

**PARA UMA NOVA VISÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Título original/Original title:

***Coming to a New Awareness of Organizational Culture***

Autor/Author:

***Edgar R. Schein***

***Massachusetts Institute of Technology***

Fonte/Source:

***Sloan Management Review, Vol. 25, N. 2, Winter 1984, pp. 3-16. (Reprint 2521).***

Tradutor/Translator:

***André A. Abramczuk***

Data da tradução/ Translation date:

***February 2014***

*Página em branco*

# PARA UMA NOVA VISÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Edgar H. Schein

Massachusetts Institute of Technology

O autor defende a tese de que, se desejamos de fato decifrar a cultura de uma organização, devemos buscar abaixo da superfície da organização – além dos “artefatos visíveis” – e descobrir os pressupostos fundamentais subjacentes, que constituem o núcleo da cultura da organização. Para isso, o autor propõe um recurso – uma definição formal de cultura organizacional, que dá ênfase a como a cultura funciona. Com essa definição à disposição, o autor sente que é possível não somente entender as forças evolucionárias dinâmicas que governam uma cultura, mas também é possível explicar como a cultura é aprendida, transmitida e modificada. – *Ed.*

O propósito desse artigo é estabelecer o conceito de cultura organizacional em termos de um modelo dinâmico de como a cultura é aprendida, transmitida e modificada. Como diversos esforços recentes argumentam que a cultura organizacional é a chave para a excelência organizacional, é essencial definir esse conceito tão complexo de um modo que forneça um referencial comum tanto para quem vive e trabalha nas organizações quanto para os pesquisadores. Muitas definições estabelecem simplesmente que cultura é um conjunto de significados compartilhados que torna possível a um grupo interpretar seu ambiente e agir sobre ele. Eu tenho a convicção de que devemos ir além dessa definição; mesmo que conhecêssemos uma organização suficientemente bem para nela vivermos, não saberíamos necessariamente como ela surgiu, como chegou a ser o que é ou como poderia ser modificada se a sobrevivência organizacional estivesse em questão.

O ponto central de minha argumentação é que devemos entender as forças evolucionárias dinâmicas que determinam como a cultura se desenvolve e se transforma. O método de abordagem que utilizarei será o de estabelecer uma definição formal do que entendo ser cultura organizacional, em seguida elaborar cada elemento da definição para deixar claro como ele funciona.

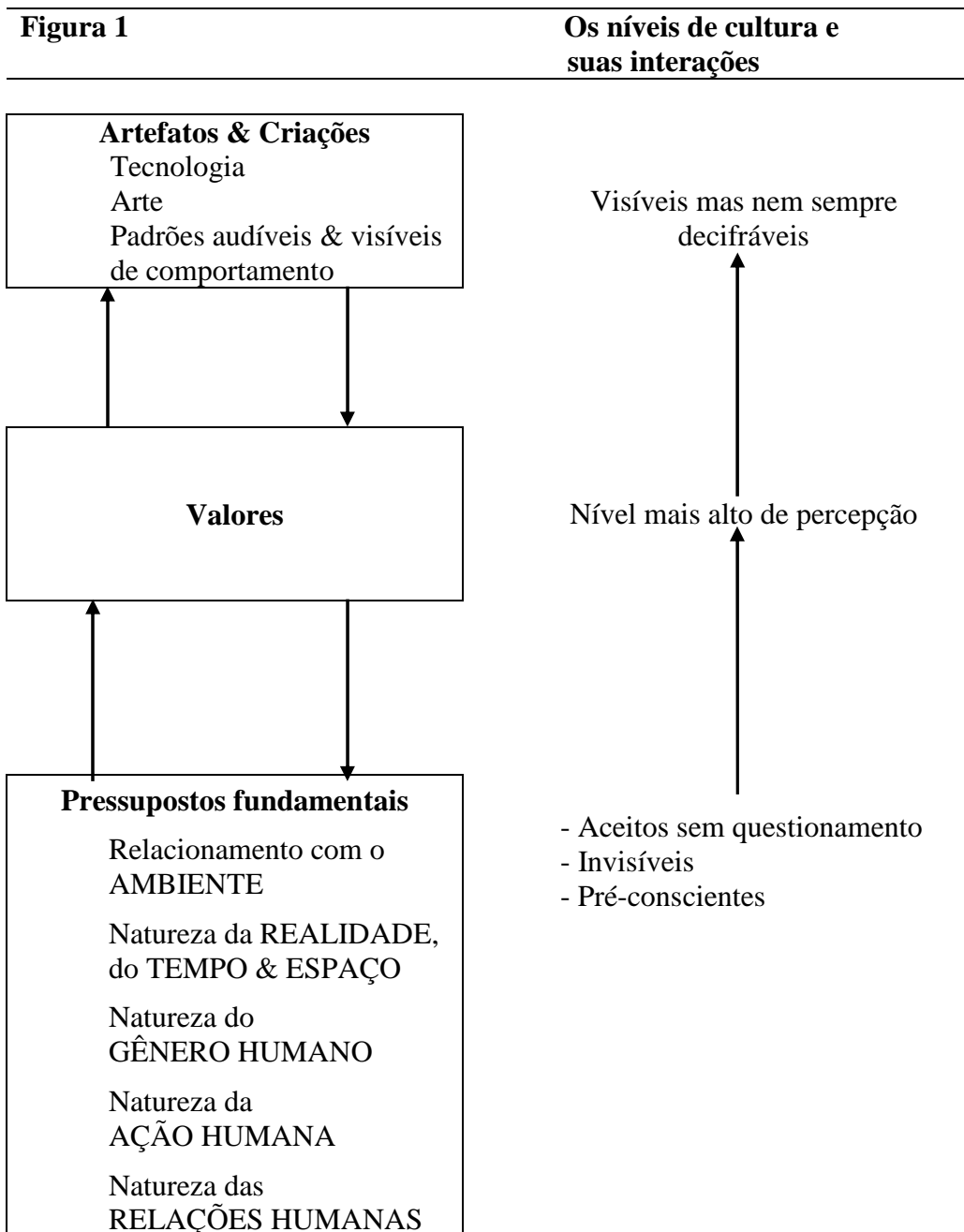
## **Cultura organizacional: uma definição formal**

Cultura organizacional é a *estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas.*

### **1. Estrutura de pressupostos fundamentais**

A cultura organizacional pode ser analisada em vários e diferentes níveis, começando pelos *artefatos visíveis* – o ambiente construído da organização, sua arquitetura, tecnologia, disposição dos escritórios e demais locais de trabalho, a maneira de se vestir das pessoas, padrões visíveis e audíveis de comportamento, documentos de conhecimento geral como regulamentos, manuais de orientação para os funcionários,

histórias.<sup>(a)</sup> (Figura 1). Esse nível de análise é traiçoeiro, porque os dados são fáceis de obter, mas de interpretação difícil. Podemos descrever “como” um grupo estrutura seu ambiente e “quais” os padrões de comportamento são discerníveis entre os membros, mas com frequência não podemos entender a lógica subjacente – “por que” o grupo se comporta do modo como o faz.



