

Cultura organizacional e desenvolvimento do poder

Ana Cláudia de Oliveira Leite

Bacharel em Biblioteconomia e Ciência da Informação - UFSCar

Pós-graduanda em Gestão Organizacional e Recursos Humanos - UFSCar

e-mail: anadeoliver@yahoo.com.br

■ Resumo

Por meio de uma pesquisa bibliográfica, apresenta a atual importância das diferentes habilidades das organizações, as quais incluem posturas mais flexíveis, demonstrando a necessidade da análise organizacional, como ferramenta para a identificação de conflitos interpessoais e políticos. Descreve a inter-relação entre cultura e poder nas organizações, analisando-se definições sobre cultura, cultura brasileira e cultura organizacional, e suas influências, por meio do uso de metáforas de gestão, as quais consideram as organizações como sistemas culturais e políticos. A partir dessa análise, discute ações fundamentais para o desenvolvimento do poder e das próprias organizações, como forma de se adaptarem as mudanças da sociedade.

Palavras-chave: cultura brasileira; identidade organizacional; metáforas organizacionais; relações de trabalho; poder.

■ Abstract

By a bibliographic search, this article presents the actual importance of the different abilities of the organizations, which include a posture more flexible, showing the necessity of an organizational analysis, as a tool to identify inter personals and politic conflicts. Describe the interrelation between culture and power at

the organizations, analyzing culture, Brazilian culture and organizational culture definitions and their influences, using the management metaphors, which consider the organizations as culture and politic systems. Starting from this analysis, discuss fundamental actions for the power development and organizational development, as a way to adapt to the society changes.

Key-words: Brazilian culture; identity culture; organizational metaphor; power; work relations.

■ Introdução

Atualmente, devido às mudanças ocorridas na sociedade, que afetam diretamente as relações econômicas, políticas, tecnológicas e sociais, as organizações se vêem obrigadas a adotar posturas mais flexíveis e adaptáveis, para garantir a sua sobrevivência. Sendo assim, além do estudo das tradicionais áreas da organização como, por exemplo, marketing, finanças e produção, outra área vem se mostrando de igual importância: a análise da cultura organizacional.

Com a análise da cultura organizacional, é possível compreender-se os fenômenos decorrentes dos valores, crenças, mitos e relações interpessoais. Entre os métodos encontrados pelos dirigentes das organizações para atingir esse fim, destaca-se o uso de metáforas.

O presente trabalho tem como principal objetivo investigar as fontes do desenvolvimento do poder e as

suas relações com a cultura organizacional, a partir do uso de metáforas que consideram as organizações como sistemas políticos e culturais, fazendo uma abordagem sobre os conceitos de cultura e as influências da cultura nacional.

A metodologia utilizada na elaboração do trabalho foi baseada no método de pesquisa bibliográfica, indicado por Lakatos e Marconi (2001), o qual consistiu na pesquisa, leitura e entendimento de fontes de informação, tais como, apostilas, livros e artigos científicos da área.

■ Metáforas na Organização

Com o advento do século XXI, ocorreram e ocorrem freqüentes mudanças, em diversas áreas do conhecimento, entre elas, no campo da organização e da administração. Com isso, surgem e desaparecem teorias, que auxiliam na sua compreensão. Para visualizar-se as organizações e suas formas de administração, é fundamental conhecer a importância do uso de metáforas, pois dessa forma, é possível abordar os problemas organizacionais sob novas perspectivas.

Etimologicamente, a palavra grega *metaphora* está ligada ao verbo “ir além de”, “transportar”. Nas línguas românicas, metáfora é uma figura de linguagem que consiste em transpor o significado de um termo para outro, de campo semântico diferente, em virtude de um processo de comparação ou analogia. Mas a definição e o sentido dessa figura de estilo, sem dúvida, a mais importante da linguagem poética, foi bastante discutida entre os estudiosos (D’ONOFRIO, 2005, p. 358).

Entre os que pesquisaram e estudaram o sentido da metáfora, encontra-se Morgan (1996) que, em sua obra “Imagens da Organização”, afirma que “a metáfora é uma figura de linguagem comparativa freqüentemente usada para dar um toque criativo a nossa maneira de falar” (MORGAN, 1996, p. 21). Nessa obra, o autor descreve os processos organizacionais, por meio da visão das metáforas, as quais interpretam os cenários das organizações, ou seja, o ambiente e a realidade em que as pessoas trabalham.

