realizar melhor seu trabalho.

Já a terceira dimensão, que se refere ao nível em que se procura evitar a incerteza, mede o incômodo diante de situações ambíguas, bem como a forma pela qual essas situações são evitadas, criando maior estabilidade de carreira, pondo em prática regras mais formalizadas, deixando de lado idéias e comportamentos alternativos ou desviantes e tomando como viáveis as verdades absolutas. Países caracterizados pelo nível elevado de busca de se evitar incerteza apresentam como traço comum os empregados vitalícios. Já os países com nível baixo de busca de evitar a incerteza, constituem um exemplo de mobilidade de trabalho muito alta, mas não exibem baixa busca de evitar a incerteza.

Nos países de alta distância de poder e baixa busca de se evitar a incerteza, os empregados pensam ou tendem a pensar as organizações como famílias tradicionais. Como chefe de família, o pai-chefe protege os membros participantes tanto física como economicamente. Por sua vez, a família espera lealdade de cada um dos seus membros.

Finalmente, no que tange à quarta dimensão, a definição que Hofstede (1984) dá de masculinidade refere-se à medida segundo a qual valores dominantes na sociedade enfatizam tanto a assertividade quanto a aquisição de dinheiro e de coisas, não enfatizando particularmente as pessoas. Feminilidade, por sua vez, é definida como a medida como os valores dominantes na sociedade salientam os relacionamentos entre pessoas, a preocupação com o próximo e a qualidade de vida global.

Segundo Hofstede (1984), sociedades masculinas definem os papéis de gênero com muito mais rigor do que as femininas, assim, ninguém verá qualquer problema em uma mulher dirigir um trator ou exercer a lei e, da mesma forma, também não haverá qualquer problema em um homem ser dono de casa ou dançarino, em uma sociedade predominantemente feminina.

A questão da motivação no local de trabalho pode ser vista com outros olhos, com base na dimensão masculinidade/feminilidade (HOFSTEDÉ, 1984). Os “Círculos de Qualidade” do Japão voltam-se primariamente para a obtenção de uma qualidade máxima, isto se relaciona tanto com o lado masculino quanto com a busca de evitar incerteza.

Para Hofstede (1984), o Brasil é uma sociedade coletivista, não se colocando, entretanto entre as mais coletivistas, segundo ele o Brasil é mais coletivista que o Japão, país geralmente tido como coletividade por excelência; nosso país é caracterizado por uma distância de poder muito grande, embora perca para as demais sociedades da América Latina, a exceção da Argentina.

O Brasil também aparece como uma das nações onde é maior a busca de evitar incerteza, também é forte em nosso país a grande distância do poder.

As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata. A forma como trabalhadores e executivos são tratados parece basear-se em controles do tipo masculino, o uso da autoridade, e de outro, em controles de tipo feminino, o uso da sedução.

Para Robbins (1995), há uma ampla concordância de que cultura organizacional se constitui num sistema de significados partilhados mantidos por seus membros e tidos como corretos, nos quais as pessoas baseiam seu comportamento diário distinguindo a área de outras áreas da organização, um conjunto de características-chave que a organização valoriza.

Essas características interferem no modo como os trabalhadores atuam nessas organizações, observando o apego às regras e rotinas, a supervalorização da hierarquia, o paternalismo nas relações e o apego ao poder. Isso é importante na definição dos processos internos, na relação com inovações e mudanças, na formação dos valores e crenças organizacionais e nas políticas de recursos humanos.

As implicações dessa maneira de pensar a cultura são profundas. A cultura é estável e difícil de mudar, porque representa o aprendizado acumulado de um grupo. Além disso, percebemos que as partes importantes da cultura são essencialmente invisíveis, nesse nível mais profundo pode ser vista como modelos mentais compartilhados que os membros de uma organização adotaram e admitiram como corretos. Eles não podem dizer prontamente qual é a sua cultura, assim como o peixe, se pudesse falar, não saberia dizer o que é água. Em alguns mercados e com algumas tecnologias, o trabalho em equipe e a delegação de poderes aos funcionários são essenciais e constituem a única forma de a organização continuar a ter sucesso.

