

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - PDG SAÚDE

CULTURA ORGANIZACIONAL
UM ESTUDO DE CASO NA FACULDADE DE
ODONTOLOGIA DA PUC

ADRIANA IRENE SEFFERIN DE MELLO

Orientadora: Profa. Neusa Cavedon

Porto Alegre, setembro de 2000

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	3
1 CONCEITO DE CULTURA	5
2 TIPOLOGIAS CULTURAIS	8
2.1 A TIPOLOGIA DE HANDY	8
2.1.1 A Cultura de Zeus/Grupo	8
2.1.2 A Cultura de Apolo/Função	9
2.1.3 A Cultura Existencial/Dionísio	10
2.1.4 A Cultura Tarefa/Atenas	10
2.2 A TIPOLOGIA DE DEAL E KENNEDY	11
2.3 A TIPOLOGIA DE SETHIA/VON GLINOW	12
2.4 A TIPOLOGIA DE DONNEHHY	14
2.5 A TIPOLOGIA DE HOFSTEDE	14
2.6 A TIPOLOGIA DE BENNIS E NANUS	16
3 METODOLOGIA	17
4 RESULTADOS	20
CONSIDERAÇÕES FINAIS	22
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	23
ANEXOS	24

INTRODUÇÃO

A administração é antes de tudo um processo criativo e político sendo, igualmente, o reflexo da cultura e tradição da organização.

As organizações tem grupos sociais bem distintos. Esses grupos possuem as suas especificidades, sendo que o fazer administrativo acaba por apresentar as suas peculiaridades resultando ora em sucesso ora em fracasso.

Neste contexto, a identificação da cultura organizacional da empresa é muito importante para o administrador, pois possibilita conhecer melhor o ambiente e canalizar às ações de trabalho, de acordo com a cultura de cada grupo.

Desta forma, este trabalho visa identificar qual a Cultura Organizacional predominante na Faculdade de Odontologia da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, com base na tipologia cultural de Handy (1994), dando ênfase à Direção, aos professores e aos funcionários.

Portanto, este trabalho ganha relevância ao identificar as culturas predominantes nos diversos grupos sociais da Faculdade de Odontologia, criando uma base de informação que permitirá as pessoas melhor compreenderem os fatos

ocorridos no dia-a-dia e as decisões tomadas, além de ser um instrumento estratégico para se atingir resultados positivos.

1 CONCEITO DE CULTURA

Os conceitos de cultura são muitos, mas neste trabalho se dará enfoque à aqueles que consideram a cultura como um todo, onde as partes se inter-relacionam de modo que a mudança em uma das partes afeta o relacionamento das demais, conforme Lupi (1995; p. 18).

Portanto, o primeiro conceito que apresentar-se-á é o de Lupi (1995; p. 16), que define a cultura como: *“um grande sistema, do qual fazem parte as pessoas, os comportamentos, as idéias, os objetos e os processos”*.

Aqui, a cultura é considerada como um sistema, que não pode ser construído e nem mesmo montado como um quebra-cabeça. Ela é como um ser vivo ela nasce, cresce e morre.

A cultura tem direção própria e um grau de flexibilidade sem limites muito estabelecidos. Ela representa a manifestação de seres humanos vivendo um grupo, e junto ao meio onde se encontram, onde a flexibilidade é um produto da capacidade, da adaptação do homem ao seu meio.

Desta forma pode-se compreender que a cultura não pode ser mudada, o

que se pode fazer é agir de forma que permita que a cultura mude, pois de acordo com Lupi (1995, 17), *“a cultura é o produto das interações entre as pessoas e não posso mudar as pessoas. O que posso fazer é criar situações, externas a elas, que as motivem a mudar”*.

Diante desta definição, é importante salientar que qualquer intervenção externa pode significar grandes danos para este sistema. Neste caso o que se pode fazer é facilitar a mudança, direcionando-a para aquilo que seja mais saudável para a própria cultura, ao invés de se agir impiedosamente no sentido de mudá-la.

A sobrevivência e evolução da espécie humana é melhor compreendida, quando se pressupõe um processo conjunto de transformações da cultura/biologia/meio ambiente. Segundo Tavares (1999; p. 47)

“a cultura é o mecanismo adaptativo por excelência da espécie humana, responsável por sua sobrevivência, desenvolvimento e evolução, a cultura é socialmente produzida: embora os indivíduos sejam os portadores da cultura, tal comportamento só é possível num processo coletivo”.