De acordo com Morgan (1996), as metáforas orientam a prática organizacional e mobilizam novas maneiras de visualizá-la, desenvolvem capacidades de enfrentamento de novos desafios e forjam novos padrões

de evolução. Na vida organizacional, as metáforas ampliam a visão, sugerindo ações que antes não teriam sido possíveis, assim como, levam a outras metáforas, criando e incentivando pontos de vistas concorrentes e complementares.

Para efeito do presente trabalho, serão abordadas duas metáforas de Morgan (1996), uma delas mostra as organizações como sistemas culturais, discutindo o papel dos valores, crenças, normas e idéias, que guiam a vida organizacional, enquanto que a outra aborda as organizações como sistemas políticos, a qual explora as questões de conjunto de interesses, conflitos e jogos de poder. No entanto, para que sejam discutidas tais metáforas, é fundamental conhecer os conceitos de cultura e poder.

■ Cultura: Definições e Conceitos

Atualmente, a gestão das organizações tem buscado diferentes formas de estruturar-se, entre elas, o embasamento na antropologia, cujo principal objeto de estudo constitui-se na análise da cultura.

A cultura, ao longo do tempo, adquiriu inúmeras definições e foi estudada por várias áreas do conhecimento. Mesmo com essa pluralidade de significados, é possível considerar que a cultura se modifica de acordo com o contexto em que se insere.

A sociedade humana passou por diversos ciclos de cultura, que a levaram a profundas transformações: nômade, agrícola, guerreira, comercial, industrial. Atualmente vive sob a égide da tecnologia, baseada na cultura da informação, que se tornou fundamental para o progresso: quando não há informações precisas, não se pode chegar a lugar algum. Mas apenas a informação é insuficiente: os dados adquiridos devem ser estudados e interpretados, para se chegar ao verdadeiro conhecimento, o saber transforma a realidade, adaptando-a às sempre renovadas necessidades (D’ONOFRIO, 2005, p. 100).

Segundo Santos (1994), há duas correntes de estudos mais comuns sobre a concepção da cultura: a primeira, no que se refere às características de grupos sociais, tais como, as formas de conceber e organizar a vida social ou a seus aspectos materiais; e a segunda, que trata especificamente do conhecimento, idéias e crenças. Independentemente da linha de estudo sobre a

cultura, é fundamental compreender os processos de aculturação.

A cultura é aprendida pelo homem por meio do processo de aculturação, a partir do qual aprende ou adquire os valores do grupo ou sociedade em que está inserido. É somente a partir do conhecimento dessa sociedade é que se poderá compreender o comportamento dessa pessoa dentro dos grupos. O processo de aculturação se encarrega de transmitir, tanto objetiva quanto subjetivamente, ao sujeito os valores, as crenças, os mitos presentes na cultura de um determinado grupo. E essa cultura internalizada influenciará esse sujeito em suas relações sociais, podendo ser modificada a partir de suas experiências em diversos grupos, ao longo do tempo (MACEDO, 2002, p. 4).

A cultura não pode ser considerada estática, pelo contrário, se baseia nas relações sociais e, por isso, constitui-se em peça-chave para entender-se as relações de poder nas organizações.

Hoje em dia os centros de poder da sociedade se preocupam com a cultura, procuram defini-la, entendê-la, controla-la, agir sobre seu desenvolvimento. Há instituições públicas encarregadas disso, da mesma forma, a cultura é uma esfera de atuação econômica, com empresas diretamente voltadas para ela. Assim, as preocupações com a cultura são institucionalizadas, fazem parte da própria organização social. Expressam seus conflitos e interesses, e nela os interesses dominantes da sociedade manifestam sua força (...) As preocupações com a cultura mantêm sua proximidade com as relações de poder. Continuam associadas com as formas de dominação na sociedade e continuam sendo instrumentos de conhecimento ligados ao progresso social (SANTOS, 1994, p. 82).

A cultura atua nas relações de poder das organizações, por isso é de extrema importância entender os conceitos, componentes e tipos de cultura organizacional.

■ Cultura Organizacional

A análise da cultura nas organizações surge como

uma forma de adaptação externa, no que diz respeito ao mercado, tecnologia e economia, e de adaptação interna, permitindo a integração, articulação e, até mesmo, o desenvolvimento do poder. A cultura organizacional possui diversos componentes e subdivide-se em vários tipos, sendo aprendida no cotidiano pelos membros das organizações. Essas questões serão abordadas nos itens, a seguir.

Origem Histórica e Conceitos

No começo dos anos 60, devido a diversas mudanças ocorridas na sociedade, alguns consultores de empresas desenvolveram uma abordagem mais moderna, democrática e variada para a gestão das organizações, denominada Desenvolvimento Organizacional.

