

---

## A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UM INSTRUMENTO DE PODER

---

Fernanda Pereira Tavares

Mestranda em Administração de Recursos Humanos na Universidade  
Federal da Paraíba

### INTRODUÇÃO

O conceito de cultura vem sendo bastante discutido e estudado atualmente. A palavra cultura surgiu a partir da antropologia social, ou seja, quando grupos de estudiosos, no final do século XIX e início do século XX, começaram a pesquisar sobre as sociedades primitivas e verificaram que os modos de vida de cada sociedade se diferiam entre si e entre regiões. O conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma geração para a seguinte. A cultura organizacional de uma empresa, por sua vez, manifesta-se através da resistência à mudanças, resistência essa conseqüente dos valores, crenças, mitos e tabus que encontram-se enraizados nessa empresa; manifesta-se, também, através de padrões de comportamento ou estilo de uma organização assumido pelos funcionários, os quais incentivam novos colegas a seguirem.

A cultura de uma organização tem conseqüências poderosas, em especial, quando é fortalecida pela continuidade da liderança, estabilidade dos membros no grupo, concentração geográfica, o tamanho pequeno do grupo e o sucesso considerável. Através desse poder, ela permite a um grupo agir com rapidez e coordenação contra um concorrente ou em benefício de um cliente. Mas pode levar, também, pessoas inteligentes a tomarem decisões precipitadas e suicidas.

Portanto, no presente artigo, tentar-se-á caracterizar a cultura organizacional como um instrumento de poder em relação às transformações ocorridas dentro do ambiente empresarial, levando-se em consideração o seu conceito, mitos, tabus, enfim, toda a sua questão conceitual, de formação e de identificação.

### O QUE É PODER?

Quase sempre associa-se o termo poder a expressões ligadas a manipulação, abuso, exploração e injustiça. Isso ocorre em função do uso indevido do poder durante a história da humanidade.

Atualmente, através de uma conscientização maior sobre as diversas facetas do poder, pode-se afirmar que esse poder é onipotente na vida social, ou seja, sempre existiram os sistemas de poder que influenciaram a

vida grupal e são parte inerente da experiência de cada ser humano. Sendo assim, seria fútil negar sua existência ou sua importância.

Para sintetizar e facilitar a compreensão sobre o poder Krausz (1991, p.15) propõe o conceito do mesmo *"como a capacidade potencial de influenciar as ações de indivíduos ou grupos no sentido de atuarem de uma determinada maneira"* Para essa autora, o poder corresponde a uma capacidade inerente a todas as pessoas e que poderá ou não ser utilizada; pressupõe a necessidade de relacionamento direto ou indireto entre quem influencia e quem é influenciado; envolve um ato de influência do influenciador para com o influenciado; e, por fim, pressupõe que nem sempre o influenciador consegue fazer com que o influenciado aceite suas diretivas.

Clegg (1992, p.79-80), baseando-se nos estudos de Foucault, refere-se ao poder como um meio de controle do saber, ou seja, esse poder se manifesta como um instrumento de controle disfarçado de adaptação social a novas formas de saber. *"Qualquer organização formalmente eficiente, via de regra tentará construir algumas práticas estratégicas gerais de disciplina (...) essas práticas não são apenas capazes de atingir objetivos preciosos, com também são reforçadas por sanções bastantes generalizadas (...)"* (Idem, ibidem. p.79-80).

Tal poder se apresenta de várias formas e tipos, levando a uma dificuldade quanto à sua análise. French e Raven (apud Krausz, Op cit. p.21) classificam o poder em coercitivo, que corresponde à capacidade de influenciar através de sanções e punições; de recompensa, isto é, capacidade de influenciar pela perspectiva de distribuir compensações, benefícios ou vantagens; em legítimo, o qual é baseado na posição ocupada numa estrutura hierárquica qualquer; de perícia ou conhecimento, ou seja, baseia-se no conhecimento, especialização numa determinada situação; e em referente, que baseia-se na identificação ou admiração por determinadas pessoas que são tomadas como modelos ou referências. Já Galbraight (Idem, ibidem. p.21-22) afirma que o exercício do poder ocorre através de três instrumentos, isto é, do poder condigno, através do qual obtém-se submissão do indivíduo ou grupo através da imposição ou ameaçando com conseqüências adversas; do poder compensatório, como o próprio nome diz, consegue-se