Para analisar *por que* os membros do grupo se comportam do modo como o fazem, buscamos frequentemente os *valores* que regem o comportamento, valores estes que constituem o segundo nível na Figura 1. Mas como é difícil identificar os valores pela observação direta, torna-se necessário *inferi-los* por meio de entrevistar os membros importantes da organização ou se restringir à análise artefatos como documentos, regulamentos e normas.<sup>1 (b)</sup> Ao identificar tais valores geralmente percebemos, todavia, que eles representam com boa precisão somente os valores

manifestos ou *esposados* de uma cultura. Isto é, eles se concentram naquilo que as pessoas *dizem* ser a razão de seu comportamento, ou a razão que idealmente elas gostariam que fosse, e que são geralmente suas racionalizações para seu comportamento. Mesmo assim as razões subjacentes para seu comportamento permanecem ocultas ou inconscientes.<sup>2</sup>

Para *entender* de fato uma cultura e se assegurar de modo completo dos valores e do comportamento aberto do grupo é imperativo ir mais fundo, descobrir os *pressupostos fundamentais*, que tipicamente são inconscientes, mas determinam o modo como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.<sup>3</sup> Tais pressupostos são eles mesmos respostas aprendidas que tiveram começo como valores esposados. Mas como um valor leva a um comportamento, e assim que esse comportamento começa a resolver o problema que o estimulou pela primeira vez, esse valor se transforma gradualmente numa pressuposição subjacente a explicar como as coisas realmente são. Na medida em que essa pressuposição passa a ser gradualmente admitida como inquestionável ela desaparece da percepção consciente.

Pressupostos admitidos como inquestionáveis são tão poderosos porque eles não são submetidos a debates e confrontos como os valores manifestos, ou esposados.

Sabemos que estamos lidando com um desses pressupostos quando encontramos em nossos interlocutores resistência a discutir algo, ou eles nos consideram “insanos” ou “ignorantes” ao levantarmos uma questão a respeito de algo. Por exemplo, a noção 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.

Pondo o raciocínio em outros termos, o domínio dos valores pode ser dividido em (1) valores últimos, imunizados contra a crítica, inquestionáveis; para eles a designação “pressupostos” é mais apropriada; (2) valores explícitos, suscetíveis a críticas, esposados, para os quais o termo “valores” é mais adequado.

Ao dizer que os pressupostos fundamentais são inconscientes, não estou afirmando que isso seja decorrência de repressão. Ao contrário. O que digo é que a repetição continuada e bem sucedida de certos processos motivacionais e cognitivos faz com que eles se tornem inconscientes.<sup>(c)</sup> Eles podem ser trazidos para o domínio da percepção consciente somente por meio de uma inquirição precisamente orientada, similar àquela utilizada pelos antropólogos. Para tanto são necessários os esforços conjugados tanto de um íncola cultural que vive sob a influência dos pressupostos fundamentais quanto de um observador exterior que ajude a desvelar esses pressupostos por meio de fazer o tipo certo de perguntas.<sup>4</sup>

### **Paradigmas culturais: a necessidade de ordem e consistência**

Por causa da necessidade inerentemente humana de ordem e consistência, os pressupostos acabam por ser estruturados dentro de um esquema de “paradigmas”, que unificam os pressupostos sobre humanidade, natureza e ações. Um paradigma cultural é um conjunto de pressupostos que se interpenetram, formando um padrão coerente.<sup>(d)</sup> Mas nem todos os pressupostos são mutuamente compatíveis ou consistentes. Por exemplo, se um grupo defende o pressuposto de que todas as boas

ideias e produtos vêm em última instância do esforço individual, não aceitará facilmente<sup>(e)</sup> nem simultaneamente a ideia de que os grupos devem ser responsabilizados pelos resultados alcançados, ou que indivíduos darão alta prioridade à lealdade ao grupo. Ou, se um grupo assume o pressuposto de que a sobrevivência implica dominar a natureza e manipular agressivamente o ambiente, tal grupo não pode admitir ao mesmo tempo em que o melhor tipo de relacionamento entre membros de um grupo deve ser o que preconiza passividade e harmonia. Se os seres humanos têm de fato necessidade cognitiva de ordem e consistência, deve-se então admitir a tese de que todos os grupos mais cedo ou mais tarde terminarão por estabelecer conjuntos de pressupostos que sejam compatíveis e consistentes. Para analisar paradigmas culturais deve-se fazer uso de um conjunto de categorias lógicas adequadas ao estudo de pressupostos. A Tabela 1 mostra um desses conjuntos, baseado no estudo comparativo originalmente elaborado por Kluckhohn e Strodtbeck.<sup>5</sup> Ao fazer uso dessas categorias para estudar de modo amplo civilizações, Kluckhohn e Strodtbeck notam que a cultura ocidental tende a se orientar por um domínio ativo da natureza e tem como base do relacionamento social o individualismo e a competição. O conceito de tempo é orientado para o futuro, linear e monocrônico,<sup>6</sup> enxerga o espaço e os recursos naturais como infinitos, supõe que a natureza humana é neutra e, em última análise, suscetível de aperfeiçoamento, e fundamenta a realidade ou verdade última na ciência e no pragmatismo. Em contraste, algumas civilizações orientais tem uma orientação de passividade em relação à natureza. Os indivíduos buscam viver em harmonia com a natureza e uns com os outros. O grupo é visto como mais importante que o indivíduo, orientam-se para o presente ou para o passado, o tempo é visto como policrônico e cíclico, consideram o espaço como tendo limites, bem como limitados os recursos naturais, admitem que a natureza humana é má, mas passível de ser melhorada e, não por último, interpretam a realidade como decorrente de verdades reveladas mais do que fruto de experimentação empírica. Sob esses pontos de vista paradigmas de uma cultura organizacional são versões adaptadas de paradigmas culturais mais abrangentes. Por exemplo, Dyer observa que a GEM Corporation<sup>(f)</sup> opera no conjunto interligado de pressupostos: (1) idéias vêm fundamentalmente de indivíduos; (2) pessoas são responsáveis, motivadas e capazes de se administrar a si mesmas; a verdade, todavia, somente pode ser pragmaticamente estabelecida por “combater” as coisas e por testá-la em grupos; (3) Tal combate é possível porque os membros da organização se vêem como uma família em que cada membro cuida dos demais. Isso faz com que, em última instância, lutar e ser competitivo seja seguro.<sup>7</sup> Eu mesmo observei outra organização que opera com base no paradigma de que (1) a verdade vem dos membros mais idosos, mais sábios, com melhor educação e de “status” superior; (2) as pessoas são capazes de mostrar disciplina e lealdade ao agir de acordo com as diretrizes; (3) as relações interpessoais são essencialmente lineares e verticais; (4) cada pessoa tem um nicho que é seu território que não pode ser invadido e (5) a organização é uma “unidade solidária” que cuidará de seus membros.

---

**Tabela 1**

---

**Pressupostos fundamentais subjacentes que determinam a formação dos paradigmas culturais**

---

1. **Relacionamento da organização com seu ambiente.** Refletindo até pressupostos mais profundos sobre o relacionamento do gênero humano com a natureza, pode-se investigar se os membros-chave da organização vêem o relacionamento como de dominância, submissão, harmonização, busca de nicho apropriado, e assim por diante.

