

Cultura Organizacional/Cultura Informacional: a base
do processo de inteligência competitiva organizacional
Marta Ligia Pomim Valentim
Luana Maia Woida

Como citar: VALENTIM, M. L. P.; WOIDA, L. M. Cultura Organizacional/Cultura Informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. *In:* VALENTIM, M. L. P. (org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. Marília: Fundepe, 2006. p. 25-44. DOI: <https://doi.org/10.36311/2006.978-85-98176-08-6.p25-44>.



All the contents of this work, except where otherwise noted, is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo o conteúdo deste trabalho, exceto quando houver ressalva, é publicado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-SemDerivações 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Todo el contenido de esta obra, excepto donde se indique lo contrario, está bajo licencia de la licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Sin derivados 4.0 (CC BY-NC-ND 4.0).

Capítulo 2

CULTURA ORGANIZACIONAL/CULTURA INFORMACIONAL: a base do processo de inteligência competitiva organizacional

Luana Maia Woida
Marta Lígia Pomim Valentim

Introdução

Cultura organizacional é um tema controverso entre pesquisadores de diversas áreas e acarreta grandes discussões, instigando pesquisas, as quais objetivam compreender o homem de forma mais profunda, além de atribuir-lhe sentido a partir de sua produção social¹. Observando as linhas dedicadas aos estudos da cultura organizacional, considerou-se necessário mencionar brevemente as escolas da Antropologia que estudam a cultura e seus principais autores, pois foi a partir desses estudos que o tema repercutiu em outras áreas.

A pretensão nas próximas páginas não é buscar a acepção atual para cultura organizacional, mas entender suas origens e linhas teóricas influentes, e, partindo-se disso, tentar delimitar e evidenciar os conceitos e características pertinentes à cultura informacional. Considera-se a cultura organizacional a base para o processo de inteligência competitiva organizacional (I.C.O.). Portanto, não se ambiciona entrar na infundável discussão histórica sobre o tema, questionar as posições adotadas pelos estudiosos ou propor a solução que resultará no fim do debate.

A Antropologia possui diversas escolas que criaram conceitos marcantes para os estudos acerca do homem e das diferenças entre as sociedades e os respectivos modos de vida. Considerando o aporte da Antropologia na importância do entendimento de cultura e, porque não, de cultura organizacional, julgam-se igualmente relevantes para a I.C.O. as contribuições dessa área. Galvin (2002, p.148), expondo um estudo de caso realizado em uma organização que utiliza I.C.O., defende a idéia de que a

¹ A gênese da palavra encontra-se bem fundamentada e explicada nos textos de Norbert Elias (1994), de Raymond Williams (1992) e também de Denys Cuche (2002), por isso considera-se desnecessário seu detalhamento.

Antropologia seja aproveitada pelas organizações para proporcionar maior entendimento do mundo que as cercam. Assim, pode complementar outras atividades da I.C.O. e, quiçá, perceber as oportunidades e ameaças do ambiente, por meio de propostas pormenorizadas que pretendem o entendimento da dimensão humana, da cultura, do ambiente e suas possíveis relações e conseqüências.

2 Origem dos Estudos Sobre Cultura Organizacional

Os estudos acerca da cultura organizacional surgiram, de acordo com Cucho (2002, p.209), Tomei e Braunstein (1993, p.3), Silva e Zanelli (2004, p.408), entre as décadas de 1970 e 1980, quando se evidenciou que o Japão era forte concorrente e ameaçava as organizações e o crescimento da economia americana. Essa diferença cultural demonstrou, em contrapartida, retornos e resultados positivos para os japoneses; esse período ficou conhecido como o "milagre" japonês. Esses resultados desencadearam-se como chamariz para que a cultura organizacional passasse a ser estudada como uma questão importante e, até então, vista como problemática para os Estados Unidos, uma vez que ela poderia ser um instrumento de aperfeiçoamento das organizações.

Frederick Winslow Taylor, um dos teóricos e precursores mais importantes das teorias da Administração, cujos estudos e resultados repercutiram e, ainda, são utilizados nas organizações e na vida cotidiana das pessoas, também contribuiu para as pesquisas de cultura, quando demonstrou interesse pelos aspectos ligados às pessoas. No entanto, suas idéias foram difundidas com o objetivo voltado para o controle, celebrando sua visão do homem como extensão da máquina. Estudos posteriores, realizados por Elton Mayo, confirmaram que o fator humano, mais especificamente o comportamento das pessoas, influenciou no resultado da produção industrial. A pesquisa de Hawthorne descobriu importantes questões tais como o motivo de certos grupos informais se formarem e se comportarem indiferentes ou contrários aos objetivos organizacionais (HERSEY, BLANCHARD, 1986, p.59).

Em décadas posteriores, passou-se a utilizar discursos que enfatizam o fator humano como essencial e indispensável. "As equipes de direção, nos anos oitenta procuraram reabilitar a empresa através de um

discurso humanista, para obter dos assalariados comportamentos leais e eficazes” (CUCHE, 2002, p.211).