O resultado da interação cultural humana, garantidora da sobrevivência da espécie, no seu relacionamento com o ambiente, provoca modificações neste último que, proporcionam alterações na biologia humana e, conseqüentemente, em sua maneira de interagir com o mundo que é sua cultura.

A cultura pode também atuar como um fator de diferenciação social. Ela traz dentro de si informações sobre o que o grupo é, pensa e faz, para que possa melhor lidar com o ambiente em que vive.

Para Alves (1997, p. 3):

“cultura como um conjunto de complexo de padrões de comportamentos, hábitos sociais, significados, crenças, normas e valores selecionados historicamente, transmitidos coletivamente e que constituem o modo devido e as realizações características de um grupo humano”.

A cultura, enfim, orienta e constrói as alternativas humanas de ser e de estar, proporcionando as categorias pelas quais se vê o mundo e explicando as condições em que é percebido.

2 TIPOLOGIAS CULTURAIS

2.1 A TIPOLOGIA DE HANDY

O autor identifica a existência de quatro culturas bem definidas e compara-as com quatro deuses gregos. Além de destacar as características próprias de cada cultura, o autor agregou uma simbologia a cada uma delas.

2.1.1 A Cultura de Zeus/Grupo

O símbolo é uma teia de aranha. Zeus era o rei dos deuses, era temido e respeitado. A organização que tem Zeus como cultura, tem forte tradição patriarcal, o poder irracional mas muitas vezes benevolente, a impulsividade e o carisma. A organização também terá as divisões de trabalho baseadas em funções ou produtos.

Outra característica é a rápida tomada de decisões que deve-se a empatia, pois Zeus cerca-se de subordinados com os quais possui afinidades e confiança. Desta forma as decisões são verbalizadas dispensando memorandos e cartas. Nesta cultura é necessário pertencer ao grupo para ter sucesso.

Segundo Cavedon (1994, p. 6)

“A ligação da cultura de grupo com o deus Zeus é atribuída ao fato de que este deus grego representa a tradição patriarcal, o poder irracional, benevolente, impulsivo e carismático é o rei dos deuses do Olimpo”.

2.1.2 A Cultura Apolo/Função

É uma cultura que baseia-se a sua abordagem em torno da definição da punição ou da tarefa a ser feita.

Apolo era o deus da ordem e das regras. E esta cultura assume que o homem é racional e que tudo pode e deve ser analisado de uma forma lógica.

O símbolo desta cultura é um templo grego, onde os pilares representam papéis e divisões numa organização de funções.

Nesta cultura a burocracia é sinónimo de estabilidade e previsibilidade, dentro e fora da organização. Handy (1994, p. 21), cita que *“O estilo Apolo é excelente, quando se pode assumir que amanhã será igual a ontem”.*

Nestas empresas os indivíduos são avaliados como parte de uma máquina, sendo irrelevante aspectos como nomes ou personalidade. No entanto, há uma certa estabilidade empregatícia, se o indivíduo se moldar as regras do sistema.

2.1.3 A Cultura Existencial/Dionisio

Esta cultura tem como símbolos estrelas dentro de um círculo. A organização, nesta cultura, existe apenas para que o indivíduo alcance os seus objetivos pessoais. Os grupos da cultura existencial não gostam de receber ordens, só respondem quanto trata-se de um dos seus membros. Se destacam neste tipo de cultura os profissionais liberais e os professores universitários, pois lutam para preservar a sua identidade e liberdade.

A simbologia representa os talentos individuais que brilham profissionalmente, ou seja, as estrelas dentro de um círculo.

2.1.4 A Cultura Tarefa/Atenas

Esta cultura tem como simbologia uma rede.

Esta cultura é caracterizada pela contínua e bem sucedida resolução de problemas. É uma cultura que prospera a juventude e onde a criatividade é recompensada.

Quando o grupo tem um propósito, existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto. Esta cultura reconhece a perícia com base para o poder e a influência.

A rede, como símbolo, caracteriza as várias partes da organização para a solução de problemas e a administração encontra-se nos interativos da rede constituída por unidades de comando.

A Deusa Atenas foi relacionada com esta cultura por ser jovem, guerreira, e astuta para resolver problemas.

2.2 A TIPOLOGIA DE DEAL & KENNEDY

Os autores, (apud Freitas), afirmam que uma cultura organizacional incorpora o que conduz ao sucesso nos ambientes de negócios e social onde atuam.