---

2. **Natureza da realidade e da verdade.** Aqui estão as regras lingüísticas e comportamentais que definem o que é e o que não é real, o que é um “fato”, como a verdade é determinada em última instância, se a verdade é “revelada” ou “descoberta; conceitos básicos de tempo como linear ou cíclico, monocrônico ou policrônico; conceitos básicos de espaço, se limitado ou infinito a o conceito de propriedade, se comunal ou individual, e assim por diante.

---

3. **Natureza do gênero humano.** O que significa ser “humano” e quais atributos são considerados intrínsecos ou definitivos? É a natureza humana boa, má ou neutra? São os seres humanos suscetíveis de aperfeiçoamento ou não? O que é melhor, Teoria X ou Teoria Y?

---

4. **Natureza da ação humana.** O que é visto como “certo” que os seres humanos façam, com base nos pressupostos acima sobre a realidade, o ambiente e o gênero humano: ser ativo, ser passivo, responsável pelo próprio desenvolvimento, fatalista, ou o quê? O que é trabalho e o que é lazer?

---

5. **Natureza dos relacionamentos humanos.** O que é visto como a maneira “correta” para as pessoas se relacionarem umas com as outras, distribuírem poder e amor? É a vida cooperativa ou competitiva; individualista; colaborativa em grupo, ou comunal; baseada na tradicional autoridade linear, na lei, ou no carisma; ou o quê?

---

*Fonte:* Reproduzida, com permissão do editor, de “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” por Edgar H. Schein, *Organizational Dynamics*, Summer 1983 © 1983 Periodicals Division, American Management Association. Todos os direitos reservados.

---

Desnecessário dizer que os comportamentos manifestos nessas duas organizações são totalmente diferentes. Na primeira predominam os escritórios abertos, pouquíssimas salas com portas fechadas, movimentação intensa de pessoas, intensas conversações e discussões, uma atmosfera geral de informalidade. Na segunda, o silêncio paira no ar; cada um está em uma sala e com a porta fechada. Nada se faz que não seja por designação e de acordo com uma agenda previamente concertada. Quando pessoas de diferentes níveis hierárquicos estão juntas, notam-se claramente os rituais de deferência e obediência. Uma atmosfera de formalidade permeia todos os atos e âmbitos.

Apesar de todas as informações, essas diferenças de comportamento não fazem sentido a menos que se identifiquem e se esclareçam os paradigmas culturais subjacentes. Permanecer nos níveis dos artefatos ou dos valores é lidar com as *manifestações* da cultura, mas não com sua essência.

## **2. Dado grupo**

Não existe cultura a menos que exista um grupo que a “possua”. A cultura está integrada em grupos, razão por que o grupo que a cria deve ser claramente identificado. Se desejamos definir uma unidade cultural, devemos necessariamente ser capazes de localizar um grupo que seja independentemente definido como criador, hospedeiro ou proprietário dessa cultura. Devemos ter cuidado, contudo, de não definir o grupo em termos de existência de uma cultura, por mais tentadora e atraente que seja a ideia, porque estaríamos estabelecendo uma definição completamente circular.

Um dado grupo é um conjunto de pessoas que (1) estão juntas por tempo longo o suficiente para terem partilhado problemas significantes, (2) tiveram oportunidade de resolver esses problemas e de observar os efeitos das soluções e (3) admitiram novos membros. A cultura de um grupo não tem como ser determinada a menos que exista claramente definido esse conjunto de pessoas com uma história compartilhada. A transmissão de soluções a novos membros é requisito fundamental para definir a cultura do grupo, isso porque a decisão de transmitir algo é em si um teste importante de quanto dada solução é compartilhada e admitida como válida. Se um grupo passa adiante com convicção elementos de uma maneira de perceber, pensar e sentir, podemos crer que esse grupo teve estabilidade suficiente e compartilhou suficientes experiências para ter desenvolvido uma cultura. Se, por outro lado, um grupo não se defrontou com a questão sobre o que transmitir a novos membros no processo de sua integração, então não teve oportunidade de submeter a teste seu próprio consenso e comprometimento com dada crença, valor ou pressuposto.

### **Robustez de uma cultura**

A “robustez” ou “volume” de uma cultura pode se definir em termos de (1) *homogeneidade e estabilidade* do quadro de membros do grupo e (2) *extensão e intensidade* de experiências compartilhadas pelo grupo. Se um grupo estável teve uma história longa, variada e intensa (i.e., teve que enfrentar muitos problemas difíceis de sobrevivência e foi bem sucedido) ele terá uma cultura forte e altamente diferenciada. Pela mesma linha de raciocínio, se um grupo teve constantes mudanças no seu quadro de membros ou que esteja reunido por tempo curto e que ainda não enfrentou qualquer dificuldade séria, será por definição portador de uma cultura fraca. Ainda que os membros desse grupo tenham individualmente convicções muito fortes, não existe cabedal de experiências compartilhadas suficiente para que o grupo em sua totalidade tenha uma cultura definida.

Por essa definição, pode-se afirmar com bastante segurança que empresas como a IBM e a Bell System tenham culturas fortes, enquanto empresas recém-nascidas ou que tenham tido grande taxa de rotatividade de executivos sejam vistas como tendo



culturas fracas. Deve-se observar também que, uma vez tendo uma cultura forte e estável a coalizão dominante ou a liderança, a cultura conseguirá sobreviver a elevadas taxas de rotatividade nos escalões inferiores ou entre membros de pouca influência na estrutura, isso porque os novos membros podem ser fortemente integrados e de maneira rápida à organização; este é o caso típico, por exemplo, das unidades militares de elite.

É importante reconhecer que a robustez cultural pode ou não ter correlação com a efetividade. Embora muitos autores atuais tenham argumentado a favor da robustez é desejável,<sup>8</sup> para mim parece-me claro que a correlação é de longe mais complexa. O conteúdo da cultura e o grau com que suas soluções atendem aos problemas levantados pelo ambiente parecem como as variáveis críticas aqui, não a robustez.

Alguém pode levantar a hipótese de que grupos jovens propugnam por uma robustez cultural como forma de criar uma identidade para si, mas grupos mais velhos podem ser mais efetivos com uma cultura total fraca e diversas subculturas que os capacitam a maior flexibilidade de resposta a mudanças ambientais rápidas.

Esse modo de definir cultura faz com que ela seja específica para dado grupo. Se a totalidade de uma organização consiste de subgrupos estáveis em termos funcionais, divisionais, geográficos ou hierárquicos, então a organização terá múltiplas culturas dentro de si. É perfeitamente possível que essas múltiplas culturas estejam em conflito umas com as outras, de tal modo que não se faça possível falar de uma cultura corporativa única. Por outro lado, se houve também experiência corporativa conjunta, então é possível que haver uma cultura corporativa forte no escalão superior das diversas subculturas que se baseiam em subunidades. A decifração da cultura de dada organização torna-se então tarefa empírica destinada a localizar as unidades sociais estáveis, qual a cultura que cada uma dessas unidades desenvolveu e como essas culturas separadas se combinam num único todo. A cultura total pode então ser muito homogênea ou heterogênea, dependendo do grau de semelhança ou de diferença das culturas dos subgrupos.