Os estudos mais recentes sobre cultura organizacional tiveram como objetivo buscar o comprometimento e empenho físico e psicológico das pessoas, pois afinal, no Japão, o desenvolvimento difundia-se rapidamente nas empresas, atraindo a atenção do mundo. Contudo, a cultura dos japoneses representava a própria filosofia de vida da nação, por isso mesmo tinha um forte impacto no ambiente organizacional, de forma tão natural que não exigia outros tipos de mecanismos aplicados ao ambiente corporativo como, por exemplo, treinamentos e métodos de socialização, visando obter a adesão à cultura da organização e às novas tendências administrativas, como a gestão do conhecimento.

3 Conceitos e Definições de Cultura Organizacional

As escolas vinculadas à Antropologia, bem como os estudos realizados na Sociologia, direcionam os trabalhos desenvolvidos a respeito da cultura organizacional, de forma que se percebem claramente as características das correntes teóricas nas definições construídas. Não serão expostas, neste texto, as diversas definições de cultura organizacional existentes na literatura. No entanto, os pontos de vista de alguns autores foram selecionados, objetivando fornecer uma idéia geral do que é a cultura para a organização, assim como apresentar o vínculo com as áreas da Antropologia e da Sociologia. A importância do entendimento desses vínculos contribuirá na maneira de observar e conceber a cultura organizacional aplicadas no contexto da I.C.O.

Há que se resgatar conceitos que contemplam elementos e processos fundamentais para o entendimento da cultura organizacional como essência e alicerce do processo de I.C.O. e, ao mesmo tempo, resgatar sua origem na Antropologia e na Sociologia. Dessa forma, optou-se por uma definição que introduzisse o conceito, apesar de não se estar referindo diretamente à cultura organizacional, mas sim ao elo existente na relação entre o desenvolvimento do indivíduo e a sociedade. Morin (2003, p.35) define cultura como:

[...] o conjunto de hábitos, costumes, práticas, *savoir-faire*, saberes, normas, interditos, estratégias, crenças, idéias, valores, mitos, que se perpetua de geração em

geração, reproduz-se em cada indivíduo, gera e regenera a complexidade social.

Entende-se que a cultura organizacional é fundamental para as organizações inseridas no contexto da I.C.O.; por isso, estudá-la e entendê-la é imprescindível aos diversos processos, dos quais se ressalta a gestão do conhecimento. Nesse contexto, Morin (2003, p.36) dá a exata dimensão e importância à cultura, quando afirma:

A cultura é o que permite aprender e conhecer, mas também é o que impede de aprender e de conhecer fora dos seus imperativos e das suas normas, havendo, então, antagonismos entre o espírito autônomo e sua cultura.

Procurou-se agrupar discussões referentes à teorização da cultura organizacional e suas bases explicativas com destaque para a Antropologia e a Sociologia. Dessa maneira, muitas definições contemplam a compreensão de que a cultura organizacional é unificadora da organização, assim como usa práticas pertinentes a todos os indivíduos. Diferentemente, Cucho (2002, p.217) afirma considerar, baseado nos estudos da Sociologia, que as subculturas são à base da construção da cultura, bem como é por meio delas que é possível conhecer a cultura.

Beyer e Trice (apud FLEURY, 1989, p.19) afirmam que a cultura organizacional é uma “[...] rede de concepções, normas e valores, que são tão tomadas por certas que permanecem submersas à vida organizacional”. Para esses autores, a cultura depende de mecanismos para ser constantemente confirmada como verdade e realidade no âmbito corporativo.

Motta entende cultura como um mecanismo de controle e, baseando-se em Geertz, da Antropologia, que acredita que a cultura é simbólica e necessita ser interpretada e decifrada, conceitua cultura organizacional como

[...] um sistema de símbolos e significados compartilhados, que serve como mecanismo de controle. A ação simbólica necessita ser interpretada, lida ou decifrada para que seja entendida (MOTTA, 1995, p.199).

Sob outro prisma, a cultura organizacional é analisada por Srour que discute a questão do poder e da ética nas organizações e entende cultura organizacional como um universo formado por enigmas, nem sempre decifráveis por todos os indivíduos atuantes no ambiente corporativo. Este universo a que Srour se refere, é composto por estruturas físicas, mas também por elementos intangíveis, como os valores que norteiam os comportamentos das pessoas. Desse modo, uma parcela da cultura é tão intangível quanto irreconhecível, o que dificulta qualquer tentativa de transmissão formal aos novos ingressantes na organização, de forma planejada. Nesse sentido, os indivíduos devem ter habilidades interpretativas para que consigam compreender, assimilar e agir segundo a cultura vigente. Schein se mostra adepto das idéias de Srour no que tange às certezas profundas da organização, quais sejam as referentes à possibilidade e dificuldade da cultura ser decifrada pelos indivíduos. Mas existe a possibilidade de ela o ser, por ser considerada simbólica e fazer parte de um universo simbólico compartilhado, no qual se admitem os significados que sejam construídos pelo grupo, ou seja, por todos os que dela participam e interpretam os significados dos símbolos do dia-a-dia corporativo.

