

Conformidade ou oposição: como as culturas organizacionais se relacionam com a cultura nacional¹

Nicholas Viella Lino

Resumo

Mesmo compartilhando características universais do ponto de vista biológico, cada agrupamento humano desenvolveu características próprias ao longo do seu processo de formação. A capacidade que seres humanos ao redor do globo têm de atribuir significados e importâncias diferentes para os mesmos objetos e acontecimentos evidencia um processo extremamente diversificado, permeado por especificidades. Porém, os agrupamentos humanos apresentam características comuns nas suas relações sociais mesmo que estejam afastados do ponto de vista geográfico e cultural. Dessa perspectiva, o objetivo deste estudo é realizar uma revisão teórica de forma a identificar como as culturas organizacionais se relacionam com a cultura nacional, e quais são as forças que conferem uma uniformidade nas culturas organizacionais.

Palavras chave: Cultura Organizacional, Valores, Pressupostos Básicos, Processo de Racionalização.

Abstract

While sharing universal characteristics from a biological point of view, each human group has developed its own characteristics throughout its formation process. The ability of human beings around the globe to attribute different meanings and degrees of importance to the same objects and events shows an extremely diversified process, permeated by specificities. Nevertheless, human groups have common characteristics in their social relationships even if they are distant from a geographical and cultural point of view. From this perspective, the objective of this study is to carry out a theoretical review in order to identify how organizational

¹ Artigo apresentado ao Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia (IERI-UFU) como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em Relações Internacionais, sob a orientação do Prof. Dr. Rodrigo Miranda.

cultures relate to national culture, and what are these forces that provide uniformity in organizational cultures.

1. Introdução

Mesmo que grande parte dos estudos sobre as questões culturais tenha se originado dentro do campo da Antropologia, ao passar do tempo os pesquisadores, e as próprias organizações, começaram a cada vez mais entender a importância e necessidade de construir um debate a respeito das interações humanas no contexto organizacional (MALHEIROS; TOMEI, 2022).

Embora essa temática seja extremamente atrelada à formação histórica da humanidade, o estudo cultural só começa a tomar forma como um campo do conhecimento científico por volta do século XVIII e início do século XIX. Mesmo que existam esforços mais antigos em explicar e categorizar os costumes de agrupamentos sociais, foi somente no século XVIII que as primeiras investigações foram feitas dentro de padrões mais próximos aos moldes científicos (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Edward Burnett Tylor, no seu livro *Primitive Culture* de 1871, foi um dos primeiros estudiosos a lançar as bases para o estudo cultural. Ele o fez através da junção do termo “cultur”, que era usado para representar todos os aspectos espirituais de um grupo social, com o termo francês “civilization”, que era usado para fazer referência as produções materiais de um determinado coletivo humano. A combinação das duas palavras resultaram no vocábulo inglês “culture”, essa nova palavra, a partir da perspectiva etnográfica, representava todos os conhecimentos, crenças, a moral, leis, arte, costumes, hábitos e capacidades adquiridos pelo ser humano como um ser social (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

O resultado desses esforços iniciais de Tylor em definir o termo “cultura” evidenciaram que ela é algo aprendido, e que os hábitos que se apresentam em um determinado grupo social são a somatória da experiência histórica de todas as gerações antecedentes. Devido ao contexto histórico, as publicações de Tylor foram fortemente influenciadas pela teoria evolucionista de Charles Darwin, de forma que o autor entendia que as culturas possuíam um processo similar de evolução, ou seja, elas apresentavam uma característica linear, e que deveriam passar por etapas idênticas de evolução (selvageria, barbarismo e civilização). Isso resultou em uma

noção distorcida de que se era possível categorizar as culturas, da menos até a mais evoluída (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Foi somente em 1896, com Franz Boas, que surge uma abordagem na qual "o entendimento é o de que cada cultura apresenta particularidades em função dos distintos incidentes históricos com que os seres se deparam ao longo do tempo" (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 492). A partir disso começa a se ter um entendimento de que cada agrupamento social possui os seus próprios estágios de desenvolvimento, e que uma análise simplista que não considera uma perspectiva multilinear seria falha em entender a evolução cultural dos grupos sociais. Esse mesmo argumento mostra a ineficácia em considerar que os estágios de desenvolvimento vão ser universais e plausíveis de uma classificação de hierarquia ou qualidade (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

A definição sobre cultura sofreu diversas alterações ao longo do tempo, mas a que mais se aproxima do tema de interesse deste artigo é a de que estudar a cultura de um grupo é entender "a natureza dos homens e os distintos significados existentes nas múltiplas e diferentes comunidades humanas" (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 491).

Quando trazemos esse conceito para o contexto moderno de sociedade, analisar o aspecto cultural de um grupo social é buscar entender as crenças e significados que esse grupo dá para os fenômenos e objetos ao seu redor. É importante ter em mente para este trabalho que o grupo analisado pode ser uma nação, uma cidade, um núcleo familiar ou até mesmo uma empresa, e que, embora as considerações sejam focadas para o âmbito nacional, o termo cultura nacional será usado para simplificar a escrita, mas que a análise serve para qualquer um dos tipos de agrupamento humano citados, uma vez que a noção de uma cultura nacional homogênea é problemática, e que o termo cultura regional seja mais assertivo. Usando essa linha de raciocínio, é possível identificar que o que se considera como cultura, nada mais é do que o esforço em criar significados que orientem a experiência humana em grupo. Significados estes que são fortemente influenciados por componentes ideológicos próprios de cada um desses coletivos humanos, de forma que cada grupo irá criar esses produtos culturais que juntos, são um arcabouço ferramental que guia pensamentos e condutas de acordo com os vários contextos socio culturais que se apresentam naquele grupo (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 491).

De acordo com Gareth Morgan (1996), em seu livro *Imagens da Organização*, os grupos sociais são capazes de realizar processos que criam esses sistemas de significados comuns para o grupo. Estes significados são construídos pelos atores sociais, de forma a caracterizar uma comunidade como única através das suas próprias características culturais. Ao mesmo tempo que os atores moldam a sociedade conforme tomam determinados valores como verdades e adotam determinadas condutas como adequadas, os próprios atores sociais acabam influenciando uns aos outros através das suas expressões. São justamente estes esquemas interpretativos em comum, construídos em uma dinâmica de modulação recíproca, que permitem o entendimento entre os seus membros e até o próprio funcionamento do grupo social (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; MORGAN, 1996).

Ainda a respeito da conceituação da cultura, utilizando-se do ponto de vista da Psicologia, podemos entender a cultura através da definição do autor Andrew M. Pettigrew (1979) de que "a cultura constitui um conjunto de significados compartilhados que, por sua vez, influencia pensamentos, sentimentos e, sobretudo, comportamentos dos membros de uma comunidade organizacional" (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014, p. 494).