De acordo com Chiavenato (2000), o Desenvolvimento Organizacional é a aplicação do conhecimento das ciências comportamentais em um esforço conjugado para melhorar a capacidade de uma organização, por meio de processos de solução de problemas e de renovação, administração participativa, desenvolvimento e fortalecimento de equipes, pesquisa para o diagnóstico e a ação de mudança.

Como o foco principal do Desenvolvimento Organizacional está na mudança das pessoas e em suas relações de trabalho, evidencia-se a importância do estudo sobre a cultura organizacional das empresas.

A cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhado por todos os membros da organização. Ela se refere ao sistema de significados compartilhados por todos os membros e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira com que ela faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários a respeito da empresa. A cultura organizacional representa as percepções dos dirigentes e funcionários da organização e reflete a mentalidade que predomina na organização (CHIAVENATO, 2004, p. 165).

Segundo Macedo (2002), a cultura organizacional deve ser compreendida no contexto onde ela se insere, portanto, além de se considerar os aspectos da cultura nacional, há que se analisar os seus componentes, os seus tipos e as formas pelas quais é aprendida.

Componentes da Cultura Organizacional

De acordo com Chiavenato (2004), ao observar-se a cultura organizacional, nota-se que a mesma é constituída por componentes visíveis e observáveis, orientados aos aspectos operacionais e de tarefas como, por exemplo, a estrutura organizacional, os métodos e procedimentos, os objetivos e estratégias, as políticas e diretrizes de pessoal, entre outros; e por componentes invisíveis e emocionais, orientados aos aspectos sociais e psicológicos, tais como, as relações afetivas, valores e expectativas, padrões de influência e de poder, normas grupais, etc.

Os componentes da cultura organizacional são apresentados por meio de três níveis diferentes: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Os artefatos pertencem ao primeiro nível e são mais perceptíveis, incluem os produtos, serviços e padrões de comportamento dos membros de uma organização, tais como, os símbolos, as histórias, os heróis, as cerimônias anuais e os lemas. Os valores compartilhados constituem o segundo nível e são formados a partir dos valores relevantes para as pessoas numa organização, definindo as razões pelas quais elas fazem as suas atividades. O terceiro nível, que se caracteriza por ser mais profundo, são as pressuposições básicas, ou seja, as crenças inconscientes, sentimentos e percepções, nas quais as pessoas acreditam.

Aprendizagem da Cultura Organizacional

Como exposto no item anterior, Chiavenato (2004) afirma que os componentes da cultura organizacional influenciam diretamente o comportamento das pessoas e das organizações, com isso, surge o processo de aprendizagem da cultura organizacional, o qual pode se dar de diversas formas, como histórias, símbolos, rituais, linguagem e materiais. As histórias mostram os acertos e erros do passado, dando fundamento às práticas atuais na organização. Os rituais e cerimônias expressam e reforçam os principais valores da organização, por meio de seqüências repetitivas de

atividades. O espaço físico da organização e os arranjos realizados mostram os símbolos materiais, que definem o grau de diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento. E a linguagem identifica membros de uma cultura, que utilizam termos singulares para descrever sujeitos, objetos e situações de trabalho.

Tipos de Cultura Organizacional

Há inúmeros tipos de cultura organizacional, no entanto, segundo Chiavenato (2004), destacam-se as culturas organizacionais adaptativas e não-adaptativas. A escolha por cada uma delas é baseada nas características pessoais de personalidade e nas características da cultura corporativa.

As culturas organizacionais adaptativas se mostram mais maleáveis e flexíveis frente às mudanças organizacionais, distinguindo-se pela possibilidade de inovação e criatividade, pela atenção voltada ao cliente e pelo valor atribuído às pessoas. Enquanto que as culturas organizacionais não-adaptativas são conservadoras na manutenção de seus costumes, tradições e valores, despertando um comportamento mais burocrático entre os seus administradores.

■ Identidade Organizacional e Cultura Brasileira

A cultura nacional influencia, nitidamente, o comportamento dos indivíduos nas relações de trabalho e, conseqüentemente, na cultura das organizações. Dessa forma, Machado (2005) identifica algumas características da identidade nacional nas organizações como, por exemplo, a informalidade nas relações pessoais, a valorização da manifestação emocional e o paternalismo, como fruto da elevada distância de poder na sociedade.

Para analisar-se os impactos dessa influência, no presente trabalho, faz-se uma explanação sobre os traços brasileiros na análise organizacional, partindo da origem histórica dos comportamentos sociais e da importância de duas das manifestações culturais mais populares do país: o futebol e o samba.