Retomando as idéias estruturalistas de Claude Lévi Strauss, da escola francesa, admite-se que o sistema simbólico da cultura é parte do sistema maior e abrangente no qual está imersa. Do ponto de vista de Srour (1998, p.168) a cultura organizacional "Não se resume à somatória das opiniões individuais dos agentes que a partilham, pois tem vida própria e constitui uma das dimensões da organização". A aproximação com a corrente antropológica de Lévi Strauss é demonstrada pelo entendimento da cultura como um conjunto de sistemas simbólicos que se relacionam logicamente, o que vai de encontro à proposta de Cuche (2002, p.217), no que tange ao estudo da cultura por meio das subculturas. Para tal conjunto não existe esse relacionamento lógico, mas um resultado inevitável dos interesses particulares de cada um dos grupos que se formam na realização de um tipo específico de trabalho. Portanto, o relacionamento lógico que visa o todo está, evidentemente, posto de maneira contrária à proposta de Cuche.

Srour admite ter seu entendimento de cultura organizacional vinculado à Sociologia. Segundo este autor (1998, p.174), os indivíduos aprendem, e transmitem a cultura que dela partilham. Ele

acredita que a cultura não pode ser considerada parte inerente ao aparato biológico ou genético dos indivíduos. A cultura organizacional é construída no decorrer do tempo, na convivência entre as pessoas, possuindo peculiaridades que a diferenciam das demais culturas. Nesse ponto, as afirmações de Srouf também podem ser vistas segundo a perspectiva de Kroeber (apud LARAIA, 1999, p.39), da escola americana.

Para Morgan, numa perspectiva mais próxima da demonstrada por Cucho, uma organização não possui uma cultura, mas muitas subculturas, e é isto que representa a cultura organizacional. "Nas organizações existe freqüentemente sistema de valores diferentes que competem entre si e que criam um mosaico de realidades organizacionais em lugar de uma cultura corporativa uniforme" (MORGAN, 1996, p.131). Reforçando a noção das subculturas, o autor explica que elas surgem do movimento contracultural interno, que ocorre pela divergência de valores e insatisfação dos grupos tidos como minoritários, os quais, normalmente, são quantitativamente maiores em número, mas com poderes inferiores, ou em número menor em relação aos detentores de poderes superiores. Essa minoria, não aceitando a ideologia vigente, cria um clima em que os objetivos organizacionais são relegados a um segundo plano. Contudo, existe a possibilidade do indivíduo chegar-se à cultura sem maiores percalços e, dessa forma, "[...] ele será bem-sucedido em construir uma realidade social adequada" (MORGAN, 1996, p. 133), na qual todos se unem com o auxílio da cultura, em prol de objetivos comuns.

Schein (2001, p.45) entende cultura como "[...] a soma de todas as certezas compartilhadas e tidas como corretas que um grupo aprendeu ao longo de sua história". Em seu estudo, a cultura pode ser criada e orientada pelo líder, quando concebida em sua origem, objetivando uma cultura que dê suporte à competitividade organizacional, porém, o grupo liderado tem influência na perpetuação, aceitando ou não os elementos e processos culturais indicados pelo líder, construindo certezas tácitas e conhecimentos grupais. Esse processo de construção e aproveitamento das melhores alternativas dá forma à cultura organizacional, incorporando e deixando transparecer parte do sentido admitido pela escola americana da Antropologia, nas idéias de Kroeber, mas principalmente em Radcliffe-Brown.

Schein afirma que "A cultura é, portanto, produto do aprendizado social, e as maneiras de pensar e agir compartilhadas *que*

funcionam acabam se tornando elementos da cultura" (SCHEIN, 2001, p.178, grifo do autor).

Uma das características marcantes do entendimento de cultura organizacional de Schein está sintetizada nos três níveis da cultura, na figura a seguir:

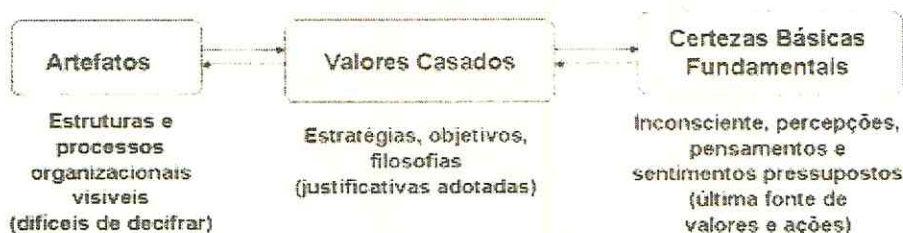


Figura 1 - Níveis da Cultura Organizacional.

Fonte: Schein – 2001 – p.32

Procurando enriquecer o conceito de cultura organizacional, Fleury (apud MEYER; CHANG JÚNIOR; SERRA) aponta o fator poder organizacional, na questão cultural, sugerindo que haja reflexão sobre este elemento, assim como nas indicações de Srour. Desse modo, a definição pode ser aceita porque discute e acrescenta um elemento cultural aos anteriormente citados nas demais definições, além de demonstrar a influência da escola americana na Antropologia, visível em autores como Geertz, o qual enfatiza o estudo dos significados dos símbolos comuns aos indivíduos de uma cultura.

[...] a cultura organizacional é concebida 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 (FLEURY apud MEYER; CHANG JÚNIOR; SERRA, 1998, p.1).