submissão através do oferecimento de algo vantajoso, compensador, fornecendo ao indivíduo que se submete algo de valor; e do poder condicionado, o qual é exercido através da persuasão, educação, fazendo com que as pessoas achem justo e, assim, se submetam ao desejo de outro ou outros. Ambas as formas de caracterização do poder contribuíram para o avanço da análise dos seus variados tipos existentes, privilegiando aqueles ligados ao contexto social, portanto, externos ao indivíduo. Contudo, se consideramos a existência de duas fontes de poder, a interna ou pessoal e a externa ou contextual, estaremos levando em conta dois aspectos fundamentais para a compreensão do poder, isto é, os atores nos seus papéis de influenciador e influenciado e o contexto sócio-cultural em que se dá este relacionamento.

Portanto, pode-se concluir que o poder está presente em qualquer relacionamento e, para melhor compreender suas manifestações e consequências, é preciso considerar o contexto social e as características das pessoas envolvidas no processo de influenciar e ser influenciado.

### O QUE É CULTURA ORGANIZACIONAL?

Determinados assuntos acadêmicos marcaram algumas épocas. A Teoria das Organizações contribui para o surgimento da discussão em cima da cultura organizacional, na década de 80; a Administração Estratégica, abordada na década de 70; a Estrutura Organizacional enfocada nos anos 60; a Administração por Objetivos, nos anos 50; e assim por diante.

No Brasil, o tema cultura organizacional é, ainda, tratado de maneira secundária, sem muito enfoque. O material teórico disponível em bibliotecas se restringe a publicações estrangeiras, além de as escolas de Administração enfatizarem temas que estão sendo desenvolvidos em países avançados, do Primeiro Mundo, e que não são compatíveis com a nossa realidade.

Schein (apud Freitas, 1991, p.7) define cultura organizacional como *"o modelo dos pressupostos básicos, que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas"*. Percebe-se, então, a preocupação do autor em ir além de comportamentos considerados observáveis, colocando a existência de pressupostos que são inconscientes e que retratam o sentir e o pensar dos membros de um determinado grupo.

Oliveira (1988, p.34) define cultura organizacional, a qual ele denomina de cultura empresarial, como o *"conjunto de valores e crenças vigentes na organização e aos comportamentos individuais e coletivos decorrentes"*. Para esse autor, a cultura está enraizada no seio da organização e não se pode mudá-la de uma hora para outra. Tal afirmação baseia-se no fato de que muitos consultores e administradores, atualmente, defendem a idéia de que se deva "alterar" a cultura organizacional através, simplesmente, da "troca de peças" por outras mais convenientes.

Muitos conceitos de cultura organizacional são abordados, contudo se mantêm afastados da verdadeira face da cultura organizacional, ou seja, do seu objetivo, das suas funções, enfim, para que realmente ela serve. Isto ocorre em função de um ocultamento por parte de várias correntes existentes, contribuindo, assim, para a convergência de interesses entre organização e seus membros.

### ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é composta de vários elementos, entre os quais se destacam, pela importância que assumem, os valores, as crenças, os ritos, os tabus, os mitos, as normas, a comunicação formal e informal. Todos esses elementos condicionam e direcionam o desempenho das pessoas, que, por sua vez, irá condicionar e direcionar o desempenho das organizações. Carvalho e Tonet (1994, p.142-143) definem esses elementos da seguinte maneira:

- Valores correspondem a tudo aquilo que a organização considera importante para preservar, realizar e manter a imagem e o nível de sucesso desejado, como, por exemplo, a importância da satisfação do usuário ou cliente, etc.;
- Crenças podem ser sentidas através do comportamento das pessoas e estão ligadas à busca de eficiência; Ritos são as formas como são praticadas e perseguidas as crenças e metas planejadas no dia-a-dia. Tais ritos constituem expressões tangíveis da cultura organizacional. São exemplos de ritos os procedimentos para a introdução de um novo empregado, etc.;
- Tabus referem-se às proibições impostas aos membros da organização e às orientações e fatos tidos como inquestionáveis. O fato de que a chefia sempre deve receber salário superior ao dos subordinados constitui um exemplo de tabu na organização;
- Mitos Organizacionais são gerados pela cultura existente e correspondem a expressões conscientes da mesma. Guardam relações com as crenças e valores professados;

- Normas são o conjunto de regras escritas ou não que direcionam a forma como as pessoas devem proceder para que a organização alcance os seus objetivos. Podem ser aceitas ou não pelo grupo, dependendo de quanto coerentes são em relação às expectativas e aspirações desse grupo;
- Comunicação formal é a comunicação sistemática entre a organização e o ambiente externo e interno, feita através de comunicados, entrevistas, memorandos, ofícios, textos, etc.
- Comunicação informal é a comunicação assistemática que não está sujeita a normas ou controles. Ocorre através das relações de ajuda, simpatias, compadrios, boatos, etc.