■ Traços Brasileiros na Análise Organizacional

Ao analisar-se a cultura organizacional, observa-se um conjunto de valores, símbolos e crenças, provenientes dos reflexos da cultura brasileira, a qual é considerada complexa e diversificada. Por esse motivo,

Freitas (1997) ressalta que a sua análise é baseada em estudos de dois grupos distintos de autores e pensadores do Brasil. O primeiro refere-se a Gilberto Freire e Caio Prado Júnior, cuja abordagem é etnológica e histórica das raízes da cultura nacional, e o segundo refere-se a Roberto DaMatta, o qual faz uma reflexão mais atual do país.

A sociedade brasileira foi formada por um “triângulo racial”, composto por negros, brancos e índios e, posteriormente, incorporou culturas imigrantes diversas, como a dos italianos, alemães, japoneses, libaneses, entre outros. Além dessa diversidade, também há as culturas regionais, pertencentes a cada estado, porém nota-se um núcleo central, comum a todas as comunidades no país, e é essa unidade que compõe a cultura brasileira abordada na perspectiva de Freitas (1997).

Freitas (1997) afirma que, no âmbito organizacional, há certas características dos brasileiros que influenciam diretamente a cultura organizacional, são elas: hierarquia, personalismo, malandragem, sensualismo e aventureiro. A seguir, tais características serão abordadas, considerando-se a sua origem histórica e formas atuais.

Hierarquia, que centraliza o poder, distancia as relações entre diferentes grupos sociais e gera aceitação dos grupos inferiores. Com o escravismo no Brasil, conviveu-se com condições mínimas de relacionamento, baseadas apenas no atendimento das necessidades dos brancos, gerando uma estratificação social e rígida hierarquização nas relações entre senhores e escravos. Posteriormente, com o sistema agrário no Brasil, observou-se o surgimento da família patriarcal, definindo normas de dominação, subordinação e, até mesmo, machismo, nas relações pessoais.

Personalismo, que denota a importância das relações pessoais em sua proximidade e no domínio moral e econômico. Com a hierarquia, advinda das relações senhor-escravo, e a dominação patriarcal, a sociedade brasileira adquiriu um caráter fortemente relacional. Atualmente, nas empresas, o “patrão”, ao oferecer um emprego e estabelecer uma relação de confiança, protege o seu empregado, mas também o controla, numa relação paternalista.

Malandragem, que mostra flexibilidade e adaptabilidade, ou melhor, o “jeitinho” brasileiro. Em nossa sociedade, o brasileiro é reconhecido em função de sua rede relações interpessoais, que o auxilia a atingir

os seus objetivos, e em função da sua capacidade de inovação e criatividade.

Sensualismo, no qual há o gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais, desde a época do descobrimento, devido às influências dos costumes portugueses, africanos e indígenas.

Aventureiro, no sentido de que o brasileiro é mais sonhador do que disciplinado e possui uma aversão ao trabalho metódico, pois além das raízes escravocratas, nas quais o trabalho manual era considerado tarefa exclusiva do escravo, o brasileiro busca perspectivas de proveito que lhe dê retorno em curto prazo.

Com as idéias de Freitas (1997), é possível perceber que a cultura brasileira é muito rica e vasta, impossível de ser condensada em apenas alguns conceitos. Entretanto, o que foi abordado pelo autor denota uma cultura inerente a todo brasileiro, devido a sua origem histórica, a qual influencia diretamente as relações nas organizações atuais.

Cultura Organizacional e o Futebol

Com a complexidade da cultura nacional, fica difícil caracterizá-la, por esse motivo, escolheu-se um elemento presente em todas as subculturas brasileiras: a paixão do brasileiro pelo futebol.

O futebol teve origem na Inglaterra, no ano de 1863, entre alunos de universidades tradicionais, caracterizando-se como um esporte elitista. No Brasil, o futebol também surgiu entre as elites, cujos times eram formados por funcionários de grandes empresas, no fim do século XIX.

Aos poucos, os funcionários de chão de fábrica passaram a compor os times e o futebol passou a ter um caráter mais popular, pois possibilitava a troca de papéis e de hierarquia, incentivava a idéia de coletividade e glorificava a imagem do “malandro”, devido ao seu jogo de cintura, criatividade e flexibilidade. Dessa forma, solidificou-se a identificação popular pelo esporte, cujas características podem ser analisadas a partir de um estudo de caso sobre a história do Corinthians e a torcida Gaviões da Fiel, realizado por Costa (1997).