Para Thévenet (apud MEYER; CHANG JÚNIOR; SERRA, 1998, p.3) “[...] a empresa é um aglomerado das subculturas que correspondem aos grupos sociais que a compõem”. Essa definição, cuja importância está nos grupos sociais, pode ser inserida na vertente dos

estudos da Sociologia. Além disso, Thévenet considera a mudança da cultura um processo de longo prazo, e não consentido de maneira mecânica, objetiva e proposital. Nesse sentido, aproxima-se mais do pensamento de Boas, da escola americana vinculada à Antropologia, na questão do particularismo histórico e do relativismo. Tanto Thévenet como Pettigrew alegam que a cultura é produto do homem e o homem é produto da cultura (CAVEDON, 2003, p.55). Uma condição da qual as organizações, compostas por pessoas, também não estão desvincilhadas e descomprometidas.

Smircich propõe o exame da organização, por meio dos diferentes conceitos que advêm da confluência dos estudos da teoria da cultura na Antropologia e de temas pesquisados no âmbito dos Estudos Organizacionais. Dessa confluência surgem as áreas de pesquisa de cultura organizacional: Administração Comparativa, Cultura Corporativa, Cognição Organizacional, Perspectiva Simbólica e Organização e Processos Inconscientes. Para obter maior aprofundamento destes aspectos recomenda-se a leitura do trabalho de Smircich (1983), no qual ela propõe a sistematização dos conceitos de cultura e análise da organização, buscando na Antropologia e nos estudos organizacionais os grandes influenciadores das pesquisas em cultura organizacional.

As cinco áreas possuem diferentes visões e formas de pesquisar e entender a cultura. Apesar da contribuição e esclarecimento das tendências das pesquisas sobre o tema, presentes no trabalho de Smircich (1983) e Motta (1995), muitas das noções clássicas da Antropologia não atendem ao caráter de conflito inerente à dinâmica da cultura, sendo que as principais idéias de Malinovski, Radclif-Brown e Goodenough são exemplos de noções inválidas para o estudo da cultura voltada às organizações. Mota, diferentemente, propõe que Lévi Strauss e Geertz, da Antropologia contemporânea, possuem conceitos mais benéficos porque admitem que o homem “[...] vive num universo de significados que decodificam sem cessar” (MOTTA, 1995, p.198), ou seja, os indivíduos têm contato e absorvem códigos cujos significados dependem da transformação desses sinais em mensagem inteligível, porém os indivíduos só atribuem significado se fazem parte e conhecem a cultura.

Entretanto, percebe-se que a concepção do funcionalismo-estrutural de Radclif-Brown é um conceito muito usado nas linhas de pesquisa de cultura. Ela é considerada no texto clássico de

Smircich a base antropológica para as pesquisas em Cultura Corporativa. Basicamente considera-se, nessa linha, que as organizações estão em constante processo de adaptação fazendo trocas com o meio, explicação desprezada por Motta, mas interessante para as organizações voltadas à I.C.O.

Autores como Schein (2001), cujo fundamento principal está ancorado na corrente funcionalista-estrutural, tentaram abarcar as contribuições de várias linhas de pesquisa em cultura organizacional. Para a I.C.O., o qual lembra que os conceitos são importantes para a compreensão da organização e de sua cultura organizacional, vários aspectos e visões de linhas diferentes tendem a ser favoráveis ao estudo amplo da cultura organizacional nesse contexto.

Apesar de conhecer a implicação conceitual e prática da adoção de uma determinada perspectiva, como variável ou como metáfora, entende-se que excluir certos aspectos característicos das linhas de pesquisa dos estudos da cultura também resultaria numa proposta inadequada. Acredita-se que seja inevitável a tendência à perspectiva da cultura enquanto variável, justamente por ela tratar-se do contexto gerencial das organizações. Entende-se a cultura organizacional como o centro que fundamenta as demandas práticas e objetivos organizacionais, e não uma simples variável. Verifica-se que a concepção metafórica dos estudos revela que a cultura não é gerenciável, mas uma construção coletiva da realidade. Essa discussão foi expandida no texto de Smircich (1983).

Outra definição de cultura mais sucinta e voltada à normalização e à padronização dos comportamentos pode ser entendida como “[...] algo que permite que os comportamentos sejam descritos de maneira inteligível, porque os seus significados variam” (MOTTA, 1995, p.201), ou seja, a cultura permite a interpretação do significado dos elementos culturais e estabelece a forma de comportamento aceita. A tendência antropológica dessa definição se mostra mais voltada ao que é exposto por Geertz, na antropologia simbólica.

Motta e Caldas (1997, p.27) podem ser qualificados como mais inclinados ao pensamento de Geertz e de Lévi Strauss, entendendo que a cultura “[...] fornece esquemas de interpretação que dão sentido às dificuldades da existência, apresentando-as como elementos de uma ordem ou como fruto de sua perturbação”.

A partir desta exposição da questão conceitual no campo da cultura organizacional, considera-se necessário adotar uma perspectiva abrangente do conceito de cultura organizacional, contemplando-se elementos e processos culturais relevantes ao processo de I.C.O. A cultura organizacional é de fato um processo de construção coletiva que unifica determinado grupo de indivíduos, podendo estes ser conduzidos em certos aspectos por um líder, o qual projeta a mudança não mecânica da realidade, porém, somente por influência deles que chega ao consenso do que seja a realidade e a verdade para a organização.