Portanto, para que mudanças sejam feitas, é necessário um estudo antecipado sobre os valores e as crenças que predominam na organização, pois, tais elementos da cultura organizacional condicionam e direcionam o comportamento das pessoas e grupos.

## ORGANIZAÇÃO, PODER E CULTURA

Vivemos em um mundo composto por várias organizações as quais são constituídas, além dos seus recursos físicos, mercadológicos, financeiros, etc., de pessoas (recursos humanos). Essas pessoas nascem, crescem, vivem, trabalham e morrem dentro das organizações; organizações essas que sofrem influências das pessoas que nelas estão inseridas, como também, influenciam e interferem na vida dessas mesmas.

McGregor (apud Chiavenato, 1981, p.25) define *"uma organização como um sistema aberto. Ele engaja em transações com um sistema maior a sociedade (...) nos subsistemas dentro da organização, os indivíduos são sistemas abertos. Uma organização industrial é um sistema orgânico e adaptativo (...) a adaptação, todavia, não é passiva; o sistema afeta o sistema maior e é afetado por ele. Ele coopera com o ambiente, assim como o indivíduo coopera com ele. Ele é dinâmico, no sentido de que suporta constantes mudanças como resultado da interação entre os subsistemas e como o sistema ambiental major."*

Tal definição baseia-se numa abordagem sistêmica, resultando em uma visão mais orgânica e dinâmica sobre o que seja organização e, assim, mais adaptada à realidade organizacional, ou seja, qualquer organização só existe em virtude do comportamento motivado das pessoas, significando que a organização é influenciada por seus processos racionais e por outros não-rationais. Isso ocorre em função da parte orgânica da organização, que é o ser humano, possuir uma base tridimensional, ou seja, cognitiva/emocional/racional.

Segundo Friedberg (apud Krausz, Op. cit. p.31), *"uma constatação de bom senso é a de que nenhum*

*indivíduo aceita ser tratado total e unicamente como um meio"* Daí a necessidade do poder para canalizar o comportamento dos indivíduos em direção dos objetivos que garantam a sobrevivência da organização. Por sua vez, esse poder pode ou não ser aceito por esses indivíduos. Por essa razão, há a necessidade de uma maior correlação entre os objetivos da organização e os objetivos individuais, ou seja, quanto maior essa integração, maior a probabilidade de aceitação desse poder. Daí o caráter relacional do poder, ou seja, as partes envolvidas nesse processo têm uma margem de liberdade para optar por outra forma de poder, na hora de aceitar ou não o mesmo. Essa opção é influenciada tanto pelas condições do ambiente externo e interno, com o também, pela tríade inerente ao ser humano, isto é, pelo seu lado emocional, cognitivo e racional.

O poder em si tem seus aspectos positivos e negativos. O ser humano, para viver em grupos, comporta-se conforme os padrões culturais estabelecidos por esses grupos. Tal comportamento é modelado pelo poder. Krausz (idem, ibidem. p.50) complementa dizendo que *"todo o sistema social exerce de alguma forma, controle sobre os comportamentos individuais, controle esse que inclui formas de punir os desvios que ameaçam a estabilidade desse sistema (...)".* Para essa autora, as organizações, em virtude de serem compostas por seres humanos, os quais atuam em coletividade, apresentam as características gerais de um sistema social, ou seja, possuem normas, regras, valores, costumes, expectativas, enfim, um controle que garanta a sua sobrevivência. Assim, essa organização recruta os membros da sociedade em que está inserida, segundo as suas necessidades, coloca-os em processo de socialização para que os mesmo adaptem-se melhor à sua realidade, atribuindo-lhes papéis e posições dentro de sua estrutura.