Desta forma, entender a cultura de um grupo social, independente de qual seja ele, é compreender como o grupo pensa, e por consequência como ele age. Este tipo de análise pode ser feita com a finalidade de ser um estudo, como o de um observador externo que busca conhecer as dinâmicas de funcionamento do grupo, ou até mesmo como uma forma de modelar os comportamentos, para que um recém-chegado tenha um alinhamento com as expectativas do grupo, e assim, evitar um estranhamento/choque cultural. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Atualmente, o conceito de cultura organizacional vem sendo concebido para mostrar que cada grupo social tem padrões típicos de pensamento, sentir e agir. Justificando as diferenças encontradas entre os grupos sociais, apesar do fato de que todos os seres humanos compartilham aspectos universais do ponto de vista biológico (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Neste contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar como a cultura organizacional se relaciona com a cultura nacional, e quais influências uma exerce na formação da outra. A importância dessa análise é reforçada a medida que é possível a identificação de várias similaridades entre as culturas organizacionais

ao redor do mundo. Dessa forma, o trabalho também busca evidenciar quais as forças envolvidas neste processo de uniformização que ultrapassa as fronteiras nacionais.

2. A cultura dentro do âmbito organizacional

Quando levamos os estudos sobre as interações culturais para o contexto organizacional, é possível perceber que existe um campo igualmente vasto e relevante, e com o tempo, vários pesquisadores e estudiosos se dedicaram a essa temática. Similar ao que aconteceu com o termo original de cultura, existiram várias definições para o conceito de Cultura Organizacional, mas em uma revisão literária em bases internacionais realizada no ano de 2021 por Bruno Taranto Malheiros e Patricia Amélia Tomei, é possível identificar uma certa convergência para a definição que fala da cultura organizacional como um conjunto de valores e premissas básicas, que ao serem amplamente compartilhadas pelo grupo, acabam por identifica-lo dos demais, e é a partir deste compartilhamento que o grupo consegue chegar em uma coesão pois eles dividem os mesmos processos de pensamentos que levam a uma ação em determinado comportamento (MALHEIROS; TOMEI, 2022).

É através destas chamadas premissas básicas que se é possível criar um senso de união que direciona o grupo frente a problemas e situações do dia a dia. De tal maneira que uma cultura organizacional bem estruturada permite que o grupo tenha bem definido quais são os comportamentos e atitudes esperadas por parte dos seus integrantes. Portanto, uma cultura bem delimitada incentiva comportamentos mais alinhados à estratégia e interesses da instituição (MALHEIROS; TOMEI, 2022; ROBERT HALF, 2022).

A literatura traz várias explicações que justificam o aumento significativo do interesse nesse tema e o conseqüentemente avanço dos estudos sobre Cultura Organizacional. Um deles foi a grande expansão de multinacionais durante o início dos anos 1980 e 1990. Outro fator apontado como responsável seria o declínio da produtividade americana acompanhado do aumento da japonesa na década de 1980. Mas em suma, esse aumento das pesquisas na área pode ser atribuído a um esforço por parte das gerências frente a quebra de uniformidade e coesão social advindas do desenvolvimento acelerado da época. A cultura organizacional portanto

poderia ter uma função de amenizar a desintegração social ao reproduzir e enfatizar uma ordem em particular. Tamanho foi esse movimento que a partir dessa época é possível observar cada vez mais uma segmentação entre os subcampos de estudo, e por consequência, surge uma melhor delimitação das vertentes e suas diferenças (FREITAS, 1991; ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Através do Quadro 1, é possível conferir a segmentação destas perspectivas epistemológicas e teóricas, juntamente de uma breve definição e a sua posição no debate que discute se a cultura é um elemento da organização (portanto ela possui uma cultura organizacional) ou se a organização em si própria é uma expressão cultural (podendo ser considerada uma forma de metáfora). Como o presente trabalho usa como base os autores que partem da visão metafórica da cultura organizacional, as demais perspectivas só serão citadas no quadro a seguir com o intuito de informar o leitor a respeito da existência de outras vertentes (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

Quadro 1 - Perspectivas epistemológicas de estudos culturais nas organizações.

Perspectiva	Definição	Cultura como uma
Administração comparativa ou estudos transculturais	Busca entender como a cultura local/nacional influencia e transpõem seus pressupostos para o ambiente interno da organização. São feitas análises comparativas entre trabalhadores de regiões/países diferentes pertencentes a um mesmo tipo de organização	variável da organização - algo que ela tem
Cultura corporativa	As organizações são produtoras de elementos e artefatos culturais (rituais, lendas e cerimônias) com a finalidade de conferir regularidade e previsibilidade às relações entre seus participantes e para com o meio externo	
Cognição organizacional	A cultura da organização é entendida como um grande contrato que diz respeito à autoimagem e as regras da organização. O objetivo é compreender as regras que direcionam o grupo e a visão de mundo dos seus integrantes	metáfora - a organização é uma expressão cultural
Simbolismo organizacional	A cultura pode ser definida com um sistema de símbolos e significados compartilhados. A finalidade é a de identificar como as experiências se tornam significativas para os membros da organização, através da interpretação e decodificação dos discursos destes membros	
Processos inconscientes e organização	As ações das pessoas são entendidas como manifestações de processos inconscientes, uma forma de expressão da infraestrutura universal e inconsciente da mente humana	

Fonte: Elaborada pelo autor com base em ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014.

Gareth Morgan (1996) e Edgar Schein (1984) são dois autores que partem da premissa de que a organização é uma forma de expressão cultural, e que os comportamentos dos membros são frutos de processos muito mais inconscientes do que se aparenta. A partir de um artigo publicado em 1984 por Schein, é possível entender que o autor define a cultura organizacional como uma estrutura de pressupostos fundamentais que foi descoberta ou desenvolvida por um determinado grupo durante o processo aprendizagem de solução de situações-problema advindos da adaptação com o meio em que se encontra e também de dificuldades de integração interna do próprio grupo. Estes pressupostos fundamentais, a medida que eles atingem um nível suficiente de solução passam a ser admitidos como válidos, e portanto, devem ser repassados aos novos membros como a maneira adequada de pensar, sentir e perceber aqueles problemas (SCHEIN, 1984).

Através desta definição é possível identificar como o autor traz o processo de resolução de problemas para uma posição central na delimitação de uma cultura organizacional. Para ele, esses padrões de soluções são um mecanismo de defesa humano contra a angústia decorrente da incerteza e confusão que o ambiente e as relações humanas geram. Por consequência, o grupo busca padrões de ações (respostas) para abordar estes dilemas do dia-a-dia, para se relacionar cada vez mais de forma positiva com o ambiente externo, e até mesmo administrar os assuntos internos em prol desse objetivo. Através de um processo de tentativa e erro o grupo identificará os aprendizados necessários, de forma a selecionar e conservar os comportamentos e formas de pensamento percebidos como responsáveis pelo sucesso. A cultura é o resultado máximo de repetidos êxitos em um processo pela busca por certezas. (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SCHEIN, 1984).

O equilíbrio interno da organização diz respeito a integração dos seus subcomponentes, de forma que cada subsistema e grupos sociais deve executar de forma eficiente as funções que o caracterizam e diferenciam dos demais subsistemas, ao mesmo tempo que se integra a eles pois são interdependentes e funcionam em conjunto. É necessário um equilíbrio entre a diferenciação e a integração entre os subsistemas de uma organização, pois em última instância, os subsistemas existem dentro do contexto da organização e, portanto, os diversos grupos devem se esforçar para alcançar uma eficiência organizacional em prol dos

seus objetivos e ambições (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SCHEIN, 1984).