Ainda, segundo Robbins (1995), há sete características básicas que, agregadas, apreendem a essência da cultura de uma organização: inovação e tomada de riscos - o grau em que os empregados são estimulados a serem inovadores; atenção a detalhes - o grau em que

os empregados demonstram precisão, análise e atenção a detalhes; orientação para resultados – o grau em que a administração concentra-se em resultados ou produção mais do que técnicas e processos usados para atingir esses resultados; orientação para pessoas – o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados nas pessoas dentro da organização; orientação para equipes – o grau em que as atividades de trabalho estão organizadas mais em torno de equipes do que em torno dos indivíduos; agressividade – o grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que sociáveis; estabilidade – o grau em que as atividades organizacionais dão ênfase à manutenção do status quo em comparação com o crescimento.

Para Hobbins (1985), a cultura organizacional pode ser enfocada de diferentes aspectos como veremos a seguir:

2.14 Cultura como um Termo Descritivo

A pesquisa sobre cultura organizacional busca medir como os empregados vêem sua organização: Ela estimula o trabalho em equipe? Ela recompensa a inovação? Ela restringe a iniciativa?

A Cultura organizacional representa uma percepção comum mantida pelos membros da organização. Devemos esperar, portanto, que indivíduos com formação diferente ou em níveis diferentes na organização tenderão a descrever cultura da organização em termos semelhantes.

Reconhecer que a cultura organizacional tem propriedades comuns não significa, entretanto, que não possa haver subculturas dentro de qualquer cultura dada. A maioria das grandes organizações tem uma cultura dominante e numerosos conjuntos de subculturas.

Quando falamos sobre cultura de uma organização, estamos nos referindo à sua cultura dominante. É esta visão macro de cultura que dá a uma organização sua personalidade distinta.

2.15 Mantendo a Cultura Viva

Uma vez que a cultura está estabelecida, há práticas dentro da organização que atuam para mantê-la, dando aos empregados um conjunto de experiências semelhantes.

O processo de seleção, os critérios de avaliação de desempenho, as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira e os procedimentos de promoção asseguram que os contratados ajustam-se na cultura, e compensam aqueles que a apóiam (e até expulsam) aqueles que a desafiam.

Dentre essas forças, representam partes especialmente importantes para manter uma cultura: práticas de seleção, ações da administração de topo e métodos de socialização, os quais são analisados a seguir.

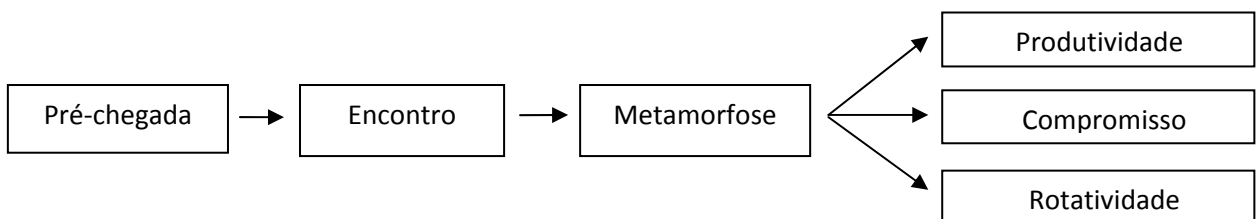
Práticas de seleção – a meta explícita do processo de seleção é identificar e contratar indivíduos que tenham o conhecimento, as habilidades e capacidades de desempenhar com sucesso os cargos dentro da organização. Geralmente, será identificado mais de um candidato que atenda a qualquer requisito dado do cargo. Quando este ponto é atingido, seria ingênuo ignorar que a decisão final de quem é contratado será significativamente influenciada pela avaliação do tomador de decisão de quão bem os candidatos se ajustarão na organização. Essa tentativa de assegurar uma combinação apropriada, propositada ou inadvertidamente, resulta na contratação de pessoas que tenham valores essencialmente compatíveis com os da organização, ou pelo menos uma boa porção desses valores. Além disso, o processo de seleção fornece aos candidatos informação sobre a organização. Os candidatos aprendem sobre a organização, e, se percebem um conflito entre seus valores e os da organização, eles podem se auto-selecionar fora do quadro de candidatos. A seleção, portanto, torna-se uma rua de mão dupla, permitindo ao empregador ou ao candidato anular um casamento se parecer haver uma combinação inadequada. Desta forma, o processo de seleção mantém a cultura de uma organização afastando os indivíduos que poderiam atacar ou minar seus valores essenciais.