Já foi também levantado o ponto de que alguns dos pressupostos culturais numa organização podem se originar da perspectiva ocupacional dos membros da organização. Isso torna possível ter uma cultura gerencial, uma cultura de engenharia, de ciência, de sindicato etc., todas coexistindo numa organização.<sup>9</sup>

### **3. Estabelecida, descoberta ou desenvolvida**

Elementos culturais são definidos como soluções aprendidas de problemas. Nessa seção vou me concentrar na natureza dos mecanismos de aprendizagem que estão envolvidos.

Estruturalmente existem dois tipos de situações de aprendizagem: (1) situações positivas de solução de problemas, que produzem reforço positivo ou negativo conforme a solução tentada funciona ou não; (2) situações de evasão de angústia, que produzem reforço positivo ou negativo conforme a solução tentada contribui ou não para se livrar de alguma angústia. Na prática essas duas situações estão entremeadas, mas são estruturalmente diferentes e devem, portanto, ser distinguidas.

Na situação positiva de solução de problemas o grupo experimenta várias respostas até que uma funcione. O grupo então continuará a usar essa resposta até que ela deixe de ser adequada. A informação de que a resposta não mais funciona fica visível e clara. Por outro lado, na situação de evasão de angústia, assim que uma resposta contribui para eliminar ou atenuar a angústia, é quase certo que ela passará a ser repetida indefinidamente. A razão é que ninguém irá averiguar deliberadamente se a causa da angústia ainda está presente ou não mais. Por isso é que todos os rituais, comportamentos, palavras, padrões de pensar e de sentir que possam ter sido originalmente motivados por uma necessidade de se evadir de uma situação dolorosa ou causadora de angústia continuarão a se repetir, mesmo que as causas da angústia ou dor original não mais estejam ativas; é assim porque a evasão da angústia é ela mesma um reforço positivo.<sup>10</sup>

Para captar de modo abrangente a importância da redução da angústia na formação da cultura, devemos considerar em primeiro lugar a necessidade humana de ordem e consistência, que atua como supremo motivador de uma linguagem comum e de categorias compartilhadas de percepção e pensamento.<sup>11</sup> Na ausência desses “mapas cognitivos” compartilhados o organismo humano experimenta uma angústia existencial básica que é intolerável – uma angústia observada somente em situações extremas de isolamento ou cativeiro.<sup>12</sup>

Em segundo lugar, os humanos experimentam a angústia associada com o estarem expostos a condições ambientais hostis e aos perigos inerentes a relacionamentos sociais instáveis, o que força os grupos a que aprendam meios de lidar com tais problemas externos e internos.

Uma terceira fonte de angústia aparece associada a papéis ocupacionais, como o trabalho em minas de carvão e enfermagem. Por exemplo, os estudos sócio-técnicos de Tavistock demonstraram claramente que a estrutura social de tais grupos e seus modos de operar podem ser mais bem concebidos como uma “defesa” contra a angústia que seria desencadeada se o trabalho fosse executado de outra maneira.<sup>13</sup> Se uma cultura organizacional é constituída por ambos os tipos de elementos – uns destinados a resolver problemas e outros a evitar a angústia – torna-se necessário analisar para descobrir qual é qual se houver interesse em alterar qualquer um dos elementos. Na situação de aprendizagem positiva são necessárias fontes inovadoras para buscar uma solução melhor para o problema; na situação de evasão de angústia é necessário primeiramente identificar a causa da angústia e determinar que ela não mais existe ativa, ou então prover um caminho alternativo de evasão. Qualquer uma das ações é difícil de ser levada a cabo.

Em outras palavras, elementos culturais fundamentados na redução ou eliminação de angústia são mais estáveis do que aqueles fundamentados em soluções de problemas por causa da natureza dos mecanismos de redução da angústia e pelo fato de que os sistemas humanos necessitam de alguma dose de estabilidade para se evadir de angústias cognitivas e sociais.

De onde inicialmente surgem as soluções?

A maioria das soluções culturais em grupos novos e organizações novas se originam dos fundadores e dos primeiros líderes dessas organizações.<sup>14</sup> Tipicamente, o

processo de solução é um favorecimento de certos modos de fazer as coisas que são experimentados e então rejeitados ou aprovados, dependendo de quão bem tenham funcionado. Inicialmente os fundadores exercem influência preponderante, mas na medida em que o grupo se mantém ao longo do tempo e adquire suas próprias experiências seus membros irão encontrar suas próprias soluções. O processo de descoberta de novas soluções será em última instância cada vez mais resultado de experiências interativas, compartilhadas. Mas a liderança exercerá sempre papel crucial naqueles tempos em que o grupo se defronte com novos problemas e deva desenvolver novas respostas às situações. De fato, uma das funções cruciais da liderança é prover diretrizes precisamente nesses momentos, quando os modos habituais de fazer as coisas não mais funcionam, ou quando uma dramática mudança do ambiente requer novas respostas. Nesses tempos a liderança deve não somente assegurar a descoberta de novas e melhores soluções, mas deve também prover alguma segurança para ajudar o grupo a tolerar a angústia de abandonar respostas velhas e estáveis, enquanto as novas são aprendidas e postas em teste. No referencial de mudança de Kurt Lewin, isso significa que o “estágio de descongelamento” deve envolver tanto uma quantidade de refutação suficiente para motivar a mudança quanto adequada segurança psicológica para permitir ao indivíduo ou grupo prestar atenção aos dados refutadores.<sup>15</sup>

#### **4. Problemas de adaptação externa e de integração interna**

Se cultura é uma solução para problemas que um grupo enfrenta, o que podemos dizer sobre a natureza desses problemas? Boa parte de teorias de grupos concorda que é útil distinguir duas espécies de problemas: (1) aqueles que se referem à sobrevivência básica do grupo, que tem sido rotulada como tarefa primária, função básica, ou missão suprema do grupo; e (2) aqueles que se referem à capacidade do grupo de funcionar como grupo, rotulados como problemas sócio-emocionais, de estruturação e manutenção de grupos, ou problemas de integração.<sup>16</sup>

Homans distingue além disso entre o *sistema externo* e o *sistema interno* e observa que ambos são interdependentes.<sup>17</sup> Ainda que se possa distinguir entre problemas externos e problemas internos, na prática ambos os sistemas são intimamente interligados.

**Problemas de adaptação externa.** Problemas de adaptação externa são, em última instância, aqueles que determinam a sobrevivência do grupo no ambiente. Enquanto parte do ambiente do grupo é “elaborada,” no sentido de que experiência cultural prévia predispõe os membros do grupo a perceber o ambiente de certa maneira e até a controlar esse ambiente em determinado grau, haverá sempre elementos do ambiente (condições de clima e de tempo, circunstâncias naturais, disponibilidade de recursos econômicos e de outra natureza, perturbações políticas) que estão claramente fora da capacidade de controle do grupo, mas que até certo ponto determinam o destino do grupo.<sup>18</sup> Um modo útil de categorizar os problemas de sobrevivência é observar os estágios do ciclo de solução de problemas apresentados na Tabela 2.<sup>19</sup>

Os pressupostos fundamentais subjacentes à cultura de origem dos fundadores da organização determinarão em larga medida as formulações iniciais da missão central da organização, dos objetivos, meios critérios e estratégias de ocasião, no sentido de que essas maneiras de fazer as coisas serão as únicas com as quais os membros do grupo estarão familiarizados. Mas na medida em que a organização desenvolve sua própria experiência de vida poderá começar a modificar os pressupostos originais. Por exemplo, uma empresa jovem poderá começar tendo como missão central “ganhar uma posição de mercado superior à de todos os competidores,” mas num estágio de vida mais avançado poderá descobrir que “possuir um nicho de mercado exclusivo,” “coexistir com os competidores,” ou até “ser o parceiro silencioso numa indústria oligopolística” seja uma solução mais viável de sobrevivência. Assim, para cada estágio do ciclo de solução de problemas emergirão soluções características da história própria do grupo, e essas soluções, ou maneiras de fazer as coisas, baseadas nos pressupostos aprendidos, moldarão a maior porção da cultura desse grupo.