Portanto, para Schein, a cultura de um grupo não pode ser delimitada a menos que exista de forma clara um número de pessoas que, juntas, passaram tempo suficiente para terem compartilhado problemas significantes, assim como tempo para executar soluções e de acompanhar os seus respectivos resultados. A cultura fala a respeito do esforço da organização de sobreviver ao meio e de manter a coerência interna que permita perseguir esse objetivo, dessa forma, será abordado na próxima seção, os meios pelos quais os indivíduos, e conseqüentemente as organizações, buscam por soluções mais alinhadas as necessidades e objetivos da organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; SCHEIN, 1984).

3. Racionalização como resposta a angustia

Nesse processo de identificar soluções para os problemas do dia-a-dia, as sociedades modernas se apoiam no processo de racionalização para encontrar o melhor curso de ação. De acordo com Robbins et al. (2010) os passos do modelo racional de tomada de decisão compreendem a delimitação do problema abordado, a identificação de quais critérios serão usados para a tomada de decisão, a atribuição de pesos para cada um destes critérios, o desenvolvimento das alternativas de atuação, a avaliação de cada uma das alternativas criadas e por fim a escolha da melhor através dos critérios com os maiores pesos. O modelo racional, para ser funcional, parte do princípio que o tomador de decisões possui todas as informações, que ele é capaz de identificar todas as opções relevante de forma imparcial e que ele ainda consegue escolher a que maximize sua utilidade (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

À medida que o modelo racional de tomada de decisão encontra a realidade, é possível identificar as suas limitações. No passado, os tomadores de decisão enfrentavam dificuldades relacionadas à escassez de dados devido ao pouco acesso à informação, porém hoje, existe uma abundância de informações, de forma que ela pode ser caracterizada como um excesso de dados, o que tornou o processo ainda mais complexo, com cada vez mais variáveis para se manejar. É um paradoxo que os decisores precisam aceitar e compreender caso queiram operar dentro do modelo racional de escolha (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Como a capacidade da mente humana tem limitações, ela não consegue

formular e solucionar problemas complexos usando dessa racionalidade plena. Dessa forma as pessoas operam dentro de uma racionalidade limitada, através de modelos simplificados que fazem um recorte da complexidade do problema ao extrair os aspectos mais essenciais da situação. Permitindo uma abordagem com base na racionalidade, mesmo que de forma mais simplificada, de tal maneira que a escolha final é fruto somente de uma entre várias racionalidades possíveis, e que ela sempre será relativa ao tomador de decisão e o contexto em que ele se encontra (MOTTA; VASCONCELOS, 2006; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Dessa forma é possível afirmar que as estatísticas e as análises quantitativas desempenham dentro do processo de tomada de decisão um papel similar ao qual a magia e a adivinhação desempenhavam na época das sociedades tribais. Em ambos os casos, os tomadores de decisão utilizam estas técnicas como forma de prever o futuro e analisar consequências dos diferentes cursos de ação, de modo a emprestar aos tomadores de decisão a aparência de racionalidade. Esse esforço é necessário pois, mesmo que as sociedades modernas se utilizam de fórmulas e modelos estatísticos, essas técnicas não eliminam o risco por completo, de forma que as incertezas ainda permanecem, mesmo que em menor grau, impossibilitando prever com certeza o futuro e por consequência evitar algum tipo de angústia frente as adversidades que o meio impõe à existência humana (MORGAN 1996).

Mesmo que os modelos estatísticos e as análises quantitativas não garantam uma certeza absoluta, o uso deles aumenta a credibilidade do curso de ação escolhido. Eles fornecem um quadro de referências compreensivo para as experiências do dia-a-dia e legitimam padrões de ação tornando-os normais e confiáveis. Caso essas ferramentas não fossem usadas, a tomada de decisão se basearia em conjecturas e palpites, levando a um debate ainda maior e conferindo ambiguidade em muitas das ações escolhidas (MORGAN, 1996; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

Isso demonstra como as instituições são mantidas com, por e através de um sistema de crenças, e mesmo que haja um esforço para racionalizar essas crenças e decisões, em última instância esse é na verdade um esforço para conferir uma aparência de racionalidade. Mesmo quando os especialistas e técnicos fazem alguma previsão errada, eles podem usar a desculpa que o modelo usado naquele caso é falho, ou até mesmo distorcer fatos para explicar a inexatidão das previsões. Dessa maneira a análise nunca é desacreditada, a aparência de racionalidade é

mantida (MORGAN 1996)

Além da busca pela redução da angústia e da incerteza nas relações humanas, a racionalização pode ser entendida como um processo inerente ao capitalismo. À medida que um dos pressupostos básicos desse sistema é a maximização dos ganhos e a diminuição dos prejuízos, a busca por decisões mais eficientes vai de encontro com todos os desejos de eficiência, produtividade e crescimento de lucros que o sistema de produção almeja. Visto que há uma predominância global do sistema capitalista, é de se esperar que ele empreste as suas características e processos para as sociedades que habita, influenciando as culturas nacionais e organizacionais, tornando os objetivos e interesses das organizações condizentes com os do sistema em que elas operam. “Os executivos norte-americanos endossam a supremacia de forças de mercado anônimas e, implícita ou explicitamente, veem a maximização dos lucros como uma obrigação moral para as organizações de negócios” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 521).

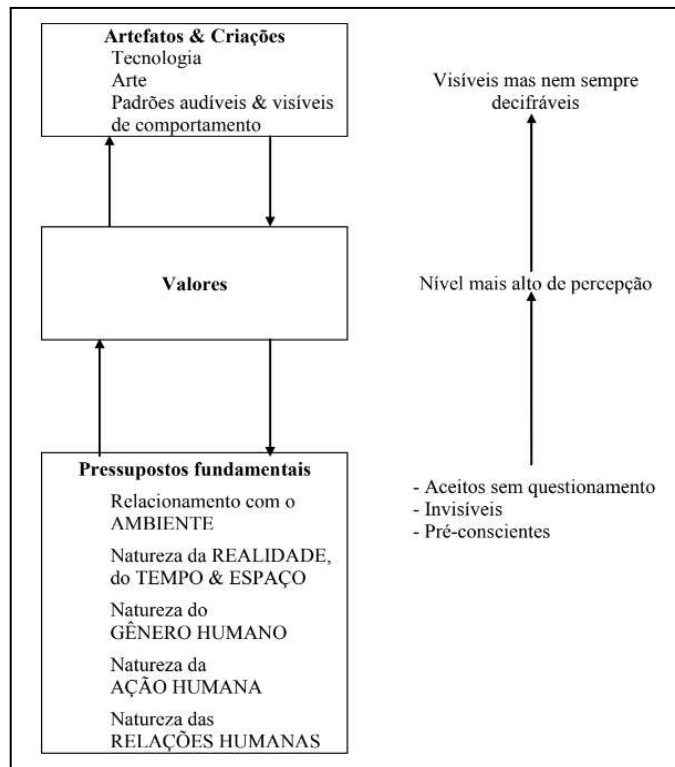
Esse processo acontece pois a cultura nacional e os seus valores estão a mercê da influência que organizações com grande nível de efetividade e eficiência podem exercer nos contextos socioculturais em que operam. Assim como já foi mencionado, todo o processo de formação cultural apresenta um caráter de influência dupla, onde indivíduo afeta o grupo (estrutura ou cultura) e vice e versa. Portanto quando a organização alcança um nível de sucesso e prestígio alto entre a comunidade que opera, ela consegue emprestar a sua visão de mundo através da expressão da sua estratégia, processos de trabalho, gestão de pessoas e relacionamentos sociais. Todos esses aspectos que podem ser emprestados para a contexto regional que a organização se encontra, são na verdade expressões da sua própria cultura e, conforme será abordado na próxima seção, podem ser divididos em 3 níveis diferentes de observação e importância (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2014).