O processo de socialização organizacional tem como objetivo controlar o comportamento individual para que esse indivíduo coopere para o atingimento dos objetivos da organização. Contudo, esses indivíduos são portadores de valores e padrões os quais estão interiorizados antes de ingressarem na organização. Esses valores e padrões do comportamento individual caracterizam o poder pessoal, ou seja, são adotados espontaneamente e incorporados pelos indivíduos por seu valor intrínseco e, por essa razão, não geram qualquer tipo de resistência. Já o poder contextual corresponde ao que é colocado pela organização à disposição de seus membros, ou seja, trata-se de um instrumento de coordenação e integração das ações individuais em ações coletivas que levem a organização a alcançar seus objetivos. Pode-se assim

dizer, que o poder contextual é um reflexo da cultura predominante na organização.

Sendo a organização um fenômeno cultural, pois envolve, além da cultura dos seus dirigentes, culturas externas e subculturas, a limitação ou a resistência ao poder contextual é bastante evidente, ou seja, é percebido que nem sempre a cultura de uma organização produz um consenso a respeito dos

Comportamentos e atitudes desejáveis para o sucesso organizacional. Isso ocorre devido à negação da existência de várias culturas e até mesmo de uma contracultura. *"(...) mais do que aceitar a existência de várias culturas é ter de aceitar o antagonismo e a luta de classes inerentes ao próprio modo de produção capitalista; a divergência entre os interesses dos indivíduos e os das organizações, as contradições existentes entre os níveis alto e baixo da pirâmide organizacional"* (Freitas, Op. cit. p. 77).

Assim, a questão da contracultura significa basicamente a subestimação do poder pessoal do indivíduo, já que a maioria das organizações são dominadas pelo poder contextual.

Segundo ainda Freitas (1991), a questão da contracultura corresponde a, um indicador da limitação do poder da cultura. *"A contracultura implica aceitar que numa organização podem coexistir diversas culturas, as quais provocam algumas formas de resistência a cultura dominante, ou seja, de que maneira alguns do escalão inferior reagem às formas de controle e como expressam as contradições existentes nos sistemas organizacionais a que pertencem"* (idem, ibidem. p.77). Essas formas de resistências e conflitos representam brechas no sistema de poder formal, manifestando-se de diversas maneiras como negar ou esconder informações, resistir ou boicotar inovações, falta de cooperação entre grupos de trabalho, etc., e fazendo com que a cultura torne-se um obstáculo na solução de problemas.

## **O PAPEL DA ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS NO PROCESSO DE INFLUÊNCIA.**

Cada organização tem suas próprias características culturais e procura selecionar, no ambiente externo, recursos humanos que sejam compatíveis com essas características. Se o indivíduo se comporta de acordo com o que seja "ideal" para a organização, maiores são suas possibilidades de ascensão na mesma, reforçando, assim, a cultura organizacional existente.

Nesse jogo de influenciar e ser influenciado, os que assumem posições de liderança ajustam suas formas de atuarem visando a manterem seus postos de trabalho ou status quo. Desse modo, poderão influenciar a organização na manutenção ou mudança desses

padrões. Contudo, cada ser humano, de acordo com a sua personalidade, definirá o seu próprio estilo de liderança, utilizando uma ou mais formas de poder que tem à sua disposição.

Apesar de esses atos influencias ocorrerem em todos os sentidos numa organização, ou seja, de cima para baixo, de baixo para cima, horizontal ou transversalmente, a maioria das empresas procuram impedir esse processo de sinergia, através do isolamento das pessoas em seus postos de trabalho.

Fazendo uma analogia entre as organizações privadas e públicas, percebe-se, em relação às primeiras, que há espaço para o uso da coerção através da relação de dependência, quando se atribui a ocupantes de determinados cargos o direito de exercerem atos influencias unilaterais sobre os seus subordinados. Já em relação às organizações públicas, observa-se que o poder se reveste sob a forma de manipulação material ou emocional, gerando burocracia, desinteresse, multiplicação excessiva de normas, regras e procedimentos no sentido de controlar melhor o trabalho das pessoas, contudo, prejudicando o funcionamento da organização. Assim, em ambos os casos, o poder contextual é o mais evidenciado e utilizado, fazendo com que a organização, ao invés de alcançar resultados, estimule o oportunismo, a falta de ética e de profissionalismo entre os membros, uma vez que a competência é menos valorizada do que o conformismo e obediência ao líder.