Ações da administração de topo – as ações da administração de topo também têm um impacto importante na cultura da organização. Através do que eles dizem e de como se comportam, os executivos seniores estabelecem normas que passam para o resto da organização, como se assumir riscos é algo desejável; quanta liberdade os gerentes devem dar

a seus subordinados; o que é vestuário apropriado; que ações serão premiadas em termos de aumento de salários, promoções e outras recompensas; e similares.

Métodos de socialização – não importa quão bom o trabalho da empresa em recrutar e selecionar, novos empregados não são totalmente doutrinados na cultura da organização. Talvez mais importante, como eles não estão familiarizados com a cultura da organização, os novos empregados têm potencialmente probabilidade de incomodar as crenças e costumes que estão em vigor. A organização, portanto, querará ajudar os novos empregados a se adaptarem à sua cultura. Este processo de adaptação é chamado de socialização. À medida que discutimos socialização, tem-se em mente que o estágio mais crítico de socialização é o momento de ingresso na organização. É quando a organização procura moldar aquele que vem de fora em um empregado de “boa reputação”. Os empregados que falham em aprender os comportamentos de representação essenciais ou articulados arriscam-se a ser rotulados de “não-adequados” ou “rebeldes”, o que normalmente leva à expulsão. Porém, a organização estará socializando cada empregado, embora talvez não tão explicitamente, por toda a sua carreira na organização. Isto depois contribui para manter a cultura. A socialização pode ser conceituada como um processo composto de três estágios: pré-chegada, encontro e metamorfose. O primeiro estágio compreende todo o aprendizado que ocorre antes de um novo membro juntar-se à organização. No segundo estágio, o novo empregado vê como a organização realmente é e enfrenta a possibilidade de que as expectativas e a realidade possam divergir. No terceiro estágio, as mudanças relativamente duradouras acontecem. O novo empregado aperfeiçoa as habilidades exigidas para o seu cargo, desempenha com sucesso seus novos papéis e faz os ajustes para os valores e normas de seu grupo de trabalho. Esse processo de três estágios tem impacto na produtividade de trabalho, no comprometimento com os objetivos da organização e na decisão final do novo empregado de permanecer na organização. A figura abaixo ilustra esse processo:

Figura 2 – Modelo de Processo de Socialização



Fonte: Bergamini (2006).

O estágio de **pré-chegada** reconhece explicitamente que cada indivíduo chega com um conjunto de valores, atitudes e expectativas. Estas abrangem tanto o trabalho a ser feito quanto à organização. Por exemplo, em muitos empregos, especialmente trabalho qualificado, novos membros terão passado por um considerável grau de socialização anterior em treinamento e na escola. Um propósito importante de uma faculdade de administração, por exemplo, é socializar os alunos para as atitudes e comportamentos que as firmas comerciais querem. Porém, a socialização pré-entrada vai além do cargo específico. O processo de seleção é usado na maioria das organizações para informar aos empregados sobre a organização como um todo. Além disso, o processo de seleção também atua para assegurar a inclusão do “tipo certo” – aqueles que se encaixarão. Na verdade, a capacidade do indivíduo de apresentar a face apropriada durante o processo de seleção determina sua capacidade de mudar-se para a organização em primeiro lugar. Por conseguinte, o sucesso depende do grau em que o membro aspirante previu corretamente as expectativas e desejos daqueles na organização a cargo da seleção.