4. Os três níveis de cultura dentro de uma organização.

Dentro do arcabouço teórico de Schein, é possível analisar a cultura organizacional em três diferentes níveis: I) Artefatos e Criações; II) Valores; e III) Premissas Fundamentais. De acordo com a Figura 1 é possível analisar exemplos

de como cada um dos três níveis se expressa dentro de uma organização. Além disso, essas faces da cultura seguem um nível de complexidade, de tal maneira que o seu entendimento exige em cada um dos níveis, um esforço maior por parte do observador para conseguir identificá-lo, haja vista o seu nível de subjetividade.

Figura 1 - Os níveis da cultura organizacional de acordo com Edgar Schein.



Fonte: Sloan Management Review v. 25, ed. 2, p. 4, Winter 1984.

O primeiro nível (Artefatos e Criações) seria o nível mais fácil de se observar, que se encontra na superfície da organização, são os artefatos visíveis. Alguns exemplos são a arquitetura da organização, a disposição dos seus escritórios, a tecnologia empregada no dia a dia, locais de trabalho no geral, documentos como manuais de orientação, regulamentos, histórias. Esse nível, embora seja o mais fácil de se obter dados e informações, apresenta uma interpretação difícil. Por exemplo, com grande facilidade é possível descrever como um grupo organiza e estrutura seu ambiente ou até mesmo quais são os padrões de comportamentos adotados na sua rotina, mas entender a lógica que leva a essa tomada de decisão é algo mais complexo. Para conseguir entender “por que os membros do grupo se comportam do modo como o fazem, buscamos frequentemente os valores que regem o comportamento” (SCHEIN, 1984, p. 4).

É difícil conseguir identificar o segundo nível (Valores) através da observação direta. Uma alternativa para essa identificação é a realização de entrevistas com membros importantes da organização, ou a realização de análises (consideradas mais limitadas) de artefatos como, por exemplo, documentos e regulamentos. Os resultados deste tipo de análise geralmente se concentram nos valores manifestados ou esperados daquela cultura, ou seja, se limita ao que as pessoas afirmam ser a razão de seus comportamentos, ou até ainda ao que elas gostariam que fossem a real racionalização para os seus comportamentos. “Permanecer nos níveis dos artefatos ou dos valores é lidar com as manifestações da cultura, mas não com sua essência” (SCHEIN, 1984, p. 8). Dessa forma, as razões subjacentes para o comportamento ainda permanecem inconscientes (SCHEIN, 1984).

Para entender a cultura é preciso ir mais a fundo, até o terceiro nível de análise (Pressupostos Fundamentais). Estes geralmente são inconscientes, mas são responsáveis por moldarem a forma como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. A origem destes pressupostos está em valores que foram adotados como verdadeiros e certos, mas à medida que um valor gera um comportamento, e conforme essa ação começa a resolver o problema que o originou em primeiro lugar, o valor gradativamente passa a ser uma pressuposição subjacente ao processo de explicação de como as coisas realmente são. Conforme essa pressuposição passa lentamente a ser admitida como inquestionável, ela desaparece da percepção consciente dos indivíduos, mesmo que ela ainda seja o racional base que norteia suas ações (SCHEIN, 1984).

Os pressupostos admitidos possuem uma influência muito grande na formação do grupo social e dos seus comportamentos, pois ao serem inquestionáveis, não precisam passar pelo processo de debate e validação grupal ou individual, eles são simplesmente dados como absolutos, ao contrário do que acontece com os valores, os quais são mais facilmente colocados sob avaliação. Exemplos que ilustram muito bem essa questão são os de que “todo negócio deve ser lucrativo, que a escola deve educar, ou que a medicina deve prolongar a vida são pressupostos, muito embora sejam geralmente tomados como ‘meros’ valores” (SCHEIN, 1984, p. 5).

Existem vários aspectos que compõem e até mesmo moldam a cultura de uma organização, alguns exemplos são a própria estrutura organizacional, as regras e políticas estabelecidas, os objetivos e missão, os descritivos de cargos e

procedimentos, todos eles servem como uma referência de como as pessoas pensam e conferem sentido às situações que vivenciam (MORGAN, 1996).

Todos esses componentes da vida corporativa servem para guiar as pessoas em como devem proceder e até mesmo auxiliam a dar um significado único entre os integrantes. Cada aspecto da organização é recheado de significados simbólicos, e é através da burocracia, reuniões, processos e de muitos outros aspectos que ela cria as suas características e sistema de significados próprios. E é justamente esse entendimento compartilhado sobre a realidade, e os seus significados, que permite a coesão e o funcionamento do grupo. A visão representativa da cultura descreve as organizações como construções sociais e que por isso, elas estão muito mais nas cabeças e mentes dos seus integrantes do que em regras concretas (MORGAN, 1996).

Embora ainda seja de extrema importância entender as regras escritas que a corporação possui, esse seria só o primeiro passo para ter sucesso no estudo sobre uma cultura organizacional. Por exemplo, um trabalhador que entra em uma nova empresa precisa se atentar às normas escritas, possíveis de serem consultadas nos códigos de conduta e estatutos da empresa, mas ele também precisa de uma atenção especial para as regras informais (pressupostos fundamentais), que mesmo não sendo passíveis de consulta em manuais, moldam os comportamentos dos membros do grupo e vão ditar o sucesso ou fracasso da sua integração com os demais (MORGAN, 1996).

Com isso em mente, Morgan (1996) alerta sobre a necessidade de discernimento entre o que se é falado e o que é colocado em prática. Pois é possível haver dissonâncias entre o que se é apresentado como conceitos teóricos (significados compartilhados) ou comportamentos esperados com o que se existe na prática. Isso acontece, pois além do processo de criação de significados comuns e conceitos próprios, a maneira como eles são colocados em prática importa e definitivamente influencia na construção da própria cultura. Muito mais do que se é falado, o real significado está embaixo do observável. Mesmo que lemas, o tipo de linguagem adotada, símbolos, histórias, temas tabus e padrões de comportamentos sirvam para caracterizar o comportamento tribal, eles só decoram a superfície de uma vida em grupo, de tal maneira que fica claro a existência de significados muito mais profundos e difundidos entre os seus integrantes que são alheios ao observador desatento (MORGAN, 1996).

Isso demonstra a existência de um elemento informal dentro da cultura organizacional. Ao mesmo tempo que as regras, normas e valores formais são institucionalizados dentro do grupo e moldam o comportamento dos seus integrantes, as relações informais e cotidianas destes indivíduos influenciam na maneira como os elementos formais são colocados em prática, e portanto, imprimem suas próprias características e valores neles e na organização (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Neste ponto, Morgan (1996) e Schein (1984) convergem, já que ambos falam da importância de se olhar para além da superfície das organizações, e que é preciso ir além dos artefatos visíveis e observáveis, e se dedicar ao núcleo da cultura da organização. Para Schein, os valores são expressões de forças inconscientes relacionadas à própria condição humana do ser vivo que precisa lidar com o meio que ele habita e os desafios que essa existência traz, enquanto também precisa lidar com outros indivíduos que compartilham desse meio e são igualmente afligidos por estes desafios, o que acaba gerando relações de poder, em que alguns detêm maior influência dentro do grupo, tornando essas relações de hierarquia um fator muito importante dentro das organizações.

