



# **Cultura Organizacional**

*Curso de Especialização em Gestão da  
Comunicação Organizacional e  
Relações Públicas  
ECA/USP*

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## **Cultura Organizacional**

### **A tradição antropológica**

- Sistemas Simbólicos
- Antropologia Social
- Antropologia Cultural
- Antropologia Estrutural e Sistêmica
- Antropologia Dinâmica
- Interdisciplinaridade

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## A cultura nas teorias das organizações



- Antes de 1980
  - IBM: credos
  - Jacques: mudança(1951)
  - Barnard: significados
  - McGregor: influência
  - Likert: regras
  - Selznick: valores
  - Clark: saga
  - Harrison: caráter
  - Handy: cultura
- Anos 80: a década da cultura

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Conceitos Fundamentais

- **Cultura**
  - ◆ necessidade
  - ◆ adaptação-regulação
  - ◆ unificação
  - ◆ cognição compartilhada
  - ◆ símbolos e significados
  - ◆ projeção mental
  - ◆ rede
  - ◆ pluralidade
- **Focos Organizacionais**
  - ◆ Comparação (ter cultura)
  - ◆ Variável interna (ser cultura)

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Elementos

### ■ Valores

- ◆ base filosófica
- ◆ princípios
- ◆ núcleo/coração da cultura
- ◆ valores compartilhados

### ■ Crenças

- ◆ Pressupostos
- ◆ Aprendizagem
- ◆ Naturezas
  - + humana
  - + relacionamentos
  - + "verdade"
  - + ambiente
  - + universalismo ou particularismo

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Elementos

### ■ Rito, Ritual e Cerimônia

- ◆ vivência
- ◆ elaborado
- ◆ dramático
- ◆ atividade planejada
- ◆ expressão
- ◆ tipologia

### ■ Mito

- ◆ narrativa
- ◆ explicação
- ◆ imaginação
- ◆ crença inquestionável
- ◆ signo e símbolo
- ◆ deificação
- ◆ revelação

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Elementos

### ■ Tabus

- ◆ imaginação
- ◆ experiência
- ◆ lógica da ocultação
- ◆ preconceitos

### ■ Heróis

- ◆ relação com o mito
- ◆ modelagem
- ◆ liderança
- ◆ imagem

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Elementos

### ■ Norma

- ◆ comportamento esperado ou aceito
- ◆ regulação
- ◆ controle

### ■ Símbolo

- ◆ comunicação
- ◆ veículo de significado
- ◆ referência
- ◆ associação

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Elementos

### ■ Identidade

- ◆ personalidade
- ◆ comparação
- ◆ identificação
- ◆ relação discurso e imagem
- ◆ fenômeno de consciência

### ■ Imagem

- ◆ não se confunde com identidade, nem com a comunicação, nem com a realidade
- ◆ registro público
- ◆ representação coletiva de um discurso imaginário

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Conceitos

- Ser humano: ser de desejo e pulsão, ser simbólico, ser espaço-temporal, ser de expressão e linguagem
- É nas relações que se realiza o *jogo de identificações*
- Cultura como resultante de experiência vivida
- O comportamento comunicativo define a cultura
- Cultura como comunicação
- 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 (Fleury, 1989)

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Conceitos

- *"um conjunto de representações imaginárias sociais (Castoriadis, 1995). construídas e reconstruídas nas relações cotidianas dentro da organização, que são expressas em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando a um sentido de direção e unidade, e colocando a organização como a fonte de identidade e de reconhecimento.*
- *"a cultura organizacional exerce o papel de agenciadora de sentidos e significados, atuando diretamente no imaginário (Enriquez, 1974), coração do psiquismo dos indivíduos, e desenvolvendo com ele uma relação de cumplicidade entre a organização e os desejos e medos inconscientes dos indivíduos que nela trabalham."*
  - Freitas (1997)

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Perspectivas de Análise

### Cultura como integração

- consenso; consistência/harmonia; clareza/visibilidade; ambigüidade é excluída

### Cultura como diferenciação

- consenso nas subculturas; inconsistência/conflitos; ambigüidades vêm da comparação entre subculturas

### Cultura como fragmentação

- multiplicidade de visões/não há consenso; relações complexas (conflito ou harmonia não aparecem com clareza); ambigüidade é o foco; visão de teia/selva (Martin, 1992)

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Métodos de Análise

- Método histórico
- Método Estatístico
- Método Etnográfico
- Método Comparativo ou Etnológico
- Estudo de Caso
- Método Funcionalista

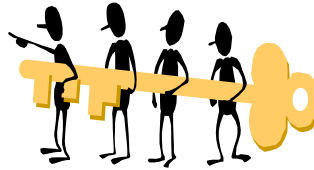
Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Técnicas de Pesquisa