O time de futebol do Corinthians foi formado, em 1910, por classes operárias e, por isso, a sua torcida, desde o início, se caracterizou por ser popular. No entanto, a torcida organizada, conhecida hoje como Gaviões da Fiel, surgiu apenas em 1969, a qual, mais tarde, também deu origem a uma escola de samba.

Algumas características da cultura brasileira podem ser percebidas na organização da torcida Gaviões da Fiel, tais como, os laços de identidade, de afeto e paixão, nos quais as relações pessoais ganham extrema importância, acolhendo, além das classes populares, os excluídos da sociedade, como por exemplo, as mulheres e os imigrantes.

Cultura Organizacional e o Samba

Facilmente, identificam-se as festas de carnaval como componentes da cultura brasileira, mas, sob o olhar dos seus processos administrativos, Vergara, Moraes e Palmeira (1997) também identificaram características peculiarmente nacionais.

De acordo com as pesquisas realizadas pelos autores, no barracão do Grêmio Recreativo Escola de Samba Imperatriz Leopoldinense, o planejamento operacional da escola é organizado entre os setores de ferragem, carpintaria, adereços, fantasias, almoxarifado, entre outros. E, apesar de haver especialização do trabalho, não há uma separação entre as funções de planejamento e a de execução.

Os recursos financeiros são centralizados na presidência da escola, mas não há limite de gastos, ou seja, a escola não poupa recursos para garantir um bom desfile no carnaval.

A estrutura da gestão da escola de samba pode ser observada em outros tipos de organização, pois flui, naturalmente, em relação à organização do trabalho, com flexibilidade e criatividade, de acordo com as necessidades apresentadas, mostrando, assim, características da cultura brasileira.

■ Cultura e Poder nas Organizações

Na obra *As 48 Leis do Poder*, Greene e Elffers (2000) ilustram diversas situações, entre elas a relação entre o isolamento e o poder, mostrando histórias, tais como, as de Ch'in Shih Huang ti, Luís XIV e Maquiavel.

Ch'in Shih Huang ti foi o primeiro imperador da China (221-210 a.C.), tinha pavor ao contato humano e vivia confinado em seu palácio, dessa forma foi perdendo o controle do seu reino até o momento de sua morte, cuja causa pareceu ser envenenamento.

Na década de 1660, Luís XIV mandou construir o palácio de Versalhes, o qual favorecia o contato entre as pessoas, devido a sua arquitetura e ao costume do rei

de interar-se de todos os assuntos nele ocorridos, tal atitude era proveniente do conhecimento do rei sobre a importância da sociabilidade nas relações de poder.

Maquiavel ressalta que uma fortaleza, construída para a defesa de alguém, se torna o seu próprio alvo para os inimigos, pois o isola de qualquer tipo de ajuda, diminuindo a sua flexibilidade. Para isso, a pessoa deve sempre estar em contato com outras, buscando antigos e novos aliados e tornando-se acessível.

Nas histórias relatadas acima, é possível perceber que o homem, por ser uma criatura social por natureza, necessita da interação social, pois a partir do momento em que se isola da sociedade perde o contato com as fontes do seu poder.

Num âmbito organizacional, conforme comenta Bertero (1996), inicialmente, o poder é centralizado na figura do proprietário da empresa, cabendo-lhe todas as decisões da empresa. Posteriormente, com a expansão da empresa, o poder pode migrar a outras classes como, por exemplo, aos administradores, considerados como influenciadores internos, devido as suas habilidades administrativas e conhecimento tecnológico. Os influenciadores externos surgem quando a organização é percebida pela sociedade, os quais podem ser o governo, que intervém nas privatizações, incentiva e apóia objetivos dos empresários; a economia, voltada para a valorização dos concorrentes internos; os acionistas, que influenciam diretamente a gestão da empresa; etc.

Com o trabalho de Hebert Simon, de acordo com Bertero (1996), o estudo do poder foi desenvolvido a partir de um paradigma de análise psicossociológica de organizações, onde o poder é obtido por meio da interação entre os indivíduos. Tal análise pode ser observada em organizações empresariais, do tipo familiar, nas quais o poder está centrado em um pequeno número de pessoas, baseando-se em variáveis do comportamento individual e nos processos interativos no interior do pequeno grupo.

Segundo Bertero (1996), o poder organizacional foi amplamente estudado, já que as organizações influenciam e são influenciados pelo seu meio ambiente, fazendo com que, dessa forma, o poder se torne fonte de energia no molde e transformação nas organizações. Assim, o possuidor do poder é capaz de alterar as estruturas e provocar mudanças do comportamento organizacional. No entanto, ao considerar-se a análise de sistemas sociais, percebe-se que mais amplo que o conceito de poder é o conceito de cultura.