5. Atuação da liderança na cultura organizacional

Nessa linha de raciocínio, um gerente em uma organização pode ser visto como um importante ator do campo simbólico, pois a medida que ele cria e mantém padrões de significados e valores desejáveis, ele acaba delineando a vida organizacional e estabelecendo condutas que incentivam a ação coordenada e harmônica entre os membros do grupo. Essa modulação de comportamentos por parte do alto escalão da organização evidencia uma certa atuação ideológica, já que a gerência, ao promover certas atitudes, valores e normas, acaba por motivar e controlar os comportamentos dos subordinados. Isso acontece, pois sempre que se rotula um tipo de comportamento como adequado, você por consequência define, e inibe, aqueles que ficam de fora dessa definição (MORGAN, 1996; SCHEIN, 1983; SCHEIN, 1984).

É possível identificar até mesmo um certo componente hipnótico nesse processo, pois a medida que a cultura torna as mensagens e comportamentos convenientes alvo de aplausos e adesão, ela acaba por incentivar a naturalização e

a transmissão espontânea deles. A própria cultura acaba por ser responsável por introduzir uma imagem positiva sobre ela mesma, de forma que ela mascara as relações de poder, pois ao delimitar uma explicação sobre a realidade, leva os membros a aceitarem a estrutura de pensamento e conduta de tal maneira que eles próprios passam a preservá-la e reproduzi-la no seu cotidiano, nas relações com seus pares e nos seus processos de racionalização (FREITAS, 1991; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

Líderes atuam de tal maneira a reproduzir e convencer os seus liderados de uma realidade, seja através da imposição da sua definição desta realidade, ou através de uma abordagem mais democrática, em que os líderes permitem que as situações evoluam a partir das definições oferecidas pelos seus colegas, adotando um papel de um ouvinte atencioso, fazendo intervenções estratégicas que mais comunicam uma direção chave e senso de valor em vez de forçar os demais a seguirem as suas verdades (MORGAN, 1996).

Independente da abordagem que a liderança adota, seja ela amistosa ou autoritária, a questão é que esse juízo de valor feito pelas lideranças logicamente irá promover os comportamentos que mais beneficiam a organização ou até mesmo serão direcionados conforme a conveniência do alto escalão, e dificilmente esse processo terá como foco as necessidades e interesses da maioria dos indivíduos do grupo, geralmente desprovidos de poder dentro da estrutura de hierarquia (MORGAN, 1996).

É importante salientar que essa influência por parte da alta gerencia só pode ser alvo de um juízo de valor quando observamos que essa dinâmica tem como objetivo negligenciar a realidade e interesses dos demais membros da organização. Quando a cultura organizacional é formulada e influenciada com o intuito de ser um fator dentro do processo estratégico de adaptação da instituição em relação ao meio que ela se encontra. Isso na verdade é uma busca por objetivos que justificam a existência da própria organização, ou seja, uma luta pela sua sobrevivência em um ambiente competitivo e muitas vezes hostil (FREITAS, 1991).

O que tem se apresentado como novidade em alguns desenvolvimentos recentes, é a maneira pouco sutil pela qual o controle e a manipulação e ideológicas estão sendo usados e defendidos como estratégias válidas e essenciais para a função administrativa. Dessa maneira é possível perceber um certo nível de cegueira ideológica que contamina muito do que se é escrito sobre cultura

corporativa, especialmente por aqueles que defendem que os gerentes e líderes tem como objetivo se tornarem heróis, de forma a atuarem em prol da maioria ou dos desprovidos de poder. Isso evidencia que existe um uso perverso da metáfora da cultura que busca controlar a expressão do caráter e a subjetividade humana (MORGAN, 1996).

Dentre todos os departamentos de uma organização, o de Recursos Humanos (RH) geralmente é o que recebe maior destaque nos processos relacionados a cultura, os membros desse departamento são geralmente dotados de maior influência dentro da organização pela própria natureza dos seus cargos e função, ou quando não possuem essa capacidade, a eles é conferida a responsabilidade e autoridade em nome de algum membro ou grupo do alto escalão. Esse papel estratégico do RH se dá pela amenidade que é esse departamento que é responsável por criar um processo de aceitação, consolidação, manutenção e mudança cultural. É o RH que vai delimitar perfis de recrutamento e seleção que sejam compatíveis com os valores da instituição. Ele também é encarregado de criar vários outros processos como programas de treinamento que buscam propagar e reforçar valores e comportamentos adequados, divulgar a história, os mitos e os heróis da organização nos primeiros momentos de socialização dos novos membros. Ou até em casos mais complexos, criando universidades corporativas próprias, de maneira a formar e educar profissionais já inseridos dentro das expectativas organizacionais. A esse departamento também compete delimitar os sistemas de avaliação, recompensa e status para premiar a lealdade e eficiência, assim como os mecanismos de correção e punição dos casos que fogem às normas e expectativas (FREITAS, 1991).

Dessa forma fica evidente que uma organização é uma espécie de mini sociedade, e que dentro dela habitam vários grupos sociais, em que alguns detêm mais influência do que outros. E que, a medida que cada grupo possui sua própria visão de mundo, eles também podem apresentar padrões de valores e premissas básicas diferentes. A organização, portanto, torna-se uma arena política, na qual se instalam mecanismos de controle social, a fim de fazer cumprir padrões definidos pelos grupos com mais poder. Por sua vez, esses mecanismos de controle podem ser alvo de questionamento à medida que os demais grupos tentam impor seus valores e premissas básicas. Mesmo que o uso da cultura e linguagem corporativa possa ser feito com o intuito de exercer controle e domínio sobre os indivíduos e

suas expressões, isso não quer dizer que esse processo não irá encontrar resistência (MORGAN, 1996; MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

É através desse embate e da dialética de poder que a organização, e a sua cultura, evoluem e mudam ao longo do tempo. Portanto, é possível afirmar que as regras estabelecidas pela alta hierarquia, embora definam as estruturas e os espaços de ação dos diversos grupos organizacionais, acabam sendo afetadas pela interação entre os diversos grupos da organização e, portanto, estão a mercê de um processo de transformação e mudança (MOTTA; VASCONCELOS, 2006).

6. Mudança na cultura organizacional

A partir da seção anterior é possível identificar que a cultura organizacional será responsável por construir e influenciar vários aspectos da instituição como, por exemplo, a linguagem, o sistema de hierarquia, os métodos de recompensa e punição. Dessa forma, é possível presumir que uma mudança cultural demanda uma quantidade de tempo e esforço muito grande, pois as repercussões seriam inúmeras e em vários componentes do grupo. E da mesma forma, existentes grupos dentro da organização que vão tentar direcionar as mudanças com o intuito de se beneficiarem do resultado final. Devido a isso, muitas das vezes essa transformação é acompanhada de um caráter traumático, pois acarreta em uma quebra de padrões que eram responsáveis por conferir estabilidade, funcionalidade e coesão ao grupo.