<b>Tabela 2</b>	<b>Problemas de adaptação externa e de sobrevivência</b>
<b>Estratégia:</b>	Desenvolvendo consenso sobre a <i>tarefa primária, missão central, ou funções manifestas e latentes do grupo.</i>
<b>Objetivos:</b>	Formando consenso sobre <i>objetivos</i> , devendo tais objetivos ser reflexos concretos da missão central.
<b>Meios para atingir os objetivos:</b>	Desenvolvendo consenso sobre <i>meios a ser utilizados para atingir os objetivos</i> – por exemplo, divisão do trabalho, estrutura da organização, sistema de recompensas e assim por diante.
<b>Medidas de desempenho:</b>	Desenvolvendo consenso sobre <i>critérios que deverão ser utilizados para determinar quão bem o grupo está se saindo comparativamente aos objetivos e metas</i> – por exemplo, sistemas de informação e controle.
<b>Correção:</b>	Consenso sobre <i>estratégias de reparação ou de remediação</i> na medida em que sejam necessárias quando o grupo não estiver alcançando os objetivos.

*Fonte:* Reproduzida, com permissão do editor, de “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” por Edgar H. Schein, *Organizational Dynamics*, Summer 1983 © 1983 Periodicals Division, American Management Association. Todos os direitos reservados.

**Problemas de integração interna.** Um grupo ou organização não poderá sobreviver se não puder se administrar como grupo. Problemas de sobrevivência no ambiente externo de integração interna são, portanto, dois lados da mesma moeda. A Tabela 3

apresenta em linhas gerais os itens mais relevantes relativos à integração interna com referência aos quais devem ser encontradas soluções culturais.

<b>Tabela 3</b>	<b>Problemas de integração interna</b>
<b>Linguagem:</b>	<i>Linguagem comum e categorias conceituais.</i> Se os membros do grupo não puderem se comunicar entre si e se compreenderem mutuamente, a existência de um grupo é por definição inviável.
<b>Fronteiras:</b>	Consenso sobre as <i>fronteiras do grupo e critérios de inclusão e exclusão.</i> Uma das mais importantes da cultura é o consenso compartilhado sobre quem está dentro, quem está fora, e por quais critérios se determina o “status” de membro do grupo.
<b>Poder &amp; Status:</b>	Consenso sobre <i>concessão de poder e status.</i> Cada organização deve estabelecer as regras de ordenação hierárquica e normas para obter, manter e perder poder. Essa área de consenso é crucial para ajudar os membros do grupo a controlar os próprios sentimentos de agressão.
<b>Intimidade:</b>	Crítérios de <i>intimidade, amizade, afeição.</i> Toda organização deve elaborar suas regras do jogo para os relacionamentos entre pares, entre sexos e para a maneira pela qual a franqueza e a intimidade devem ser administradas no contexto da gestão das tarefas da organização.
<b>Prêmios &amp; Punições:</b>	Crítérios de <i>concessão de prêmios e recompensas e de aplicação de punições.</i> Todo grupo deve saber quais são os comportamentos louváveis e quais os ignóbeis; o que é recompensado com posse, status e poder e o que é punido com privação de prêmios e recompensas e, em ultimo caso, com a excomunhão.
<b>Ideologia:</b>	Consenso sobre <i>ideologia e “religião”.</i> Toda organização, assim como qualquer sociedade, defronta-se com eventos inexplicáveis a que é necessário atribuir algum significado a fim de que os membros do grupo possam responder a eles e evitar a angústia de lidar com o inexplicável e o incontrolável.

*Fonte:* Reproduzida, com permissão do editor, de “The Role of the Founder in Creating Organizational Culture,” por Edgar H. Schein, *Organizational Dynamics*, Summer 1983 © 1983 Periodicals Division, American Management Association. Todos os direitos reservados.

Embora a natureza as soluções varie de uma organização para outra, por definição, toda organização irá se confrontar com cada um desses itens e deverá desenvolver

alguma espécie de solução. Como a natureza da solução refletirá, todavia, os vieses dos fundadores e dos atuais líderes, a experiência anterior dos membros do grupo e os eventos recentemente experimentados, é quase certo que cada cultura organizacional será única, mesmo que os elementos subjacentes com referência aos quais a cultura se forma sejam comuns.<sup>20</sup>

Ponto importante a ser estudado nas organizações é se o crescimento e a evolução da organização seguem uma *tendência* evolucionária inerente (e.g., sociedades em desenvolvimento são vistas como evoluindo de uma forma de vida comunitária para um tipo de sistema burocrático, impessoal). Deve-se estudar também o quanto as culturas organizacionais de alguma forma refletem a natureza da tecnologia subjacente, sua idade, tamanho e a natureza da cultura matriz dentro da qual a organização evolui.

### **5. Pressupostos que funcionam suficientemente bem para serem admitidos como válidos**

A cultura vai além das normas e valores de um grupo, posto que ela é algo como um *resultado último*, baseado no sucesso repetido e no processo gradual de aceitar coisas como certas sem questionamento. Em outras palavras, para mim o que faz algo se tornar “cultural” é essa qualidade de ser “aceita como certa sem questionamento”, que faz com que os pressupostos subjacentes sejam virtualmente imunes a questionamentos.

Cultura é algo em perpétua formação, no sentido de que há constantemente em andamento alguma espécie de aprendizado sobre como se relacionar com o ambiente externo e administrar os assuntos internos. Mas esse processo evolucionário em andamento não altera aquilo que esteja tão profundamente assimilado que se tornou elemento permanente da vida do grupo. Já que esses pressupostos fundamentais que configuram a cultura organizacional também atendem à função secundária de estabilizar boa parte do ambiente interno e do ambiente externo para o grupo, e desde que essa estabilidade é almejada como defesa contra a angústia decorrente da incerteza e confusão, essas partes mais profundamente arraigadas da cultura simplesmente não mudam, ou mudam somente de maneira muito lenta.

### **6. Ensinada a novos membros**

Investida da função de estabilizar o ambiente externo e o ambiente interno para uma organização, a cultura deve ser transmitida a novos membros. Ela não desempenharia sua função se cada geração de novos membros pudesse introduzir novos modos de percepção, nova linguagem, padrões de pensamento e regras de interação. Para a cultura desempenhar sua função ela deve ser percebida como correta e válida e, sendo percebida desse modo, segue-se disso que ela deve necessariamente ser transmitida aos recém-chegados.