Eles definem 4 tipos culturais, que são determinados por dois fatores:

- a) o grau de risco associado às atividades da companhia; e
- b) a velocidade em que a companhia e seus empregados recebem feedback sobre se as decisões e as estratégias foram bem-sucedidas.

GRAU DE RISCO	ALTO	Cultura Macho	Cultura Aposte sua Companhia
	BAIXO	Cultura Trabalho Duro/Diverte Muito	Cultura Processo
		RÁPIDA	LENTA
VELOCIDADE DE FEEDBACK			

O primeiro é a “**Cultura Macho**”, onde se encontra um mundo de indivíduos que assumem altos riscos e recebem um rápido feedback sobre suas ações.

É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade e não na resistência ao tempo.

A cultura **“Trabalho Duro/Diverte Muito”** é caracterizada pela combinação do baixo risco e rápido feedback. As organizações de venda tem esta cultura, onde a equipe produz volume e o nível individual tem pouca importância.

O terceiro tipo é o **“Apostar em sua Companhia”**, esta cultura combina alto risco e lento feedback, agrega aquelas organizações nas quais o volume de investimentos é muito alto e o retorno financeiro somente ocorrerá após vários anos. As pessoas são autogeridas e respeitam a autoridade, a competência técnica e compartilham conhecimento.

A **“Cultura de Processo”** combina lento feedback e baixo risco, podendo ser exemplificado pelos bancos e companhias de seguro. Os valores nesta cultura são fundamentados na perfeição técnica. As pessoas valorizam os títulos, as formalidades, os padrões e os processos.

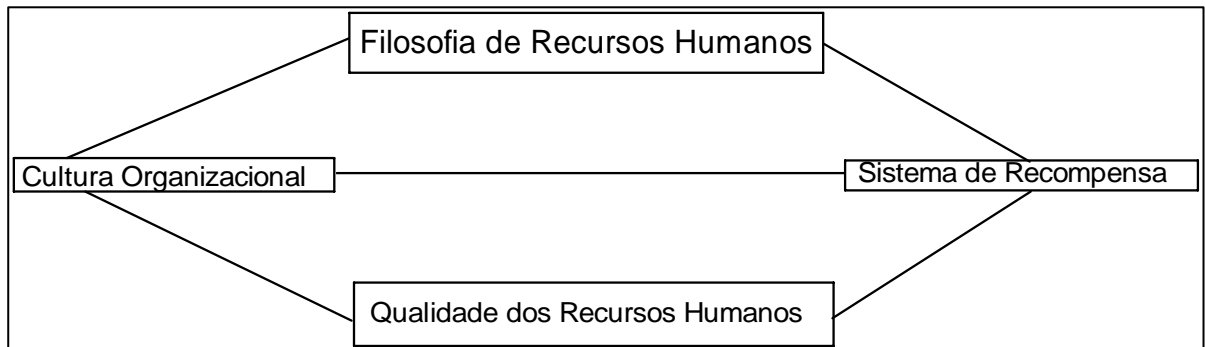
2.3 A TIPOLOGIA DE SETHIA/VON GLINOW

Os autores, (apud Freitas), consideram o Sistema de Recompensas como uma concreta e poderosa alavanca para administração da cultura na vida diária da organização, dada uma relação de interdependência entre ambas.

A interdependência entre Sistema de Recompensas e Cultura ocorre da seguinte forma:

- 1) a cultura de uma organização pode influenciar o sistema de recompensas diretamente e através da mediação da filosofia de recursos humanos, e vice-versa;
- 2) o sistema de recompensas influencia a cultura diretamente ou mediada pela qualidade dos recursos humanos.

A figura abaixo ilustra essa interdependência:



Uma característica da filosofia de recursos humanos é relacionado com a Igualdade x Consciência da Hierarquia, a qual reflete a ausência ou presença recompensas que dão status.

Já no segundo caso, o sistema de recompensas influencia a cultura diretamente através do reforço seletivo a certas crenças e valores.

Desta forma, as duas variáveis apresentam uma tendência de alteração recíprocas até que atinjam um estado de equilíbrio mútuo. Essa perspectiva é a base do argumento de que o sistema de recompensas é um instrumento efetivo na administração da cultura.

2.4 A TIPOLOGIA DE DONNELLY

Para Donnelly, (apud, Freitas), a cultura é relacionada com o planejamento. A influência dos líderes direciona a cultura da organização, permeia o ambiente de trabalho diário e cria a imagem da empresa.