Após entrar na organização, o novo membro entra no **estágio do encontro**, onde o indivíduo enfrenta a possível dicotomia entre suas expectativas – sobre seu cargo, seus colegas, seu chefe e a organização em geral – e a realidade. Se as expectativas provam-se ter sido mais ou menos exatas, o estágio de encontro apenas fornece uma reafirmação das percepções obtidas antes. Entretanto, normalmente este não é o caso. Onde as expectativas e realidade divergirem, o Novo empregado deve passar por socialização que o separará de suas pressuposições anteriores e irá substituí-las por outro conjunto que a organização considere desejável. No extremo, um novo membro pode tornar-se totalmente desiludido com a realidade de seu emprego e demitir-se. A seleção adequada deve reduzir significativamente a probabilidade desta última ocorrência.

Finalmente, o membro recém-contratado deve resolver quaisquer problemas descobertos durante o estágio de encontro. Isto pode significar passar por mudanças – por isso, chamamos este estágio de **estágio de metamorfose**.

Como mostra a Figura 2, a metamorfose de sucesso deve ter um impacto positivo na produtividade do novo empregado e no seu compromisso com a organização, e reduzir sua propensão de deixar a organização.

No final do século XVIII, Tylor (1958), foi considerado o pioneiro na definição e sistematização do conceito de cultura. Sua elaboração concebia a cultura como um objeto passível de um estudo sistemático, ao entender que se trata de um fenômeno natural, que

possui causas e regularidades evidentes e que permite uma investigação objetiva e uma análise capaz de viabilizar a formulação de leis sobre o processo cultural e sua evolução.

Uma importante contribuição que ampliou a compreensão do conceito, explicando como a cultura influencia de modo decisivo o comportamento do ser humano, foi fornecida por Kroeber (1949). De modo sintético: a cultura se sobrepõe à herança genética na determinação do comportamento humano, explicando as suas manifestações. O ser humano, ao agir conforme o seu contexto cultural diminui progressivamente a força dos seus instintos. A cultura se constitui em um instrumento de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Ao contrário de alterar o seu componente biológico, o ser humano muda o seu comportamento superorgânico. Em função do que foi dito no item três, o ser humano atravessou os obstáculos das diferenças ambientais e fez do planeta terra seu hábitat. O processo inevitável de aquisição da cultura colocou o homem na condição de ser que aprende, ao contrário de se mover a partir de padrões geneticamente determinados. Tal processo de aprendizagem, compreendido como socialização ou endoculturação, determina o comportamento e a capacidade artística ou profissional. A cultura é um processo acumulativo que resulta do aprendizado obtido da totalidade da experiência histórica das gerações antecedentes. As peculiaridades desse processo podem restringir ou facilitar os comportamentos criativos e inovadores dos seres humanos. Os gênios são pessoas com alto nível de inteligência que têm a oportunidade de acessar conhecimentos e experiências produzidos pelos seres humanos vivos e mortos de seu sistema cultural, e a partir daí construir um novo objeto ou técnica. Dentro dessa concepção, podem ser incluídas as pessoas que protagonizaram as primeiras descobertas, como, por exemplo, o primeiro ser humano que fez fogo esfregando suas madeiras secas ou o homem que, de modo inusitado, produziu a primeira máquina que ampliou a força muscular, o arco e a flecha, etc. Todos podem ser considerados gênios, da mesma magnitude de Santos Dumont ou Albert Einstein. Sem as suas primeiras invenções ou descobertas, consideradas modestas na atualidade, não teriam ocorrido às inovações que se sucederam ao longo da história da humanidade.