O interesse pela cultura organizacional, para Bertero (1996), foi iniciado nos anos 60 e 70, num período de internacionalização das empresas, quando diversas delas, que no passado foram renomadas e com prestígio, passaram a ter mau desempenho e estagnar-se, tais como, as norte-americanas Pan American (linhas aéreas), Chrysler (ramo automobilístico) e Great Atlantic Pacific (supermercados). Ao mesmo tempo em que se dava uma crise econômica nos Estados Unidos, se via o crescimento das empresas japonesas. Assim, muitos pesquisadores, a partir das análises organizacionais, se puseram a explicar as diferenças de desempenho entre as empresas por meio da variável cultura. Nesse sentido, convém salientar o surgimento do movimento de Desenvolvimento Organizacional, que se caracterizou pela aplicação do conhecimento das ciências comportamentais, com o objetivo de “melhorar a capacidade de uma organização confrontar-se com o ambiente externo e incrementar sua capacidade de resolver problemas” (CHIAVENATO, 2000, p. 491).

Em relação à análise organizacional de uma empresa, a cultura pode ser considerada como “o conjunto de pressupostos básicos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo na medida em que aprendeu a lidar com os problemas de adaptação externa e interna” (BERTERO, 1996, p. 37). Dessa forma, a análise cultural é integrada pelo poder, o qual possui diversas Funções Adaptativas Internas: linguagem e conceitos comuns; poder e status; intimidade, amizade e amor; demarcação de fronteiras entre grupos e elaboração de critérios de inclusão e exclusão; ideologia e religião; e recompensas e punições.

Bertero (1996) afirma que o poder mantém o equilíbrio da organização, estabelece fronteiras, homologa os processos organizacionais e premia o que é considerado organizacionalmente de bom desempenho. No entanto, é percebido de diferentes maneiras: por alguém que o exerce, o qual exalta a sua importância no estabelecimento dos objetivos da organização, e por alguém que não o possui, que sofre as conseqüências de sua subordinação.

Na medida em que se pode destacar o poder sem, todavia esquecer que ele é um elemento e um componente da própria cultura organizacional, é possível vê-lo sob três aspectos diferentes. O primeiro é aquele em que o poder molda ou modela culturas organizacionais. É o caso de empresas marcadas pelo fundador ou

por algum dirigente que mesmo sem ser proprietário exerceu importante influência no período de formação da organização. O segundo aspecto é o do poder enquanto sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente. Pode ser lembrada a situação de maturidade, com ausência de turbulência ou também o enrijecimento próximo do esclerosamento e que pode prenunciar a decadência. O terceiro aspecto é o do poder enquanto transformador de culturas organizacionais. Aqui podemos enquadrar a literatura de experiências e relatos de consultoria de intervenção organizacional, e onde a mudança de cultura se fez com o objetivo de permitir a viabilização da própria organização (BERTERO, 1996, p.38-39).

Os aspectos do poder em discussão podem ser analisados por diversas abordagens, entre elas a analogia sob a forma das metáforas, as quais, no presente trabalho, serão baseadas nas organizações vistas como sistemas culturais e políticos.

■ Organizações como Sistemas Culturais e Políticos

Com o entendimento dos conceitos de cultura e poder, é possível observar as organizações a partir das metáforas sugeridas por Morgan (1996), abordadas anteriormente, que as consideram como sistemas culturais e sistemas políticos.

Organizações como Sistemas Culturais

Ao considerar a organização como um sistema cultural, Morgan (1996) enfatiza a importância que a palavra “cultura” possui em diferentes contextos, pois, segundo o autor, a cultura não se refere somente à nacionalidade e costumes, e sim, a sociedades e tipos de organizações. Como exemplo, cita as diferenças entre as culturas japonesa, inglesa e norte-americana, no que diz respeito às relações de trabalho: no conceito japonês de trabalho, enfatiza-se a cooperação entre as pessoas, como é visto nas plantações de arroz, e o relacionamento entre empregador e empregado, baseado nos valores de respeito e servidão, comuns aos samurais. Nas organizações inglesas, percebe-se a presença de diferentes interesses entre os empregadores e empregados, originados em processos de mudança social

e conflitos de classe. Enquanto que, nas organizações norte-americanas, o individualismo competitivo é bastante valorizado.