Considera-se asserção adequada quando se diz que a cultura é composta por muitos elementos: processos, normas, regras, mitos, ritos, crenças, valores, histórias, heróis, hábitos, costumes, tecnologias, instituições, conhecimentos, experiências, estratégias etc., os quais se adaptam e se relacionam, conforme a cultura interage com o ambiente. Podem ser mencionados, ainda, os processos centrais para a perpetuação, agentes de mudança da cultura da organização, sem os quais a cultura também seria inexistente: socialização, comunicação, aprendizagem e liderança etc. Além disso, para cada cultura em particular, esses processos e elementos ganham significados singulares porque são produto da interação e das trocas com o ambiente.

Conforme mencionado anteriormente, muitas são as definições de cultura organizacional, o que demonstra a complexidade do tema. As que comumente atendem a interesses restritos das linhas teóricas e de autores específicos não compreendem a abrangência necessária para o estudo de cultura organizacional. Sendo considerada mais do que um aspecto importante para o processo de I.C.O., a cultura organizacional é a base pela qual se perpetua como realidade orientadora das práticas das pessoas.

4 Elementos da Cultura Organizacional

Os elementos e processos mais freqüentemente utilizados para explicar e estudar a cultura organizacional representam as partes que caracterizam a cultura e formam sua totalidade. Cada parte dessas atua para estabilizar e garantir a sua continuidade.

Freitas (apud ALIGLERI, 2001, p.61) define, a seguir, os elementos culturais essenciais:

Valores: em geral as organizações possuem um número reduzido de valores, mas são mantidos por um longo período de tempo por serem constantemente enfatizados;

Crenças e Pressupostos: são usados como sinônimos para expressar o que é aceito como verdade nas organizações e por isso tendem a tornarem-se inquestionáveis;

Ritos, Rituais e Cerimônias: atividades planejadas em que são expressos certos gestos, linguagem e comportamentos salientando uma visão consensual para a ocasião;

Estórias e Mitos: informam sobre a organização, sustentando os valores organizacionais;

Tabus: demarcam as áreas de proibições, orientando o comportamento com ênfase no não-permitido;

Heróis: personagens que condensam as forças da organização;

Normas: são regras que defendem o comportamento que é esperado e aceito pelo grupo, podendo ou não estar escrito;

Processo de comunicação: é a rede de relações e papéis informais e formais criados pelos membros da organização.

Nakayama (1997, p.56), baseando-se em Deal e Kennedy, Beyer e Harrison, aponta como elementos inerentes à cultura: o ambiente de negócios, os valores, os heróis, os ritos e rituais e a rede cultural. O ambiente de negócios é onde a organização realiza suas operações e a cultura pode ser influenciada por esse ambiente operacional; os valores são os conceitos básicos, nos quais a cultura é sustentada; os heróis são os exemplos para os demais indivíduos, porque incorporam e praticam os valores e as crenças da cultura; os ritos e rituais são os padrões praticados diariamente, tendo, nos gerentes, o principal exemplo – de como os demais indivíduos devem comportar-se – explicitado durante as cerimônias que são, propriamente, a demonstração dos bons exemplos comportamentais para os indivíduos. E, finalmente, tem-se a rede cultural, que é a informalidade presente em qualquer organização, donde emergem heróis e líderes e grande compartilhamento de conhecimentos.

De acordo com Fleury, os autores Beyer e Trice atribuem grande importância ao rito, por ser através dele que as pessoas exteriorizam a cultura. Nas palavras de Fleury (1989, p.19), “O rito consiste em um conjunto planejado de atividades, relativamente elaborado, combinando várias formas de expressão cultural, as quais têm conseqüências práticas e expressivas”.

Beyer e Harrison (apud FLEURY, 1989, p.19) criaram uma tipologia para explicar os ritos na organização. Eles delimitaram seis diferentes tipos de ritos, que podem ocorrer no ambiente interno de uma empresa, alertam, todavia, para o problema da interpretação do rito. Os autores direcionam essa atividade ao líder, sendo de sua competência, a administração da cultura organizacional. Os ritos são: de passagem, de degradação, de confirmação, de reprodução, de redução de conflito e de integração.

Desvendar os significados e as relações de ligação entre os elementos da cultura é essencial para compreender o papel que esses elementos têm no interior cultural da organização, bem como para delimitar a possibilidade de influência dos mesmos. Partindo do princípio de que existe uma dinâmica que envolve os elementos e processos culturais, bem como fluxos de informação e conhecimento, serão ressaltados aspectos e funcionalidades da cultura informacional, que é propriamente a cultura voltada à I.C.O. e uma adaptação do conceito de cultura organizacional.

O processo que evidencia mais claramente o fundamento da cultura organizacional é a gestão do conhecimento dentro do processo de I.C.O. A seguir estão agrupados alguns conceitos recuperados da literatura, os quais reavivam as procedências antropológicas e sociológicas, juntamente com as implicações das características das definições de cultura organizacional, para a I.C.O.