Mas tal tipo de movimento de transformação não ocorre de forma aleatória ou sem que haja uma real necessidade. Geralmente ele é desencadeado por fatores como mudanças fundamentais no ambiente em que a organização está, por pressões de organizações concorrentes, quando os resultados da instituição acumulam uma série de resultados negativos, ou ela atinge um patamar de crescimento tão grande que seus processos anteriores não são mais compatíveis ou eficientes ou até mesmo caso ela esteja em franca expansão, admitindo um volume enorme de novos integrantes (FREITAS, 1991).

Para a mudança cultural acontecer de forma a se obter sucesso é preciso que ela cumpra com alguns requisitos. Sem o consenso dos pares o processo de transformação será recebido com muita rejeição, o compromisso e a confiança entre os integrantes é essencial pois será um processo que exigirá muito de todas as partes envolvidas. Também é necessário encarar a mudança como um movimento

de construção de novas habilidades, de forma que é preciso um grande foco no treinamento dessas novas habilidades e padrões de pensamento e comportamento desejados. Também é preciso que haja tempo hábil para que as pessoas se acostumem e incorporem as novidades nas suas rotinas e relacionamentos dentro da organização. Por último, e mais importante, o atual cenário de complexidade que a sociedade alcançou, exige a adoção de uma postura positiva frente aos processos de mudança, e a aceitação do fato de que a adaptação constante faz parte da nova realidade. É claro que todo esse processo sempre enfrentará um esforço de resistência por parte das pessoas, que se apegam ao passado em um sentimento de dor advindo da perda das certezas que as guiavam. Por isso é essencial promover a visão de que a mudança foi promovida pelos integrantes da instituição, e também convencer sobre os benefícios que ela trouxe, fazendo com que as pessoas vejam valor e sentido nos novos padrões (FREITAS, 1991).

7. Cultura organizacional e a cultura nacional

Através do trabalho de Reed E. Nelson e de Suresh Gopalan (2003) é possível entender com mais propriedade como são estabelecidas as relações entre a cultura nacional e a cultura das organizações que se localizam dentro desse território nacional. A partir da análise, e subsequente identificação das limitações do trabalho de Hofstede (1990), os autores buscaram desenvolver um estudo que permitisse identificar as nuances dessa relação e colocar à prova as conclusões do primeiro estudo, já que ele afirmava que as variações entre os valores pessoais observadas eram maiores quando se analisava organizações de nações diferentes, ao mesmo tempo que as diferenças observadas eram menores quando se analisava organizações do mesmo segmentos de atuação mas que estavam em nações diferentes.

Na época do estudo de Hofstede (1990), o que se apresentava nas discussões teóricas era de que a maioria dos agrupamentos organizacionais apresentavam culturas que seguiam o contorno da cultura nacional de forma muito fiel. Isso era amplamente afirmado, ainda que já fosse possível identificar alguns grupos cujos valores sistematicamente rejeitavam os nacionais, apresentando uma independência cultural em relação ao ambiente nacional. Esse tipo de análise se torna ainda mais importante à medida que é identificado a coexistência no mesmo

país de culturas organizacionais que derivam dos padrões nacionais e de culturas que são um desvio, evidenciando uma tensão entre as organizações e o seu ambiente (NELSON; GOPALAN, 2003).

O que era assumido na época era que, na medida que os fundadores e a elite dominante de uma organização são os responsáveis por criarem e manterem a cultura organizacional, eles acabariam por formular algo que em grande nível replicaria as características culturais nacionais, já que os valores e crenças destes indivíduos por sua vez seriam fortemente ditados pela cultura nacional. O papel dos fundadores nesse processo de construção cultural definitivamente é reconhecido na literatura, mas a promessa sedutora de que a perspectiva pessoal do fundador pode ser transformada em um tipo de legado compartilhado, criando uma cultura à sua imagem que sobreviveria a saída ou até mesmo a morte do fundador é desatualizada, pois não considera a complexidade e dinamismo das organizações atuais e das relações sociais que as preenchem (FREITAS, 1991; NELSON; GOPALAN, 2003).

Consequentemente, se a cultura organizacional é fortemente delimitada pela nacional, as organizações com culturas fortes e rígidas teriam mais sucesso de migração para países que tivessem uma cultura similar a do seu país de origem. Em uma lógica reversa, as organizações com culturas fracas e menos rígidas teriam, em comparação ao primeiro grupo, mais chances no processo de adaptação em um país que possui uma cultura diferente do seu país de origem. Esse processo de adaptação cultural por parte das organizações é tão forte em alguns casos que é possível identificar culturas híbridas em subsidiárias estrangeiras de instituições multinacionais (FREITAS, 1991; NELSON; GOPALAN, 2003).

A partir de estudos mais recentes, a literatura começa a questionar essa proeminência da cultura nacional na construção da organizacional. Além disso, também já é reconhecida a existência de uma pressão por uniformidade cultural originada nos processos de globalização, na especialização técnico-profissional das funções de trabalho e no desenvolvimento capitalista das nações. De forma que o arranjo cultural nacional disputa cada vez mais poder na hora de moldar a cultura organizacional em detrimento de fatores estruturais, econômicos, tecnológicos e institucionais. E que até mesmo os processos cognitivos dentro das sociedades são fortemente influenciados por esses mesmos fatores. Dois trabalhos que abordam essa visão são os de Guillen (2001), *The Limits of Convergence* e o de

Hampden-Turner e Trompenaars (1993), The Seven Cultures of Capitalism (FREITAS, 1991; NELSON; GOPALAN, 2003).

Max Weber foi um dos estudiosos que se dedicou a entender como as forças do capitalismo, do racionalismo e da burocracia se chocavam com as tradições culturais, de forma que a sinergia gerada entre essas três forças acaba até mesmo sobrepondo as tradições locais. Análises ainda mais recentes apontam que a exposição aos modelos ocidentais de educação e de organização da mão de obra fabril/empresarial resultaram em forças de unificação nos sistemas de valores pessoais e práticas culturais em diversas nações. E mesmo que tal impacto de uniformização global possa ser observado, e que o processo de racionalização, fruto do avanço do capitalismo, possa ser enxergado como uma ameaça aos arranjos sociais tradicionais locais, as diferenças entre os países são suficientes relevantes a ponto de que seja mais assertivo falar de múltiplos capitalismo em vez de um conceito unitário de capitalismo que provoca as mesmas mudanças em todos os países (NELSON; GOPALAN, 2003; THIRY-CHERQUES, 2009).

É a partir dessa dualidade da relação entre cultura nacional e organizacional que Nelson e Gopalan (2003) se dedicam a fazer um estudo empírico que consiga explicar melhor como isso acontece na prática. Ao mesmo tempo, eles buscaram elevar o nível de análise em comparação àquela feita por Hofstede (1990), já que o primeiro estudo além de só analisar 20 unidades organizacionais, contemplou somente a Holanda e a Dinamarca, países considerados próximos do ponto de vista sócio-cultural. Portanto, o estudo de Nelson e Gopalan (2003) usa de três países distantes no quesito cultural e geográfico (Brasil, EUA e Índia), além de que em cada país foram entrevistados cerca de 100 participantes, contemplando uma amostra com maior representatividade de unidades organizacionais (NELSON; GOPALAN, 2003).