- Observação
  - ✦ sistemática
    - direta
    - indireta
  - ✦ participante
- Entrevista
  - ✦ individuais
  - ✦ grupais

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## A cultura como comunicação



- a organização é um fenômeno de comunicação e sua cultura se estabelece, se modifica e se cristaliza por meio da comunicação
- A questão da criação de valores
- As culturas podem ser mudadas? (Shall, 1983)

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Mudanças Culturais

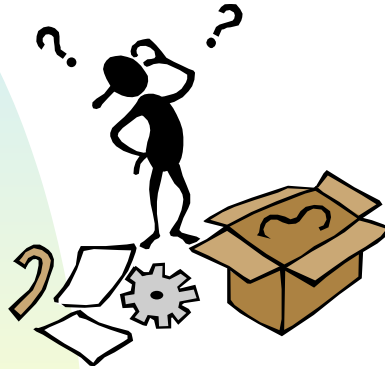


- Polêmica
- Revoluções ou evoluções?
- É possível gerenciar uma cultura?
- Correntes:
  - ◆ cultura de empresa
  - ◆ crítica
- Valor ou comportamento?
- Aprendizagem?

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello



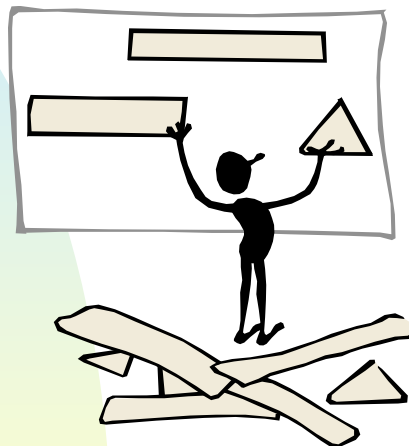
## Mudanças Culturais



- Perspectivas:
  - ◆ liderança
  - ◆ ação coletiva
  - ◆ fluxo
- Visão ocidental
  - ◆ mudança = rompimento
  - ◆ incerteza
- Visão oriental
  - ◆ binômio permanência/mutação

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

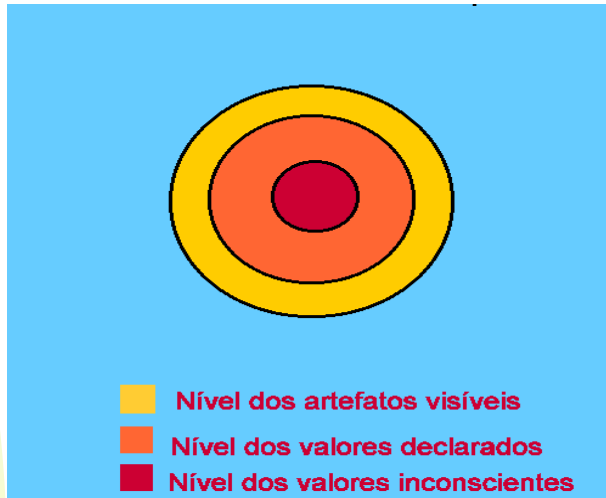
## Mudanças Culturais



- As várias correntes
- A questão da criação de valores
- As culturas podem ser mudadas? (Shall, 1983)

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Níveis da Cultura



Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Cultura Brasileira

- A questão da divisão e da ambigüidade
- Equilíbrio de antagonismos
- Formal/informal
- As formas de dominação
  - ◆ burguesia e tecnocracia cosmopolitas com valores e comportamentos da aristocracia dos senhores de engenho
- Coletivista ou individualista?
- Complexidade: casa, rua, outro mundo

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Roteiro de Investigação

- Cuidados iniciais
- Coleta de material
  - ◆ Análise documental
    - ✦ documentos sobre o passado
    - ✦ normas, regulamentos e manuais internos
    - ✦ documentos de referência (externos)
    - ✦ discursos e informações institucionais
    - ✦ estudos sobre a organização
  - ◆ Entrevistas
    - ✦ o que perguntar; a quem perguntar
  - ◆ Observação
    - ✦ reuniões; situações de atendimento; arquitetura (espaços); ritos; falas; gestos; posturas

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello

## Roteiro de Investigação

- Estudos complementares
  - ◆ clima; perfis, imagem
- Confirmação
  - ◆ grupos focais
  - ◆ líderes formais e informais
- Análise e Interpretação
  - ◆ o estranho e o familiar
  - ◆ inventário dos valores
  - ◆ armadilhas
  - ◆ comparação (etnologia)
  - ◆ teorização (multidisciplinar)
  - ◆ divulgação

Copyright 1998-2000 - Prof. João J. A. Curvello