A partir dos conceitos dessas diferenças culturais, nota-se que cada organização possui traços que denotam a sua cultura, tais como, a importância da motivação dos empregados na IBM e da competição entre vendedoras da Tupperware.

A cultura organizacional, de acordo com Morgan (1996), é percebida no cotidiano das pessoas e as mesmas têm o poder de influenciá-la, como no caso da Hewlett-Packard (HP), empresa da área de microeletrônica, cujos presidentes mostravam-se engajados em seus projetos, incentivando os seus empregados; ou no caso da International Telephone and Telegraph (ITT), na qual Harold Geneen mantém um regime severo e muito exigente, mas que garante bons resultados. Nos dois casos citados, percebe-se a influência dos líderes na organização, no entanto, convém salientar que a cultura organizacional não se origina somente em suas visões, como também na interação social entre todas as pessoas da organização.

Sendo a cultura organizacional um conjunto de valores compartilhados entre as pessoas de uma organização, tem-se a noção da representação da realidade, pelo o que é visto e vivido no dia-a-dia, a qual é criada e recriada socialmente. Partindo desse pressuposto, Morgan (1996) ressalta o significado do simbólico nas ações das pessoas, o que influencia vários aspectos da vida organizacional, tais como, o papel da liderança, do ambiente e da mudança organizacional, centralizando o valor humano dessa metáfora de cultura organizacional.

Morgan (1996) afirma que a construção da realidade, pelas pessoas, por meio da cultura organizacional, também pode ser ilusória, na medida em que as pessoas não a constroem necessariamente por sua própria escolha, já que nesse cenário se destaca o valor político de tais relações.

Organizações como Sistemas Políticos

Ao considerar as organizações como sistemas políticos, Morgan (1996) aborda as relações entre gerentes e trabalhadores, as quais nem sempre são amigáveis, e os seus efeitos na compreensão das organizações como sistemas políticos. Dessa forma, é possível verificar que muitas organizações são

autoritárias, enquanto que outras se caracterizam pela sua flexibilidade e isso só é notado quando se analisa o seu dia-a-dia.

Quando analisada a natureza de uma organização, verifica-se que a mesma pode ser comparada com sistemas políticos: há empresas autocratas, burocratas, tecnocratas, democratas, com co-gestão e até mesmo empresas que, em sua estruturação, mesclam mais de um sistema político. Tais sistemas influenciam a participação dos empregados na tomada de decisão, criando novos tipos de ambiente e estilos organizacionais.

Segundo Morgan (1996), a política de uma organização está interligada aos interesses, conflitos e jogos de poder das pessoas relacionadas. Há três tipos de interesses mais comuns: da tarefa, ou do trabalho que as pessoas desempenham, de carreira, que engloba as aspirações e visões do futuro dos empregados, e de vida pessoal de cada trabalhador; tais interesses podem interagir, ou não, uns com os outros, no entanto, busca-se sempre que os mesmos estejam em equilíbrio. Quando há uma colisão entre os interesses, surgem os conflitos, os quais podem ser de natureza pessoal, interpessoal ou entre grupos rivais. Os conflitos, que nem sempre são explícitos, configuram valores, crenças e outros aspectos da cultura organizacional.

Para Morgan (1996), os conflitos de interesses são resolvidos por meio do poder, pois o mesmo pode ser considerado como um recurso, que pertence a alguém, por exemplo, ou como uma relação social, que influencia certos tipos de dependência. De acordo com o autor, as fontes de poder mais importantes são: a autoridade formal; o controle sobre recursos escassos; o uso da estrutura organizacional, regras e regulamento; o controle do processo de tomada de decisão; o controle do conhecimento e da informação; o controle dos limites; a habilidade de lidar com incertezas; o controle da tecnologia; as alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”; o controle das contra-organizações; o simbolismo e administração do significado; a administração das relações entre os sexos; os fatores estruturais, que definem o estágio da ação; e o poder que já se tem.

A discussão sobre os interesses, conflitos e poder elucidada a realidade da política como um aspecto fundamental da vida organizacional e revela a idéia de racionalidade para superar as contradições entre os conceitos de competição e cooperação em uma organização. Sendo assim, a partir dessa metáfora da

política, uma organização pode ser compreendida no seu aspecto do comportamento humano, cujas implicações sociopolíticas são observadas pelo papel que desempenham na sociedade.

Com as metáforas da organização vista como sistema cultural e político, Morgan (1996) demonstrou que as relações de cultura e poder estão intrinsecamente relacionadas à estrutura das organizações e esta, por sua vez, é completamente mutável, já que se origina nas relações sociais entre as pessoas.