Os autores se empenharam em entender a fundo os aspectos culturais e históricos de cada país, visando garantir que a amostra de nações possuísse diversidade. Assim eles se apoiaram em estudos das mais diversas áreas do conhecimento para assimilar e classificar melhor esses grupos sociais. O instrumento utilizado no estudo em questão separava 16 valores relacionados aos aspectos das interações humanas dentro das organizações em 4 grupos, e pedia para que os participantes ordenassem em um ranking os valores segundo o que eles acreditavam serem os mais fortes em suas culturas. Os nomes dos agrupamentos

de valores e seus respectivos componentes foram traduzidos livremente a partir da obra original e podem ser consultados no quadro a seguir:

Quadro 2 - Agrupamentos e valores usados por Nelson e Gopalan (2003).

Agrupamento	Valores
Trabalho	Esforço; Tempo; Trabalho concluído; Qualidade
Relações	Afeto; Empatia; Sociabilidade; Lealdade
Controle	Dominância; Status; Política; Liderança
Cognição	Capacidade analítica; Planejamento/Organização; Comunicação; Flexibilidade

Fonte: Elaborada pelo autor com base em NELSON; GOPALAN, 2003.

Dessa forma, os autores puderam classificar as afinidades que os nativos percebiam entre esses valores individuais e as suas culturas nacionais. Antes da medição dessa aderência, e munidos de levantamentos a respeito dos processos históricos e das características culturais de cada país, os autores formularam hipóteses de quais agrupamentos de valores teriam as melhores classificações em cada uma das nacionalidades analisadas (NELSON; GOPALAN, 2003).

É importante mencionar que os autores chegaram a essas previsões tomando como base uma série de conclusões e classificações a respeito das características nacionais. Por exemplo, o escopo desses estudos descrevia a Índia como o país com a maior complexidade sócio-cultural entre os três, dona de uma herança cultural milenar e marcada por vários enclaves e atritos étnicos e religiosos ao longo do seu território. A literatura consultada apontava fortemente para uma falta de uma ética de trabalho forte e rígida, com pouco foco na pontualidade e a desvalorização do tempo. Características essas que foram compartilhadas com o Brasil, o que fazia que ambos os países tivessem sido previstos com pontuações baixas nos valores do agrupamento “trabalho” (NELSON; GOPALAN, 2003).

Ao mesmo tempo que, por serem sociedades patriarcais, com fortes desigualdades sociais e/ou sistemas de estratificações rígidos, foram previstas pontuações altas no quadrante de “controle”. Porém na subdimensão de “liderança” a Índia recebeu inicialmente uma nota menor, devido a forte orientação para o coletivo que permeia o país. Em contrapartida, a previsão para o quadrante de

“relações” era de notas baixas para o caso indiano, devido a uma limitação da empatia causada pelas práticas e conceitos hindus de “kharma” e “dharma”. Dentro do agrupamento de “relações” o único que foge desse padrão de notas baixas é o tópico de “lealdade”, devido ao forte caráter patriarcal das sociedades indiana e brasileira (NELSON; GOPALAN, 2003).

No caso do Brasil, além das já mencionadas similaridades com o caso indiano, os pesquisadores fizeram previsões considerando o longo histórico de dominação colonial impostos pelos portugueses, que levou a um processo de herança cultural diferente do primeiro país. No Brasil, a população nativa foi reduzida a números bem menores do que na Índia, de forma que quantidade de sobreviventes foi menor a ponto de não conseguir provocar um processo de dualismo em relação dos valores locais contra os portugueses, pelo menos não na proporção encontrada na Índia (NELSON; GOPALAN, 2003).

Dessa forma a sociedade brasileira adotou vários aspectos da portuguesa, servindo até mesmo como sede do Império Português, ainda que de forma temporária e por necessidade devido às invasões napoleônicas. Com isso a miscigenação foi mais intensa, de tal maneira que o conflito étnico não tomou a mesma proporção que na Índia. Além disso, o Brasil colonial foi submetido a um processo de controle tão forte e longo que isso gerou um movimento contrário, resultando com que vários aspectos da economia e comércio no país tomassem forma fora dos canais legais, resultando em um processo de escalada na burocracia em busca de mais controle, mas que simultaneamente foi permeado por ainda mais corrupção. Todo esse processo de domínio colonial serviu como base para a previsão de notas altas no quadrante de “controle” tanto no caso brasileiro quanto indiano (NELSON; GOPALAN, 2003).

Outro ponto de destaque na cultura brasileira, é a sua predisposição para a flexibilidade, advinda da tradição cosmopolita portuguesa, uma nação proeminentemente mercantil que se serve de uma localização estratégica para o comércio internacional, resultado em uma classificação da cultura brasileira como uma de maior tolerância e acolhedora. O que fez os autores provisionarem as notas do quadrante de “relacionamentos” como altas (NELSON; GOPALAN, 2003).

Por último temos as análises preditivas referentes aos EUA. Segundo os autores, e vários outros pesquisadores, a cultura norte-americana é extremamente voltada para o campo econômico, de forma que a cultura nacional alcançou uma

grande harmoniza com os objetivos organizacionais dos grandes conglomerados empresariais, fazendo com que a instalação e funcionamentos desses atores econômicos em solo americano seja facilmente alcançada. Uma obra que aborda com muita precisão essa relação simbiótica entre a cultura norte-americana e a atividade econômica é de Max Weber (2005), A ética protestante e o espírito capitalista (NELSON; GOPALAN, 2003; WEBER, 2005).

Os norte-americanos são considerados pragmáticos, com uma mentalidade extremamente voltada para o trabalho, a eficiência e o aproveitamento do tempo. Fatores esses que conferiram aos EUA a previsão de notas altas no quadrante de de “trabalho” (NELSON; GOPALAN, 2003).

Por outro lado, um ponto que os EUA ficam em desvantagem é no campo das “relações”, pois são frequentemente considerados individualistas, com um enorme apreço as liberdades individuais como forma de resistência ao controle externo, algo observável através da forte resistência ao domínio inglês, que resultou em uma ingerência estrangeira relativamente muito menor e mais rápida. Fatos estes que lhes conferem predições de notas baixas no grupo de “relações” e de “controle” respectivamente. Sendo que a única exceção no grupo de “controle” é no subcampo de “liderança”, já que envolve a ascensão e prestígio do indivíduo (NELSON; GOPALAN, 2003).

Uma das conclusões que os pesquisadores puderam fazer ao final do estudo é a da existência de agrupamentos de culturas organizacionais em um mesmo país que são opostas entre si. Tal movimento de oposição já era algo conhecido dentro dos campos de estudos da Antropologia e Sociologia, pois historicamente os sistemas humanos possuem uma tendência de se dividir em dois componentes opostos, de forma que as características de cada um destes grupos formam uma imagem que representa o inverso um do outro. Geralmente o grupo de oposição adota símbolos e estruturas sociais que são opostas às do dominante, o grupo oposto só encontra a sua própria identidade ao se posicionar contra o que o outro é. Embora as duas partes sejam opostas, elas claramente pertencem a um mesmo sistema cultural, mesmo que ele não seja uniforme e muito menos harmônico (NELSON; GOPALAN, 2003).