Autores		Características da Cultura Organizacional	Implicações das Características da Cultura Organizacional no Âmbito da ICO
E.O. ²	A. e/ou S.		
Motta, Fleury	Geertz	Depende da interpretação dos símbolos pelos indivíduos	A interpretação adequada depende de processos culturais como a socialização e a aprendizagem. O conhecimento está na mente do indivíduo
Schein, Motta	Geertz	Partilhada pelos indivíduos e incita à interação	Essencial para as conversões de conhecimento e compartilhamento de informação
Schein	Lévi-Strauss	Consensual quanto ao significado partilhado	Evita ou reduz os confrontos e tem função integradora

² E.O.: Estudos Organizacionais; A.: Antropologia; S.: Sociologia.

Schein	Boas	Aberta às interferências externas e trocas com o ambiente	Essencial para os indivíduos obterem informação e/ou produzirem conhecimentos atendendo aos eventos externos
Srouf, Motta	Morin	Mecanismo de controle	Necessário para padronização e adequação dos comportamentos
Schein	Malinowski Radcliff-Brown Lévi-Strauss	Relacionamento indissociável e sistemático entre os elementos e processos culturais	Dificulta a manipulação arbitrária e mecânica da cultura em sua totalidade. Importância distribuída equitativamente entre os elementos e processos. O foco de mudanças pretendidas não pode ser alocado somente a um aspecto.
Schein, Srouf	Kroeber	Essencialmente construção social	Consenso quanto aos objetivos pretendidos
Thévenet, Schein	Boas	Possibilidade de mudança	A organização não é estática, precisa adequar-se a novos parâmetros, constantemente.
Thévenet, Schein, Morgan	Malinowski	Formada por grupos – subculturas – retrata o confronto de valores	Constitui-se em entrave aos fluxos de informação e ao compartilhamento de conhecimento

Figura 2 - Implicações das Definições de Cultura Organizacional para a I.C.O.

As idéias enfatizadas nas definições de cultura organizacional, norteadas pela Antropologia e pela Sociologia, deixam transparecer as características da cultura informacional. Não se restringem à simplificação da dicotomia 'variável ou metáfora' e revela a aproximação da cultura informacional junto aos processos da I.C.O.

5 Contexto da Cultura Organizacional

Mencionar-se-á de forma breve a relevância da cultura organizacional observada como parte da cultura do país, isto é, aceita-se a presença de características semelhantes entre as culturas das organizações inseridas nesse mesmo ambiente, todavia também não se rejeita o fato de que existe o paralelismo cultural nas organizações, ou seja, mesmo presente em ambientes diferentes pode ocorrer similaridades culturais.

Partindo do pressuposto de que a cultura organizacional possa ser influenciada pelo contexto social do qual faz parte, considera-se como um fator que atua na formação da cultura da organização, pois organizações fazem parte da sociedade na qual atuam. Para Schein, as culturas organizacionais possuem, entre os três níveis que compõem a cultura corporativa, os pressupostos básicos, cujas origens e influências localizam-se nas culturas nacionais. Schein (2001, p.61) afirma:

[...] as culturas organizacionais estão arraigadas na cultura do país onde a empresa opera. Assim, as certezas mais profundas da cultura nacional refletem-se na organização através de certezas e crenças de seus fundadores, líderes e membros.

Essa discussão merece algumas considerações porque, assim como muitas outras teorias e modelos de gestão que ultrapassaram os limites e fronteiras culturais dos países onde foram criados, como as teorias da administração científica de Frederick Winslow Taylor, que se difundiram rapidamente nas indústrias de muitos países, bem como as pertinentes à qualidade, cuja procedência está nos Estados Unidos, se bem que o sucesso em sua implantação e funcionamento se tenha dado no Japão, a I.C.O. também não foi desenvolvida seguindo parâmetros da realidade brasileira. No entanto, acredita-se que, apesar de sua prática ser supostamente dificultada pela inserção em contexto adverso ao de seu “ambiente natural”, sua expansão tenha ocorrido, tanto no âmbito acadêmico quanto no científico, o que demonstra ser assunto de interesse nacional, cujas discussões não apresentam empecilhos para a prática da I.C.O. no país. Não se pretende omitir o fato e a ocorrência de muitos fracassos na adoção de teorias importadas pelo Brasil. O exemplo da qualidade, fornecido anteriormente, serve como indicativo, sendo sua proposta bem aceita pelos japoneses, fato que não aconteceu da mesma forma no Brasil.

Deve-se avaliar a cultura da organização em aspectos relacionados à cultura do país, pois Bethem (apud ALIGLERI, 2001, p.76) alerta, baseado nos estudos sobre cultura nacional de Hofstede, alerta que o Brasil possui uma posição simétrica em relação aos Estados Unidos. A conclusão foi extraída da comparação entre vários países que ocuparam

posições diferentes quanto às quatro dimensões valorativas da cultura³. Isso significa que teorias e práticas consideradas corretas, com relativa obtenção de sucesso nos Estados Unidos, possivelmente são inválidas para o Brasil.