O autor classifica a cultura em três tipos:

- 1) **Cultura Excelente:** nessas organizações, o planejamento é relacionado com os procedimentos, padrões de operação e desempenho, bem como com a avaliação. E as pessoas fazem parte da equipe, pois sabem o que está acontecendo e para onde a empresa está se dirigindo.
- 2) **Cultura Vaga ou Indistinta:** esta cultura é caracterizada em empresas onde a equipe dirigente muda constantemente, e onde não há definição de rumo.
- 3) **Cultura Horrível:** é caracterizada por crises constantes, existe grande confusão e as pessoas trabalham para “apagar incêndios”. O clima nestas empresas é frustrante e desagradável.

2.5 A TIPOLOGIA DE HOFSTEDE

A tipologia de Hofstede (apud Cavedon, 1999, p. 21) identifica traços da cultura de acordo com as nacionalidades e procura compreender como os mesmos influenciam a cultura das organizações. Sendo assim as culturas podem ser classificadas, da seguinte forma:

Individualismo x Coletivismo

“O individualismo significa uma preferência por um tecido social mais frouxo, onde o indivíduo está ligado unicamente a sua família nuclear. Por outro lado, o coletivismo apresenta um tecido social estreitamente integrado, com os laços se estendendo para além da família nuclear, com o clã ou grupo protegendo o indivíduo em troca de uma lealdade inquestionável”.

Distância em Relação ao Poder

“Exprime o grau de aceitação por parte dos membros de uma sociedade, de que o poder nas instituições e organizações esteja distribuído desigualmente. Nas sociedades com grande distância em relação ao poder, a ordem hierárquica é aceita sem maiores questionamentos. Nas sociedades com pequena distância em relação ao poder, existe uma preocupação no sentido de justificar as desigualdades, bem como de lutar pela equalização do poder”.

Evitação da Incerteza

“É o grau em que os membros de uma sociedade se sentem desconfortáveis em face da incerteza e da ambigüidade. As sociedades que apresentam um forte grau de evitação da incerteza possuem códigos de conduta e de crenças rígidos, sendo intolerantes para com as pessoas e idéias que deles se desviam. Nas sociedades com fraco escore de evitação da incerteza, a atmosfera é de maior liberdade, toleram-se os desvios com maior facilidade”.

Masculinidade x Feminilidade

“Uma sociedade masculina implica preferência pela realização, pelo heroísmo, afirmação e sucesso material. Uma sociedade feminina implica preferência por relacionamentos humanos, por modéstia, em cuidado com os fracos e valorização da qualidade de vida”.

“Tal categorização foi estabelecida por Hofstede, a partir do levantamento realizado em cerca de cinquenta subsidiárias de uma mesma corporação, espalhadas pelo mundo”.

2.6 A TIPOLOGIA DE BENNIS E NANUS

A tipologia de Bennis e Nanus, segundo (Cavedon, 1999, p. 22),

“O que Bennis e Nanus (1988) chamam de arquitetura social pode ser identificado como cultura organizacional. Para esses autores, a arquitetura organizacional pode ser definida a partir da origem da organização; de seu princípio operativo básico; da natureza de seu trabalho; da administração da informação; da tomada de decisão e poder da influência; e do status. Essas características permitem que se chegue a três tipos de “culturas organizacionais” distintas:’

- ‘Colegiado’

‘Nessa configuração cultural, são desenvolvidos novos produtos mediante o uso de tecnologias extremamente avançadas, há um alto grau de interdependência entre grupos e indivíduos. Desafio e satisfação no trabalho fazem parte deste universo organizacional. A tomada de decisão é participativa. A pessoa é reconhecida pelos seus pares em razão da sua competência e não unicamente pela posição hierárquica que ocupa. A busca da solução de problemas se dá através do envolvimento do maior número possível de pessoas da organização’.

- ‘Personalístico’

‘Nesse tipo cultural, o fundador tende a traçar as diretrizes e impingir o seu perfil aos demais membros da organização’.

- ‘Formalístico’

‘Esta cultura apresenta como base para a tomada de decisão, a autoridade formal. Leis, regras, recompensas e punições norteiam o espaço organizacional. Há uma tendência para que seja seguida a ordem estabelecida’.

3 METODOLOGIA

Foi aplicado o questionário que consta no Livro *“Os Deuses da Administração de Charles Handy”* (Anexo 1), para a Direção, professores e funcionários da Faculdade de Odontologia da Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul, entre 1 a 30 de agosto de 2000.