Não se pode fazer pouco do fato de que novos membros trazem novas idéias e provocam mudanças da cultura, especialmente se eles são admitidos nos níveis hierárquicos mais altos da organização. Permanece em aberto para verificação empírica se e como isso acontece. Por exemplo, deve um novo membro primeiro ser socializado e aceito para ocupar uma posição central e de amplos poderes antes que comece influenciar mudanças? Ou um novo membro traz de fora novas maneiras de perceber, pensar, sentir e agir, que produzirão mudanças automáticas por meio de inovação do papel?<sup>21</sup> É a maneira por que novos membros são integrados à organização fator determinante na definição da espécie de inovação irão produzir?<sup>22</sup>

Muitos trabalhos sobre inovação em organizações geram confusão porque geralmente não deixam claro se os elementos que consideram como “novos” são de fato novos pressupostos ou simplesmente novos artefatos elaborados sob influência de antigos pressupostos culturais.

Em resumo, se a cultura proporciona aos membros do grupo um paradigma de como o mundo “é,” ela vai adiante sem nada dizer se tal paradigma será passado adiante a novos membros sem nenhum questionamento. É também o caso de que o próprio processo de transmissão da cultura proporciona oportunidade de testá-lo, ratificá-lo e reafirmá-lo. Por essas duas razões o processo de socialização (i.e., a transmissão da cultura do grupo) é estrategicamente um importante processo a ser estudado por quem deseja decifrar o que a cultura é e como ela pode mudar.<sup>23</sup>

### **7. Perceber, pensar e sentir**

O elemento final da definição que dei de cultura lembra-nos que ela é onipresente e perpassa tudo. Os pressupostos fundamentais sobre natureza, humanidade, relacionamentos, verdade, atividade, tempo e espaço cobrem virtualmente todas as funções humanas. Isso não significa dizer, todavia, que a cultura de dada organização se desenvolverá até o ponto de “controlar” totalmente as maneiras de perceber, pensar e sentir de seus membros. Mas o processo de aprender a gerir o ambiente externo e o interno envolve todos os elementos cognitivos e emocionais de um indivíduo. À medida que o aprendizado cultural progride, mais e mais respostas da pessoa estarão envolvidas. Vai daí que, quanto mais tempo vivermos imersos em dada cultura e quanto mais antiga ela for, mais ela influenciará nossos modos de perceber, pensar e sentir.

Concentrando a atenção nas percepções, pensamentos e sensações, estou determinando a importância dessas categorias em relação à categoria do *comportamento manifesto*. Pode alguém falar de uma cultura unicamente em termos dos padrões de comportamento que observa? A cultura *é manifestada* no comportamento, mas a ideia de cultura vai mais fundo que o comportamento. De fato, a própria razão de elaborar um noção tão abstrata como “cultura” é que é por demais difícil explicar o que acontece numa organização se nos limitarmos ao nível da descrição dos comportamentos.

Colocando as coisas de outra maneira, comportamento é, em larga escala, uma função conjunta daquilo que o indivíduo carrega para a situação e das forças em ação na situação, que em algum grau são imprevisíveis. Para compreender a porção cultural do que o indivíduo carrega para a situação (em contraposição às porções idiossincrásicas ou situacionais), devemos examinar necessariamente o padrão individual de percepções, pensamentos e sensações. Somente depois de alcançar consenso relativamente a esse nível interior teremos descoberto o que é potencialmente *cultural*.

### **O estudo da cultura organizacional e suas implicações**

Como aqui definida, a cultura organizacional é difícil de estudar. Não é, contudo, tão difícil como estudar uma sociedade cuja linguagem e cujos costumes sejam tão diferentes que o estudioso precise viver nela para adquirir qualquer compreensão geral dela. As organizações existem dentro de uma cultura *mater*, e muito do que se encontra nelas é derivado dos pressupostos dessa cultura *mater*. Mas diferentes organizações muitas vezes dão ênfase ou maior relevância a diferentes elementos dessa cultura *mater*. Por exemplo, na primeira das duas empresas mencionadas retro encontramos uma versão extrema da ética da liberdade, na segunda estamos diante de

uma versão extrema da ética da autoridade, *ambas* essas éticas derivadas da cultura dos Estados Unidos da América.<sup>(g)</sup>

O problema de decifrar a cultura de uma organização em particular é, então mais um processo de colocar pressupostos em evidência, reconhecíveis tão logo sejam descobertos. Não se encontrarão formas diferentes de pensar, perceber e sentir se o pesquisador for da mesma cultura *mater* em que está imersa a organização que se pretende estudar. Por outro lado, a estrutura específica de pressupostos, que denominamos paradigma cultural da organização, não se revelará facilmente, posto que ela é aceita sem questionamentos.

Como, então, obtemos dados e deciframos o paradigma? Existem basicamente quatro modos de aproximação que devem ser usados em combinação um com outro:

**1. Analisar o processo e o conteúdo de socialização de novos membros.** Por meio de entrevistar os “agentes de socialização,” como supervisores e parceiros mais antigos de novos membros, é possível identificar algumas das áreas importantes da cultura. Mas alguns elementos da cultura não serão descobertos dessa maneira, porque eles não são revelados a neófitos ou a membros dos escalões inferiores da hierarquia da organização.

**2. Analisar respostas a incidentes críticos da história da organização.** Construindo cuidadosamente uma “biografia organizacional” a partir de documentos, entrevistas e talvez até por cuidadosa pesquisa junto a membros importantes do presente e do passado, é possível identificar os períodos mais significativos da formação da cultura. Para cada crise ou incidente crítico que for identificado é necessário então determinar o que foi feito e por que, e qual foi o desfecho. Para inferir os pressupostos fundamentais subjacentes deve-se dar atenção aos pontos relevantes apontados nas razões dadas a favor das ações tomadas.

**3. Analisar crenças, valores e pressupostos dos “criadores ou portadores da cultura.** Quando entrevistando fundadores, líderes atuais, ou criadores da cultura ou seus portadores, é necessário primeiramente elaborar uma cronologia aberta da história de cada uma dessas pessoas na organização – seus objetivos, modos de agir e avaliação de desfechos de ações tomadas. As listas apresentadas nas tabelas 2 e 3 podem ser utilizadas como listas de verificação nas entrevistas, para assegurar cobertura mais sistemática dos assuntos sob análise.

**4. Explorar e analisar com membros da organização anomalias ou peculiaridades intrigantes observadas ou reveladas nas entrevistas.** É a *investigação conjunta* que ajudará a explicitar os pressupostos fundamentais e determinar como eles se interpenetram para estruturar o paradigma cultural. O membro da cultura<sup>(h)</sup> deve ser alguém representativo da cultura e deve estar realmente interessado em desvendar o *próprio* conjunto de pressupostos fundamentais para averiguar se eles são de fato protótipos culturais. Esse processo funciona melhor se a ação parte de observações de aspectos que intriguem o observador externo, ou que lhe pareçam anomalias, porque os pressupostos do membro da cultura<sup>(h)</sup> emergem mais facilmente quando postos em contraste com os pressupostos que o observador externo sustenta sobre o que é observado.