Levando-se em conta que a cultura, no âmbito brasileiro, é um caso particular devido, entre muitos fatores, à colonização estrangeira – o tipo de colonizadores e os próprios colonizados –, percebe-se que tudo deve ser considerado, visando-se compreender como este processo construiu a base social brasileira, isto é, existem certos costumes que se reproduzem espontaneamente como a relação do “senhor” ou patrão que exerce seu poder sobre o “escravo” ou subordinado. Esse tipo de relacionamento não é conveniente na I.C.O., porque depende essencialmente das trocas de informação e de conhecimento entre as pessoas, o que extrapola a rigidez da hierarquia, exigindo flexibilidade organizacional.

[...] parece indiscutível a importância da forma de colonização e as implicações da economia escravocrata; latifundiária e monocultura na formação da cultura brasileira. Também a análise do mito da democracia racial, que oculta os distanciamentos sociais originários na composição étnica, é um dado fundamental das relações sociais e culturais presentes na sociedade e nas organizações brasileiras (AIDAR et al, 2002, p.40).

A sociedade brasileira é marcada por pluralidade e diferenças culturais, assim como por ambigüidades e paradoxos. Motta e Caldas (1997, p.31) afirmam: “As organizações brasileiras geralmente apresentam uma distância de poder tão grande que parecem lembrar a distribuição de renda nacional e o passado escravocrata”. Dessa forma, esses autores alegam que uma das características da cultura organizacional brasileira é o poder coercitivo, provável remanescente do processo colonizador, o qual retrata a hierarquia entre as classes e grupos de profissionais.

Ao contrário do que afirma Vieira (2000, p.68), acredita-se que a cultura organizacional das organizações brasileiras, ressaltando-se como referência as médias e, principalmente, as grandes, também é resultado do que é assumido como realidade por culturas organizacionais

³ HOFSTED, G. Culture's consequences: international differences in work related values. Beverly Hills: Sage, 1980.

de organizações de outros países, as quais estão contextualizadas e norteadas pelo discurso, bem como inseridas no processo de unificação da economia mundial. Concorde-se com esse autor diante da afirmação de que a cultura organizacional predominante no Brasil pode ser representada pelas pequenas e microempresas, cuja faceta mais recorrente é a cultura familiar. Para a I.C.O. é relevante a abordagem voltada para as grandes e médias empresas e, por isso, a cultura organizacional com características brasileiras não será exaustivamente revisada, mas será apenas lembrada sua importância, visto que outros processos inerentes à I.C.O. necessitam desse entendimento.

Não se deve menosprezar a história e o contato das organizações com o ambiente, pois permanecem como valores e padrões de comportamento, elementos culturais, os quais se disseminam e são reproduzidos, tipificando e distinguindo as organizações brasileiras das existentes, sediadas e originadas em outros países. É importante fazer esse tipo de consideração, visto que a I.C.O. depende de respostas e indicadores do ambiente, assim como de outros processos da organização.

6 Cultura Informacional

A cultura informacional é a base para o processo de inteligência competitiva organizacional. Sem uma cultura informacional positiva em relação: a) à construção de conhecimento; b) à socialização de informação e conhecimento; c) ao compartilhamento de dados, informação e conhecimento e d) ao uso de dados e informação e conhecimento, dificilmente é possível implementar a I.C.O. em uma organização.

Cultura informacional é entendida como um conjunto de pressupostos básicos composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo.

O conjunto de pressupostos básicos é construído coletivamente, fato que implica a existência de lideranças positivas, dotadas dos elementos essenciais que o constituem. Pode-se observar que a influência do líder junto a um determinado grupo de pessoas, no espaço corporativo, pode ser modificada pelos próprios indivíduos, assim como pelo

surgimento de novas lideranças. No entanto, a organização influi diretamente nessa construção, uma vez que a cultura informacional reflete, de certa forma, a cultura organizacional, a estrutura e o modelo de gestão organizacional.

Do mesmo modo, as situações vivenciadas por grupos corporativos e entendidas como “de sucesso” ou “de destaque” são imediatamente copiadas em todos os níveis da organização. Esse fato constitui-se em um fator essencial para a construção da cultura informacional, constitui-se também fator essencial para a modificação da cultura organizacional, uma vez que ocorre sem a percepção das pessoas que estão envolvidas nesse processo, ou seja, ocorre de forma natural.

A cultura informacional também é construída por meio de alianças estratégicas, isto é, os indivíduos aliam-se a pessoas que possuem comportamento positivo em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento. Assim, a interação se dará de forma mais efetiva, com os indivíduos que compartilhem os mesmos princípios e valores, as mesmas angústias e as mesmas expectativas.

Portanto, as lideranças da organização necessitam de capacitação específica para trabalhar a cultura informacional de seus liderados no âmbito da I.C.O. A capacitação permitirá que conheçam a importância do processo para o próprio desempenho, assim como para o desempenho da organização.

Trabalhar a cultura informacional visando à eficiência do processo de inteligência competitiva organizacional demanda tempo, energia e planejamento. Além disso, outros elementos são fundamentais, pois ajudam a proporcionar um comportamento favorável à I.C.O. Como exemplo, pode-se citar o próprio espaço físico da organização, isto é, paredes inibem o compartilhamento e a socialização das pessoas.

Nesse sentido, a organização precisa realizar inicialmente um diagnóstico dos fluxos informais existentes, entendido como aquele construído pelas pessoas no espaço corporativo, e os fluxos informais naturais como resultantes da comunicação organizacional e construídos a partir das relações humanas das diferentes unidades/células de trabalho.