Dando seqüência à complexa tarefa de escrever sobre cultura, a seguir apresentaremos um quadro contendo conceitos cultura e de organizações sob a ótica de Smircich (1983, p. 324):

2.16 Conceitos de Cultura e análise organizacional

Conceitos de cultura na antropologia	Tópicos na pesquisa organizacional e administrativa	Conceitos de organização na teoria de organização
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades biológicas e psicológicas do homem. Ex: Funcionalismo-Malinovski.	Cross-culture ou administração comparativa.	Organizações são <i>instrumentos</i> sociais para a realização de tarefas. Ex: Teoria clássica da administração
A Cultura funciona como um mecanismo adaptativo-regulador. Ela unifica o indivíduo nas estruturas sociais. Ex: Funcionalismo-estrutural Radcliffe-Brown.	Cultura corporativa.	Organizações são organismos adaptativos existentes nos processos de troca com o ambiente. Ex: Teoria contingencial.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras. Ex: Etnociência-Goodenough.	Cognição organizacional.	Organizações são sistemas de conhecimentos. A organização repousa na rede de significados subjetivos que os membros organizacionais compartilham. Ex: Teoria de cognição Organizacional.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida e decifrada para ser entendida. Ex: Antropologia simbólica-Geertz.	Simbolismo organizacional.	Organizações são modelos de discurso simbólico. A organização é mantida por meio de formas simbólicas, tais como a linguagem que facilita compartilhar os significados e as realidades. Ex: Teoria do simbolismo organizacional.
Cultura é a projeção da infra-estrutura universal da mente. Ex: Estruturalismo-Levi-Strauss.2).	Processos inconscientes e organização.	Formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes. Ex: Teoria da transformação organizacional.

Fonte: SMIRCICH (1983, p. 342).

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Segundo Vergara (2005), na literatura pode ser encontrado inúmeros tipos de pesquisa que se agregam aos critérios utilizados pelos estudiosos no assunto. No presente estudo será utilizado um questionário do tipo descritivo e aplicado. Descritivo porque expõe características de determinada população. E aplicado porque é motivado pela necessidade de resolver problemas reais, portanto com finalidade prática.

Quando aos meios de investigação será bibliográfico e de campo. Bibliográfico para embasar a fundamentação teórico-metodológica do trabalho. A pesquisa de campo será por meio de aplicação de um questionário para a coleta dos dados.

3.1 Contexto da Pesquisa

A pesquisa proposta neste Projeto será desenvolvida em duas Diretorias do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação – FNDE, instituição pública criada pela Lei nº 5.537/1968, com a missão de prover recursos e executar ações para o desenvolvimento da Educação, visando garantir educação de qualidade a todos os brasileiros.

O FNDE tem como valores a transparência, a cidadania e o controle social, a inclusão social, a avaliação de resultados, e a excelência na gestão.

Entre seus principais desafios estão à eficiência na arrecadação e gestão do salário-educação (maior fonte de recursos da educação fundamental), na gestão de programas finalísticos e nas compras governamentais, além da busca permanente de parcerias estratégicas e do fortalecimento institucional.