Enquanto os três primeiros modos de aproximação acima devam se reforçar e complementar mutuamente, pelo menos um deles deve ser utilizado para cobrir sistematicamente todos os pontos relacionados à adaptação externa e à integração interna. Para revelar os pressupostos fundamentais subjacentes e possivelmente decifrar o paradigma, o quarto método é necessário para ajudar o membro da cultura<sup>(h)</sup> a pôr a descoberto os próprios pressupostos. Isso é feito pelo trabalho de pesquisa e teste do observador externo.<sup>24</sup>



Se a cultura total de uma organização não está bem desenvolvida, ou se a organização é constituída por importantes subgrupos estáveis, que desenvolveram subculturas, os métodos mencionados devem ser modificados para estudar as várias sub-culturas.<sup>25</sup> Pode ser que, além disso, a biografia organizacional revele que a organização se encontra em certo ponto do seu ciclo de vida, nada impedindo, então, que se alimente a hipótese de que as funções que dada espécie de cultura desempenha variem com o estágio do ciclo de vida.<sup>26</sup>

### **Implicações para a gestão da cultura e da mudança**

Se reconhecermos cultura organizacional – seja no âmbito do grupo ou da organização inteira – como fenômeno profundo, o que isso nos diz sobre quando e como mudar ou gerir a cultura? Em primeiro lugar, a perspectiva evolucionária orienta nossa atenção para o fato de que a cultura de um grupo pode atender a diferentes funções em diferentes momentos. Quando um grupo está se formando ou crescendo, a cultura é uma “cola” – fonte de identidade e fortalecimento. Em outras palavras, empresas jovens e dominadas pelos fundadores necessitam de suas culturas como meio de manter coesas suas organizações. As mudanças culturais que infalivelmente ocorrem numa organização jovem podem ser mais bem descritas como clarificação, articulação, elaboração. Se a cultura da jovem empresa se apresenta claramente mal adaptada em relação ao ambiente externo, ela não sobreviverá de modo algum. Mas mesmo que alguém identifique mudanças necessárias, há poucas chances nesse estágio de que alguém possa mudar a cultura. Na meia idade organizacional, a cultura pode ser gerida e modificada, mas não sem levar em conta todas as fontes de estabilidade identificadas acima. A grande organização diversificada provavelmente contém muitos grupos funcionais, geográficos e outros grupos que tenham culturas próprias – alguns dos quais podem estar em conflito com outros. Se a organização deve estimular a diversidade para se manter flexível diante das turbulências ambientais, ou se deve criar uma cultura “forte” mais homogênea (tese que alguns defendem) torna-se uma das mais duras decisões de estratégia com que a direção se defronta, principalmente se o corpo gerencial mais antigo desconhece algumas dos próprios pressupostos culturais. Alguma forma de intervenção exterior e “levantamento da consciência de cultura” provavelmente seja essencial nesse estágio para facilitar melhores decisões estratégicas.

Organizações que tenham atingido um estágio de maturidade ou declínio em decorrência de mercados ou produtos maduros ou de excessiva estabilidade interna e conforto que iniba a inovação<sup>27</sup> podem ter necessidade de alterar partes de sua cultura, desde que tenham conseguido levar a cabo a necessária visão introspectiva. Tal mudança orientada será sempre um processo doloroso e provocará violenta resistência. Além disso, a mudança pode até não ser possível se antes não for substituído um bom número de pessoas que esperam manter inteiramente íntegra a cultura original.

Não existe modelo único de tal mudança; os dirigentes podem orquestrar a mudança com êxito por meio de empregar ampla variedade de técnicas, desde a pura e simples coerção num extremo até a sedução sutil por intermédio da lenta mas firme introdução de novas tecnologias no extremo oposto.<sup>28</sup>

### **Resumo e conclusões**

Procurei estruturar uma definição formar de cultura organizacional derivada de um modelo dinâmico de aprendizagem e de dinâmica de grupos. A definição esclarece que a cultura (1) está sempre em processo de formação e mudança; (2) tende a cobrir

todos os aspectos da ação humana; (3) é aprendida em torno dos pontos mais relevantes de adaptação externa e integração interna; e (4) é corporificada em última instância como um conjunto relacionado, estruturado de pressupostos básicos que têm a ver com assuntos fundamentais como a natureza do gênero humano e das relações humanas, os conceitos de tempo e de espaço, a natureza da realidade e da própria verdade.

Se desejamos decifrar a cultura de uma organização, devemos lançar mão de métodos envolvendo uma combinação de entrevistas, observações e investigações conjuntas na qual membros selecionados da organização sejam levados a trabalhar em conjunto com um observador exterior como forma de desvelar as crenças inconscientes que são postas como a essência da cultura. Creio que devemos estudar um amplo número de organizações usando esses métodos para determinar a utilidade do conceito que enunciei de cultura organizacional e relacionar as variáveis culturais a outras variáveis como estratégia, estrutura organizacional e, em última instância, a eficiência organizacional.

Se tais estudos demonstrarem que o modelo de cultura que apresentei é útil, uma das implicações mais importantes será a de que nossas teorias de mudança organizacional deverão dar muito mais atenção às oportunidades proporcionadas e às limitações impostas pela cultura organizacional. Obviamente, se a cultura é tão poderosa quanto a considero nesse artigo, será fácil fazer mudanças que sejam congruentes com os pressupostos vigentes, muito difícil se esse não for o caso. Em resumo, a compreensão da cultura organizacional deverá então se tornar parte integral do próprio processo de gestão.

A pesquisa que serviu de base para esse artigo foi financiada por Chief of Naval Research, Psychological Sciences Division (Code 452), Organizational Effectiveness Research Programs, Office of Naval Research, Arlington, VA 22217, sob contrato nº. N000014-80-C-0905, NR 170-911.

Agradecimentos especiais vão para meus colegas Lotte Baylin, John Van Maanen e Meryl Louis por me ajudarem a pensar ao longo dessa área tão vaga e movediça; e a Gibb Dyer, Barbara Lawrence, Steve Barley, Jan Samzelius e Mary Nur, cujas pesquisas sobre cultura organizacional começaram a estabelecer a utilidade dessas idéias.