A organização precisa incentivar de forma efetiva o comportamento positivo das pessoas em relação à construção,

compartilhamento e socialização de dados, informação e conhecimento. Isso significa que a organização necessita criar mecanismos, normas e procedimentos concretos no âmbito corporativo. Podem-se citar como exemplos: prêmios (viagens nacionais e internacionais, equipamentos eletrônicos, objetos de consumo), aumentos salariais reais, benefícios (cursos de capacitação), participação nos lucros, recebimento de ações da empresa etc.

A cultura informacional pressupõe atitudes voltadas a: 'aprender a compartilhar', 'aprender a compreender' e 'aprender a diversidade intelectual'. O homem é um ser social, por isso, a cultura informacional ocorre em um determinado espaço, cultura/sociedade. Portanto, a cultura informacional será sempre uma construção advinda da dualidade individual/coletivo, repleto de signos e símbolos de uma determinada cultura/sociedade. Portanto, a organização influenciará na construção dessa cultura informacional, uma vez que ela possui sua própria cultura, naturalmente recortada da sociedade na qual está inserida.

Considerações Finais

Uma organização pode ser vista como uma sociedade, visto que pode ser entendida como a integração de pessoas que visam objetivos idênticos ou similares. Percebe-se a importância de consolidar a integração das pessoas quanto ao desenvolvimento das várias atividades do cotidiano, permitindo, assim, maior entrosamento e cooperação entre os indivíduos.

A cultura organizacional é fundamental para que o processo de I.C.O. possa ser de fato uma realidade. Além disso, ela possibilita uma dinâmica positiva à consolidação da ética convencionalizada pela organização, estabelecendo princípios, valores e crenças essenciais para a motivação e o relacionamento humano na organização.

Qualquer que seja o modelo de I.C.O. implementado por uma organização, sem dúvida nenhuma afetará profundamente as estruturas organizacionais, as relações humanas e a atuação dos indivíduos em relação ao negócio da organização. Finalizando, desenvolver a cultura organizacional voltada à I.C.O. é o melhor caminho para implantá-la e, de fato, vê-la funcionar eficientemente.

REFERÊNCIAS

AIDAR, M. M.; BRISOLA, A. B.; MOTTA, F. C. P.; WOOD JÚNIOR, T. Cultura organizacional brasileira. In: **Mudança organizacional: liderança, teoria do caos, recursos humanos, logística integrada, inovações gerenciais, cultura organizacional, arquitetura organizacional**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 282p.

ALIGLERI, L. M. Cultura organizacional e as influencias da cultura brasileira: a incompatibilidade cultural na adoção de tecnologia gerencial estrangeira. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v.2, n.1, p.63-80, jan./jun. 2001.

BOAS, F. **Antropologia cultural**. Rio de Janeiro: Zahar, 2004. 109p.

CAVEDON, N. R. **Antropologia para administradores**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2003. 182p.

CUCHE, D. **A noção de cultura nas ciências sociais**. 2. ed. Bauru: EDUSC, 2002. 255p.

ELIAS, N. **O processo civilizador: uma história dos costumes**. Rio de Janeiro: Zahar, 1994. v.1

FLEURY, M. L. O desvendar de uma organização: uma discussão metodológica. In: **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

GALVIN, R. W. Inteligência competitiva na Motorola. In: PRESCOTT, J. E.; MILLER, S. H. (Org.). **Inteligência competitiva na prática: estudos de casos diretamente do campo de batalha**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. p.143-149.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989. 213p.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1986. p.428

LARAIA, R. de B. **Cultura um conceito antropológico**. 12.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editor, 1999. 116p.

MEYER, C. A.; CHANG JÚNIOR, João; SERRA, R. M. A cultura de um grupo e o sucesso relativo junto ao programa de TGC: um estudo de caso.

Caderno de Pesquisa em Administração, São Paulo, v.1, n.6, p.1-12, jan./mar. 1998.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. 421p.

MORIN, E. **O método 5: a humanidade da humanidade**. 2 ed. Porto Alegre: Sulina/Meridional, 2003. 309p.

MOTTA, F. C. P. Cultura nacional e cultura organizacional. In: **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. 270p.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. 325p.

NAKAYAMA, M. K. **A influência da cultura organizacional na predisposição do gerente ao estresse ocupacional**. 1997. 168f. Tese (Doutorado em Administração) - Escola de Administração. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1997.

SCHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001. 191p.

SILVA, N.; ZANELLI, J. C. Cultura organizacional. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Orgs.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004. p.407-442

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quarterly**, v.28, p.339-358, sep. 1983.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 10.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 337p.

THÉVENET, M. A cultura de empresa hoje em dia. **Revista de Administração**, São Paulo, v.26, n.2, p.32-39, abr./jun. 1991.

TOMEI, P. A.; BRAUNSTEIN, M. L. **Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana**. São Paulo: Makron Books, 1993.

VIEIRA, F. G. D. Estou quente ou frio? Relações de teoria, pesquisa e ensino entre antropologia e cultura empresarial. **Revista de Estudos Organizacionais**, Maringá, v.1, n.2, p.65-74, jul./dez. 2000.