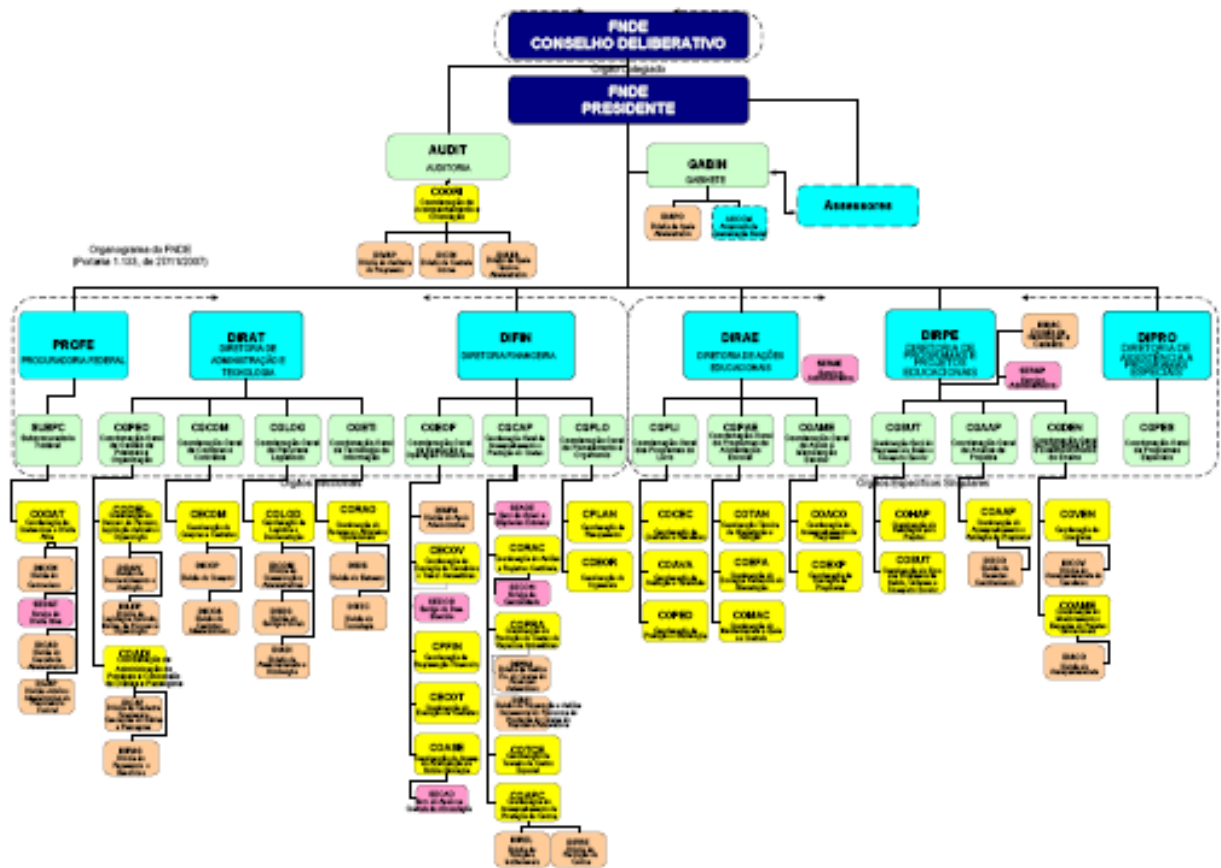
Os recursos do FNDE são direcionados aos estados, ao Distrito Federal, aos municípios e organizações não-governamentais para atendimento às escolas públicas de educação básica. Em 2007, a previsão orçamentária é da ordem de R\$ 11,4 bilhões. Esse valor

é a soma de duas receitas: R\$ 4,4 bilhões da cota federal do salário educação e R\$ 7 bilhões do orçamento da União.

Entre as suas ações mais importantes estão o Programa Nacional de Alimentação Escolar, o Programa Nacional do Livro Didático, o Programa Dinheiro Direto na Escola, o Programa Nacional de Saúde do Escolar, os programas de Transporte Escolar, O Fundescola, o Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (Promed) e o Escola Aberta.

O FNDE também libera recursos para diversos projetos e ações educacionais, como o Brasil Alfabetizado, a Educação de Jovens e Adultos, a Educação Especial, o Ensino em áreas remanescentes de Quilombos e a Educação Escolar Indígena.

Figura 3 – Organograma da FNDE.



Fonte: FNDE, 2007.

3. 2 População Amostra

Foram convidados a participar da pesquisa todos os servidores, prestadores de serviço e estagiários que trabalham na DIRAE, e na DIRAT, Diretorias do Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação. Esse quantitativo atingiu cerca de 100 colaboradores.

3. 3 Instrumento de Coleta

Foi utilizado um questionário sobre valores culturais, composto de 45 questões para o qual não existem questões certas ou erradas. As respostas variam numa escala que vai de 1 a 9 de acordo com o que o respondente considere mais adequado para exprimir sua opinião.

3.4 Procedimento de Coleta

Os questionários foram impressos e entregues pessoalmente a cada um dos participantes da pesquisa, com a informação de que todos os dados coletados são sigilosos e tratados de forma agregada, sem a identificação do respondente, para garantir o anonimato.

3. 5 Análise de Dados

Após serem digitados, os dados foram analisados e feitas estatísticas descritivas com a ajuda do Statistical Package for Social Science (SPSS). Para apresentação dos resultados da escala de diferentes estilos de cultura organizacional, serão calculadas: média e desvio padrão de cada fator e freqüência percentuais para caracterizar a amostra.