---

## Referências

- <sup>1</sup> Ver J. Martin e G. Siehl, "Organizational Culture and Counterculture: An Uneasy Symbiosis," *Organizational Dynamics*, Autumn 1983, pp. 52-64.
- <sup>2</sup> Ver C. Argyris, "The Executive Mind and Double-Loop Learning," *Organizational Dynamics*, Autumn 1982, pp. 5-22.
- <sup>3</sup> Ver:  
E. H. Schein, "Does Japanese Management Style Have a Message for American Managers?" *Sloan Management Review*, Fall 1981, pp. 55-68;  
E. H. Schein, "The Role of the Founder in Creating Organizational Cultures," *Organizational Dynamics*, Summer 1983, pp. 13-28.
- <sup>4</sup> Ver R. Evered e M. R. Louis, "Alternative Perspectives in the Organizational Sciences: 'Inquiry from the Inside' and 'Inquiry from the Outside,'" *Academy of Management Review* (1981): 385-395.
- <sup>5</sup> Ver:  
F. R. Kluckhohn e F. L. Strodtbeck, *Variations in Value Orientations* (Evanston, IL: Row Peterson, 1961). Uma aplicação dessas ideias ao estudo de organizações através de culturas, como confrontadas com a cultura das organizações pode se encontrar em W. M. Evan, *Organization Theory* (New York: John Wiley & Sons, 1976), cap. 15;  
Outros estudos de comparações cruzadas de culturas não são referidos em detalhes aqui. Ver, por exemplo:  
G. Hofstede, *Culture's Consequences* (Beverly Hills, CA: Sage Publications, 1980);  
G. W. England, *The Manager and His Values* (Cambridge, MA: Ballinger, 1975).
- <sup>6</sup> Ver E. T. Hall, *The Silent Language* (New York: Doubleday, 1959).
- <sup>7</sup> W. G. Dyer, Jr., *Culture in Organizations: A Case Study an Analysis* (Cambridge, MA: Sloan School of Management, MIT, Working Paper #1279-82, 1982).
- <sup>8</sup> Ver:  
T. E. Deal e A. A. Kennedy, *Corporate Culture* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1982);  
T. J. Peters e R. H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence* (New York: Harper & Row, 1982).
- <sup>9</sup>Ver:  
J. Van Maanen e S. R. Barley, "Occupational Communities: Culture and Control in Organizations" (Cambridge, MA: Sloan School of Management, November, 1982);  
L. Bailyn, "Resolving Contradictions in Technical Careers," *Technology Review*, November-December 1982, pp. 40-47.

- 
- <sup>10</sup> Ver R. L. Solomon e L. C. Wynne, “Traumatic Avoidance Learning: The Principles of Anxiety Conservation and Partial Irreversibility,” *Psychological Review* 61, 1954, p. 353.
- <sup>11</sup> Ver D. O. Hebb, “The Social Significance of Animal Studies,” in *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey (Reading, MA: Addison-Wesley, 1954).
- <sup>12</sup> Ver E. H. Schein, *Coercive Persuasion* (New York: Norton, 1961).
- <sup>13</sup> Ver:  
E. L. Trist e K. W. Bamforth, “Some Social and Psychological Consequences of the Long-Wall Method of Coal Getting,” *Human Relations*, 1951, pp 1-38;  
I. E. P. Menzies, “A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defense against Anxiety,” *Human Relations*, 1960, pp. 95-121.
- <sup>14</sup> Ver:  
A. M. Pettigrew, “On Studying Organizational Cultures,” *Administrative Sciences Quarterly* (1979): 570-581;  
Schein (Summer 1983), pp. 13-28.
- <sup>15</sup> Ver:  
Schein (1961);  
E. H. Schein e W. G. Bennis, *Personal and Organizational Change through Group Methods* (New York: John Wiley & Sons, 1965).
- <sup>16</sup> Ver:  
A. K. Rice, *The Enterprise and Its Environment* (London: Tavistock, 1963);  
R. F. Bales, *Interaction Process Analysis* (Chicago, IL: University of Chicago Press, 1950);  
T. Parsons, *The Social System* (Glencoe, IL: The Free Press, 1951).
- <sup>17</sup> Ver G. Homans, *The Human Group* (New York: Harcourt Brace, 1950).
- <sup>18</sup> Ver:  
K. E. Weick, “Cognitive Processes in Organizations,” in *Research in Organizational Behavior*, ed. B. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1979), pp. 41-74;  
J. Van Maanen, “The Self, the Situation, and the Rules of Interpersonal Relations,” in *Essays in Interpersonal Dynamics*, W. G. Bennis, J. Van Maanen, E. H. Schein, and F. I. Steele (Homewood, IL: Dorsey Press, 1979).
- <sup>19</sup> Ver E. H. Schein, *Process Consultation* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
- <sup>20</sup> Quando estudando diferentes organizações, é importante determinar se os paradigmas mais profundos que porventura sejam evocados em cada cultura organizacional são únicos, ou se encaixam em determinadas categorias como aquelas que esquemas tipológicos sugerem. Por exemplo, Handy descreve uma tipologia baseada no trabalho de Harrison que sugere que os paradigmas organizacionais giram em torno de um de quatro assuntos: (1) ligações pessoais,

---

poder e política; (2) estruturação de papéis; (3) tarefas e eficiência; (4) tópicos existenciais relativos a aqui e agora.

Ver:

C. Handy, *The Gods of Management* (London: Penguin, 1978);

R. Harrison, "How to Describe Your Organization," *Harvard Business Review*, September-October 1972.

<sup>21</sup> Ver E. H. Schein, "The Role Innovator and His Education," *Technology Review*, October-November 1970, pp. 32-38.

<sup>22</sup> J. Van Maanen e E. H. Schein, "Toward a Theory of Organizational Socialization," in *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, ed. B. Staw (Greenwich, CT: JAI Press, 1979).

<sup>23</sup> Ibid.

<sup>24</sup> Ver Evered e Louis (1981).

<sup>25</sup> Ver M. R. Louis, "A Cultural Perspective on Organizations," *Human Systems Management* (1981): 246-258.

<sup>26</sup> Ver:

H. Schwartz e S. M. Davis, "Matching Corporate Culture and Business Strategy," *Organizational Dynamics*, Summer 1981, pp. 30-48;

J. R. Kimberly e R. H. Miles, *The Organizational Life Cycle* (San Francisco: Jossey-Bass, 1981).

<sup>27</sup> Ver R. Katz, "The Effects of Group Longevity of Project Communication and Performance," *Administrative Science Quarterly* (1982): 27, 81-194.

<sup>28</sup> Explicação mais completa dessas dinâmicas poderá ser encontrada em livro meu sobre cultura organizacional a ser lançado em breve.<sup>(i)</sup>

### **Notas do tradutor**

*Essas notas não fazem parte do texto original.*

(a) Essas histórias podem ser lendas de atos heróicos ou ignóbeis (reais ou imaginados) de algum membro da organização (ou de vários), anedotas ou piadas sobre a organização transmitidas abertamente ou à socapa de membro a membro.

(b) Há regulamentos escritos, mas há também regulamentos não escritos. O essencial é que, escritos ou não, produzam efeito.

(c) Esses processos tornam-se determinantes inconscientes de dado comportamento "por força do hábito".

(d) Esse padrão coerente é um padrão de crenças que contribuem para a estruturação de uma cosmovisão (uma *Weltanschauung*).

- 
- (e) A não-aceitação incondicional de uma ideia deixa margem para o chamado “arrependimento pós-decisório”. Ver FESTINGER, L. *Conflict, Decision and Dissonance*. Stanford CA: Stanford University Press, 1964.
- (f) Existem várias empresas cujos nomes contêm a sigla Gem. A empresa mencionada provavelmente é a GEM Corporation, com matriz em Charlottesville, Virginia, USA.
- (g) Schein não deixa claros os fundamentos da “cultura dos Estados Unidos da América” a que faz referência. Provavelmente tinha em mente a herança cultural trazida pelos pioneiros e o legado político das “verdades auto-evidentes” configurado na Declaração de Independência.
- (h) Esse membro da cultura é alguém reconhecidamente nativo da cultura, um “íncola cultural”.
- (i) O livro a que Schein se refere é *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass), publicado algum tempo após esse artigo. Existem alguns links na Web que oferecem o livro para download gratuito.