Tal dualidade foi encontrada nos três países estudados, fazendo com que os pesquisadores chegassem à conclusão de que mesmo que as organizações estejam sujeitas a pressões por parte da cultura nacional, elas podem impor barreiras e

limites a isso, com o intuito de se diferenciar do ambiente, e nesse processo criar uma identidade própria. É importante mencionar que nestes casos em que as organizações optam por esse afastamento das características do meio, seja por necessidade ou desejo, isso não ocorre em forma de negação total do contexto social dominante, mas sim como forma de delimitar limites em relação a aspectos específicos presentes nesse ambiente (NELSON; GOPALAN, 2003).

Isso mostra que as organizações têm sua relevância e certa capacidade de influência dentro da constituição da cultura local, regional ou até mesmo nacional. De forma que as organizações podem atuar até mesmo como instrumento de dominação cultural, inclusive uma estrangeira. A respeito do uso das organizações para a dominação, independentemente dela ser de caráter político, econômico ou militar, a introdução de mecanismos e atores que influenciam a cultura local definitivamente contribui para o processo de submissão, mas como já evidenciado, todo processo de dominação ou imposição cultural provavelmente será confrontado por uma força contrária. Esse movimento de resistência ou contracultura fica claro quando percebemos que até mesmo nos EUA os valores capitalistas eventualmente são colocados em questionamento, mesmo que esse seja um dos países onde o capitalismo corporativo enfrentou uma oposição muito pequena, além de que hoje, ele seja considerado um dos países símbolo do sistema (NELSON; GOPALAN, 2003).

8. Considerações finais.

Dessa forma, fica definitivamente claro que embora a cultura de um país exerça uma pressão uniformizadora nas culturas organizacionais, o que difere são os tipos de respostas que serão dadas a essa pressão. Nesse caso, as unidades organizacionais podem assumir um papel de conformidade e adotar uma cultura que esteja dentro dos limites da nacional, ou assumir um papel de oposição, adotando uma cultura organizacional que questiona vários aspectos da cultura local. Dessa maneira, as próprias organizações podem ocupar papel central em conflitos culturais, agindo como agentes de propagação ou de disrupção dos sistemas tradicionais (NELSON; GOPALAN, 2003).

Ainda a respeito do levantamento feito por Nelson e Gopalan (2003), o fato de que os pesquisadores conseguiram identificar um grupo de organizações que,

embora estivessem distribuídas nos três países, possuíam culturas similares, ilustra a atuação das forças de uniformização cultural mencionadas anteriormente. Dessa forma é possível sugerir que exista, em variações de grau e pelo menos nos três países estudados, culturas organizacionais universais, ou pelo menos características-chaves que são amplamente compartilhadas. Essas macro culturas organizacionais, específicas dos segmentos de atuação/carreira, funcionam como um sistema de significados compartilhados que rompe as barreiras nacionais. Mesmo que esse sistema de significados seja submetido a uma série de adaptações e personalizações para dar vazão às características regionais e possibilitar uma coexistência com a realidade local (FREITAS, 1991; NELSON; GOPALAN, 2003).

Somado a isso, o fato de que os três países apresentaram uma dinâmica de oposição, ou seja, grupos organizacionais com culturas de oposição entre si, aponta para a existência de forças significativas que moldam as culturas organizacionais através de processos que compartilham das mesmas características e que desencadeiam processos parecidos. Embora essas forças sejam as mesmas “forças de racionalização” do capitalismo citadas por Weber, essa pressão por uniformização não é tão triunfante ou absoluta como Weber alertava. Essa “lógica modernizadora” se manifesta de forma similar através de diferentes países, porém gera resultados diferentes à medida que ela desperta movimentos de oposição até mesmo em países símbolos do capitalismo como os EUA (NELSON; GOPALAN, 2003).

Definitivamente o mundo virou uma aldeia global, seja através de suas estruturas físicas (subsidiárias e filiais) ou até mesmo através das macro culturas organizacionais, as fronteiras dos países não são mais barreiras para as organizações, ou pelo menos possuem um impacto menor do que já tiveram um dia. A cultura nacional perde cada vez mais proeminência na definição das culturas locais e organizacionais, de forma que aspectos de amplitude mundial acabam moldando as relações sociais, dando ainda mais importância para análises como a deste trabalho para se entender as relações humanas e os padrões que podem ser observados tanto a níveis regionais quanto nas relações internacionais entre países e grandes organizações.

Através das análises feitas neste trabalho, fica claro que é possível questionar a noção de que o desenvolvimento e a modernização levam a uma padronização absoluta das culturas organizacionais. E que, na medida que as forças

de modernização avançam, elas mesmas acabam por despertar processos de reação, onde membros ou até mesmo organizações inteiras vão resistir aos seus impactos. É preciso enxergar esse movimento não como um processo que leva a um estado de uniformização universal das culturas organizacionais, ou até mesmo das nacionais, mas sim como vários processos de convergência capazes de gerarem resultados que, embora compartilhem semelhanças, são produtos com suas próprias particularidades. (NELSON; GOPALAN, 2003; ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010).

9. Referências

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate.

Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, p. 73-82, jul./set. 1991.

MALHEIROS, Bruno Taranto; TOMEI, Patricia Amélia. Cultura organizacional no Brasil: estudo bibliográfico em bases internacionais. **Pretexto**, [s. l.], v. 23, ed. 1, p. 60-77, jan/mar 2022. Disponível em:

<http://revista.fumec.br/index.php/pretexto/article/view/8768>. Acesso em: 1 nov. 2022.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. 1. ed. Toronto: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia. **Teoria geral da administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

NELSON, Reed E.; GOPALAN, Suresh. Do Organizational Cultures Replicate National Cultures? Isomorphism, Rejection and Reciprocal Opposition in the Corporate Values of Three Countries. **Organization Studies**, Londres, v. 24, p. 1115-1151, 1 set. 2003. DOI 10.1177/01708406030247006. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/01708406030247006>. Acesso em: 12 nov. 2022.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2010. 633 p. ISBN 978-85-7605-569-3.

ROBERT HALF. **Cultura organizacional: tudo que você precisa saber sobre o assunto.** [S. l.], março 2022. Disponível em:

<https://www.roberthalf.com.br/blog/gestao-de-talentos/cultura-organizacional-tudo-que-voce-precisa-saber-sobre-o-assunto-rc>. Acesso em: 29 out. 2022.

SCHEIN, Edgar H. The Role of the Founder in Creating Organizational Culture.

Organizational Dynamics, [s. l.], v. 12, p. 13-28, verão 1983. DOI

10.1016/0090-2616(83)90023-2. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0090261683900232>. Acesso em: 30 out. 2022.

SCHEIN, Edgar Henry. Coming to a New Awareness of Organizational Culture.

Sloan Management Review, [s. l.], v. 25, ed. 2, p. 3-16, Winter 1984.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Max Weber: o processo de racionalização e o desencantamento do trabalho nas organizações contemporâneas. **Revista de**

Administração Pública, [s. l.], v. 43, agosto 2009. DOI

10.1590/S0034-76122009000400007.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito capitalista**. 3. ed. rev. São Paulo:

Companhia das letras, 2005. 335 p. ISBN 85-359-0470-0. Disponível em:

https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/1973203/mod_resource/content/1/Weber_A%20etica%20protestante...%20-%20livro%20todo.pdf. Acesso em: 5 dez. 2022.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio

Virgílio Bittencourt (org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 2. ed.

Porto Alegre: Artmed, 2014.