4 RESULTADOS

A construção de uma organização/instituição parte da concepção de sua missão, missão esta que é responsável por grande parte da imagem que ela reflete para seus membros e para a comunidade em geral.

O universo pesquisado foi parte da força de trabalho utilizada no âmbito de duas Diretorias do Fundo, ou seja, os respondentes são servidores efetivos, temporários, ocupantes de cargos comissionados, terceirizados e estagiários.

Após análise dos dados obtivemos os seguintes resultados: A média de idade dos respondentes é de 38 anos; O desvio padrão encontrado foi de 11,84 %; 28,2 % dos respondentes são do sexo masculino e 71,2 % são do sexo feminino; 60 %, da força de trabalho atuando nas duas Diretorias pesquisadas possuem nível de escolaridade superior, mostrando o grau de qualificação técnica do seu quadro funcional.

De posse desses dados onde $t = 115,54$ ($p \leq 0,000$) constata-se que há uma diferença significativamente estatística no nível de Coletivismo tanto para a DIRAT como para DIRAE o que nos leva a pensar que em um próximo trabalho deve se medir utilizando apenas a força de trabalho efetiva atuante no FNDE.

Da análise realizada ficou evidente que eles são significativamente mais Coletivistas que Individualistas, mostrando que a Cultura adotada nas Diretorias estudadas acompanha os estudos realizados por Hofstede (1984), corroborando com a afirmativa de que o Brasil é um País mais Coletivista.

A pesquisa revelou aspectos relevantes a respeito de como as pessoas pensam e percebem o Fundo, ressaltando que atualmente nas Diretorias estudadas há uma intensa interação e representação cultural.

5 CONCLUSÃO

Uma organização pode ser estudada como um fenômeno de comunicação, visto que suas culturas são criadas e principalmente transmitidas através do processo de interação social, baseado na troca de mensagens, orais ou não e na interpretação e no significado que cada membro dá a mensagem recebida.

Atribuir à cultura organizacional um grande papel, acreditando que ela é capaz de exercer um poderoso mecanismo homogeneizador de pensamentos, sentimentos, comportamentos e ações. Mas ao aceitar que a cultura organizacional pode tornar iguais sentimentos e interpretações da realidade, nega-se a possibilidade de respostas diferentes à realidade que se apresenta para a interpretação de cada membro da organização.

Acredita-se que cada segmento – servidores, temporários, comissionados, terceirizados e estagiários – investigado interpretará os resultados de acordo com sua visão, pois, só assim, é possível atribuir significado e este ser aplicado na construção da realidade social de cada membro.

A pesquisa revelou aspectos relevantes a respeito de como as pessoas pensam e percebem a DIRAT e a DIRAE, contudo vale ressaltar que atualmente deve-se visualizar as organizações como locais de intensa interação e representação social. A cultura organizacional pode ser o veículo dessa representação, com seus elementos visíveis e também aqueles que estão pouco visíveis, dissimulados e contraditórios. Desvendar elementos culturais pode ser de uma complexidade sem tamanho, haja vista que as organizações são constituídas de pessoas diferentes, que vieram de locais e culturas diferenciadas, mesmo que atualmente trabalhem em uma organização que possua uma cultura dominante.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas Organizações**. São Paulo, Atlas, 2006.

Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação - FNDE, Regimento Interno do. Portaria nº 1.133, de 27 de novembro de 2007.

HOFSTEDE, G. **Culturas e Organizações Compreender a nossa programação mental**. Tradução António Fidalgo Edições Silabo, LDA - R. Cidade de Manchester, 2 1170-100 Lisboa. 1984.

PIRES, J. C. S.; MACEDO, K. B. **Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. RAP. Rio de Janeiro. 2006.

ROBBINS, P. S. **Comportamento Organizacional**. 1995.

SCHEIN, E. H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Editora José Olímpio. Rio de Janeiro, 2001.

ZANELLI, J. C.; ANDRADE, J. E. B.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Editora Artmed. 2004.