Este questionário é composto de nove perguntas, que devem ser respondidas de acordo com a visão que a pessoa tem da empresa e de si mesmo, em relação a cada um dos itens avaliados. Após soma-se todos os itens que equivalem a letra A, todos da letra B, C e D. O menor resultado indica a cultura predominante. Exemplo:

Avaliação da Organização

Direção

A = Zeus - total de pontos 27

B = Apolo - total de pontos 16

C = Atenas - total de pontos 19

D = Dionísio - total de pontos 28

Avaliação Pessoal

Direção

A = Zeus - total de pontos 28

B = Apolo - total de pontos 16

C = Atenas - total de pontos 19

D = Dionísio - total de pontos 27

Obs.: nos dois casos Apolo predomina.

Professores

1ª Etapa

O questionário foi aplicado em 40 professores, todos retornaram, porém apenas 12 vieram preenchidos corretamente:

2ª Etapa

Mais 10 questionários foram aplicados, apenas 8 retornaram preenchidos corretamente.

- Desta forma foram utilizados 20 questionários, o que representa 25% do total de professores da Faculdade da Odontologia.

Obs.: apenas 3 professores pediram maiores detalhes para preencher o questionário.

Funcionários

Foram distribuídas 10 pesquisas e todas retornaram corretamente, isto equivale a 25% dos funcionários da Faculdade de Odontologia.

Obs.: 6 funcionários pediram maiores detalhes para preencher.

Supervisores

Todos os 5 supervisores preencheram a pesquisa corretamente.

Obs.: apenas 2 pediram ajuda.

4 RESULTADOS

- Como os professores avaliam a cultura organizacional da empresa?

12 ou 58% consideram que predomina a cultura de Apolo;

6 ou 33% consideram que predomina a cultura de Zeus; e

2 ou 8 % consideram que predomina a cultura de Dionísio.

- Como os professores avaliam a sua cultura pessoal?

20 ou 100% avaliam que a cultura de Atenas é predominante em termos de cultura pessoal.

- Como os funcionários avaliam cultura organizacional da empresa?

7 ou 70% consideram que predomina a cultura de Atenas e

3 ou 30% consideram que predomina a cultura de Apolo.

Obs.: os grupos de diversos setores trabalham juntos quando é necessário atingir os objetivos traçados pela direção, não há competição.

- Como os funcionários avaliam a sua cultura pessoal?

8 ou 80% consideram que possuem a cultura de atenas e

2 ou 20% consideram que possuem a cultura de Apolo.

- Como os supervisores avaliam a cultura organizacional da empresa?

5 ou 100% avaliam que predomina a cultura de Apolo com fortes traços de Zeus.

- Como os supervisores avaliam a sua cultura pessoal?

5 ou 100% avaliam sua cultura pessoal é Atenas com fortes traços de Apolo

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através desta pesquisa concluiu-se que o deus que predomina na Faculdade de Odontologia da Pontifícia Universidade do Rio Grande do Sul é Apolo, o que é explicável, pois trata-se de uma instituição de ensino de grande porte, e como toda universidade possui inúmeras regras e procedimentos.

Os traços de Zeus também são fortes e neste caso necessários, pois somente uma mistura de Zeus e Apolo ou vice-versa para administrar Dionísios (professores), transformados em Atenas em função de terem os seus talentos individuais atrelados a uma tarefa institucional de grupo.

Observa-se também que todos os grupos pesquisados, professores, supervisores e funcionários, gostariam de uma Administração mais próxima de Atenas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Sergio. **Revigorando a Cultura da Empresa**. São Paulo :Editora Makron, 1997.
- CAVEDON, Neusa Rolita. As Culturas das Organizações Brasileiras na Era da Globalização. **Revista Perspectiva Econômica**, vol. 34, n. 106, p. 19-36, 1999.
- _____. Zeus, Apolo, Atenas ou Dionísio. Qual o Deus que Protege a sua Organização? **Revista Perspectiva Econômica**, vol. 29, n. 85, p. 5-16, 1994.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos**. Editora Makron, 1991.
- HANDY, Charles. **Deus da Administração**. São Paulo : Editora Saraiva, 1994.
- LUPP, Galvani. **Cultura Organizacional: Passos para a Mudança**. Belo Horizonte : Luzazuh Editora, 1995
- TAVARES, Maria das Graças de Pinto. **Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança**. São Paulo : Editora Qualitymark, 1987.

ANEXOS