■ Desenvolvimento do Poder

A partir do conteúdo exposto no presente trabalho, analisa-se o desenvolvimento do poder como uma medida do próprio desenvolvimento das organizações e das pessoas, como forma de se adaptarem as mudanças na sociedade. Com isso, é possível elaborar algumas táticas de aquisição e manutenção do poder, a serem discutidas a seguir:

- Primeiramente, deve se ter em mente a influência da cultura nacional e, depois, conhecer a cultura local, evidenciada pelos comportamentos emocionais e operacionais de todos os envolvidos na análise;
- Respeitar e conhecer as particularidades de personalidade de cada indivíduo;
- Reconhecer a autoridade formal, mas lembrando sempre que, com o passar dos anos, o conceito de hierarquização, herança dos costumes da época colonial, será aos poucos substituído por formas mais democráticas de administração, que incentivem uma maior participação dos colaboradores da organização e fortaleçam as equipes de trabalho;
- Implementar a habilidade de lidar com incertezas, demonstrando mais flexibilidade e adaptabilidade frente aos novos desafios. Para isso, também podem ser utilizadas as metáforas, que auxiliam na aquisição de amplas visões e discussão de pontos de vistas concorrentes e complementares;
- Manter e cultivar as relações sociais e as alianças interpessoais, redes e controle da “organização informal”, evitando, dessa maneira, o isolamento;
- Ser transparente na estruturação da organização, no que diz respeito a regras e regulamento;
- Controlar de forma racional os recursos de informação, tecnologia e de finanças;

- Embasar as tomadas de decisões no planejamento a longo prazo, de modo que os influenciadores externos, tais como, a economia, o governo e os acionistas, atuem de forma positiva a organização.

O desenvolvimento do poder inclui muito mais ações do que as citadas acima, no entanto, convém salientar que cada situação é única e exige uma análise aprofundada de suas particularidades. Sendo assim, o desenvolvimento do poder fluirá do conhecimento das oportunidades e ameaças inerentes ao contexto da organização.

■ Considerações Finais

Com o desenvolvimento do presente trabalho, percebeu-se a importância da cultura brasileira na estruturação das organizações, assim como as suas origens e aplicações. Dessa forma, notou-se a influência da identidade nacional na cultura das organizações.

A cultura organizacional é repleta de definições e conceitos, que buscam melhorar a produtividade, as relações de trabalho e a qualidade de vida dos trabalhadores, os quais afetam direta e indiretamente as ações e comportamentos das pessoas, por meio da aplicação do poder.

Ao tratar-se da cultura organizacional, percebeu-se a sua íntima relação com os interesses pessoais e conflitos, isto é, com as manifestações de poder, seja nas organizações familiares, empresariais ou públicas.

O poder nas organizações, entendido como ferramenta ou como produto das relações sociais, para que contribua para o desenvolvimento das organizações e das pessoas, deve ser desenvolvido de forma ética, respeitando-se as características de personalidade de cada pessoa e do grupo, os valores, os costumes e as normas sociais.

■ Referências Bibliográficas

- BERTERO, C. O. Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. *Cultura e Poder nas Organizações*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-43.
- CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração*. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus,

2000. 700p.

COSTA, A. L. Cultura brasileira e Organização Cordial: ensaio sobre a Torcida Gaviões da Fiel. In: MOTTA, F.C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 222-238. (Capítulo 13).

D'ONOFRIO, S. *Pequena Enciclopédia da Cultura Ocidental*: o saber indispensável, os mitos eternos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. 567 p.

FREITAS, A. B. Traços Brasileiros Para Uma Análise Organizacional. In: MOTTA, F.C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 38-54. (Capítulo 2).

GREENE, R.; ELFFERS, J. *As 48 Leis do Poder*. Rio de Janeiro: Rocco, 2000. p. 159-165.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p.

MACEDO, K. B. Cultura, Poder e Decisão na Organização Familiar Brasileira. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jul. 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso em 10 abr.2006.

MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: um estudo de caso no contexto da cultura brasileira. *RAE Eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>> Acesso em 10 abr.2006.

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

SANTOS, J. L. *O Que é Cultura*. 14. ed. São Paulo: Brasiliense, 1994. 89 p. (Coleção Primeiros Passos).

VERGARA, S. C.; MORAES, C. M.; PALMEIRA, P. L. A Cultura Brasileira Revelada no Barracão de Uma Escola de Samba. In: MOTTA, F.C. P.; CALDAS, M. P. *Cultura Organizacional e Cultura Brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997. p. 239-253. (Capítulo 14).