Diante de tal realidade, qual o papel da Administração de Recursos Humanos? A gestão de pessoal, na maioria das empresas, assegura a sobrevivência da cultura predominante, ou seja, desempenha o papel de guardiã e mantenedora dessa cultura.

Segundo Freitas (Idem, ibidem. p. 92) *"(...) a Administração dos Recursos Humanos é o canal que materializa a consistência interna da cultura..."* Para essa autora, a Administração de Recursos Humanos se reveste de uma caráter manipulador, internalizando a cultura da organização no comportamento dos seus membros. Tal dominação está refletida nos processos de recrutamento e seleção, no processo de socialização ou aculturação dos indivíduos, nos sistemas de recompensas, nos planos de carreiras, etc., reforçando, assim, a filosofia da cultura existente.

Thévenet (1989, p.41) afirma que a influência da cultura organizacional é sentida nas atividades do dia-a-dia. Segundo ainda esse autor, além da gestão de pessoal e da comunicação, muitas outras atividades organizacionais se assentam sobre aspectos fundamentais da cultura denominada por ele de "cultura de empresa", como por exemplo, *"(...) a elaboração do projeto de empresa que implica o domínio da cultura; a seleção de atividades e de*

*produtos que também dependem da cultura; a elaboração e lançamento de sistemas de controle orçamental que são funções do sistema de valores; e as mudanças tecnológicas que devem fazer-se tendo em conta o equilíbrio social da empresa"* (idem, ibidem. p.41). A partir dessa percepção, a Administração de Recursos Humanos exerce uma importância crucial no sentido de evidenciar e manter os símbolos da filosofia e valores da cúpula, resultando no bom desempenho de suas funções como condição indispensável para a sobrevivência da cultura dominante.

Então, pode-se observar que o profissional de Recursos Humanos tem se colocado à disposição da cultura dominante da organização, ao invés de ter a consciência das restrições culturais existentes nos tipos de relacionamentos, as quais poderiam orientá-lo na busca de um melhor desempenho e aceitação das mudanças por parte dos membros da organização; as mudanças desejadas devem ser consistentes com as culturas existentes, de acordo com os símbolos, modelos, valores e estruturas da realidade cultural.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma empresa surge a partir da idéia de uma pessoa sobre um produto e/ou serviço e com alguns meios de pôr tal idéia em prática. Essa pessoa que cria a empresa nada mais é que o fundador da mesma. A figura do fundador, indivíduo ou grupo, forma a cultura organizacional, moldando-a um pouco à sua própria imagem e semelhança. Desde o início, o fundador transmite para a empresa suas mensagens, isto é, suas experiências de vida e de negócio que vão, gradativamente, moldando a mesma e impondo tais mensagens como crenças e valores. O poder do fundador se faz sentir, então, em todos os processos administrativos. Caracteriza-se, assim, o poder que molda ou modela culturas organizacionais. Esse mesmo poder serve para instrumentalizar a manutenção da cultura organizacional existente, de modo que a sua funcionalidade esteja voltada para o atingimento dos objetivos organizacionais. Se essa funcionalidade da cultura existente está adequada aos objetivos da empresa, esta esforçar-se-á por manter tal cultura; do mesmo modo que, se essa cultura for questionada, o poder entrará como um modificador, transformando-a em um instrumentalizador do poder dominante. Portanto, o poder é realçado em seu aspecto de mantenedor da cultura da organização, transformando, assim, essa cultura em um instrumento através do qual possa alterar estruturas, influenciar na mudança do comportamento organizacional, como também modificar processos organizacionais.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CARVALHO, Maria do Socorro M. V.; TONET, Helena C., *Qualidade na administração Pública*. Rio de Janeiro, 1994, v. 28, n. 2, Abr./Jun.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*, São Paulo. Atlas, 1981, v. 1.
- CLEGG, Stewart R., *Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações*, In: Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 32, n. 5, Nov./Dez. 1992.
- FREITAS, Maria E., *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*, São Paulo; Makron, McGraw-Hill, 1991.
- KRAUSZ, Rosa R., *Compartilhando o poder nas organizações*, São Paulo: Nobel, 1991.
- OLIVEIRA, Marco Antônio G., *Como entender a cultura organizacional*, São Paulo: Nobel, 1988.
- THÉVENET, Maurice., *Cultura de empresa, auditoria e mudança*. Ed. Monitor. Tradução: Lemos Azevedo. Out. 1989.