

# CULTURA DA INOVAÇÃO

PARTE CONCEITUAL – POR PROF<sup>ª</sup>. SILVANA DOS SANTOS PEREIRA

*“Culturas tem sido tratadas como elementos abstratos com pouco entendimento. No entanto, elas precisam ser compreendidas e devem ser objeto de atenção e de gestão, pois impactam, influenciam e modelam toda a vida organizacional. Seja na forma como se exerce a tarefa empresarial, no grau de identidade e compromisso para com a organização ou mesmo na condução do negócio, como se trata cliente e como se posiciona perante o mercado. A Cultura precisa ser conhecida e transformada em um dos elementos de gestão de organização”, defendeu a prof<sup>ª</sup> Silvana.*



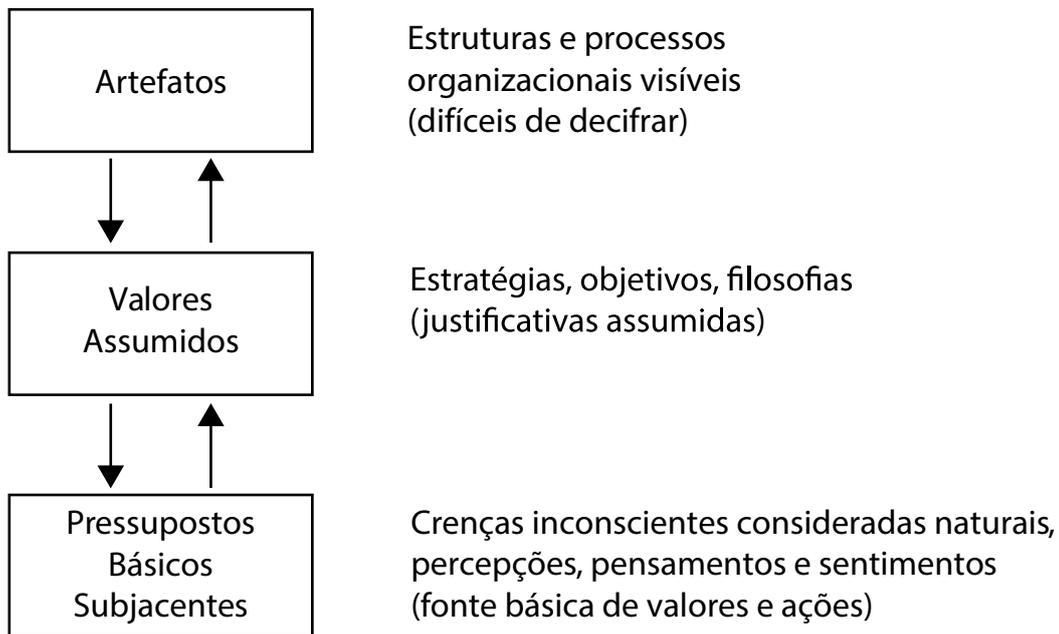
## DEFINIÇÃO DO EDGAR SCHEIN

A cultura organizacional é o padrão dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionaram suficientemente bem para serem considerados válidos, e, por conseguinte, para serem ensinados aos novos membros como sendo a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. (SCHEIN, 1984, p.3, tradução nossa).

Para Schein, não é possível compreender cultura sem seu aspecto dinâmico, como é aprendida, passada adiante e transformada, o que faz compreender cultura como um contínuo processo de formação e mudança que está presente em todos os aspectos da experiência humana (1984, p. 3).

Schein apresentou seu modelo sem a pretensão de que constituísse uma disciplina à parte. Este modelo surgiu de uma definição original e dinâmica, que permitiu destacar três níveis de elementos da cultura, os quais vão do mais aparente (e consciente) ao mais oculto (e inconsciente), conforme se observa no Esquema 4. Schein propõe que o pesquisador penetre abaixo da superfície dos aspectos visíveis para compreender onde estes se originam e se enraízam. Ele utiliza o termo *uncovering* para este movimento de descobrimento progressivo (SCHEIN, 1984, p. 17). A seguir, definiremos cada um dos

elementos, começando dos mais aparentes (artefatos), passando pelo nível intermediário (valores) e aprofundando até os mais ocultos (pressupostos básicos).



*Esquema 4 – Os Níveis da Cultura, de Schein  
Fonte: Schein (1997, p.17)*

**Artefatos** é o nível mais superficial e consciente onde estão todos os fenômenos visíveis, tangíveis e audíveis que ocorrem como manifestação das camadas mais profundas (valores e pressupostos). São todos os elementos visíveis - ambiente construído, arquitetura, *layout* dos escritórios, tecnologia, produtos, logotipo, materiais de comunicação, comportamentos, estilo (por exemplo, hábitos de vestir), mitos e histórias contadas que fazem parte da tradição da organização, documentos públicos (por exemplo, lista dos valores, missão, visão e documentos diversos), linguagem escrita e falada, cerimônias e rituais, costumes, recompensas e punições, bem como processos organizacionais que se manifestam em rotinas. Esta camada é "fácil de ser vista, mas difícil de ser decifrada" (SCHEIN, 1997, p.17). O autor considera que os membros de uma mesma cultura não conseguem analisar corretamente o "por quê" de seus artefatos, e que estes seriam mais perceptíveis e decifráveis por um pesquisador oriundo de outra cultura.

**Valores** é o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos. Valores são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo (HATCH, 1997, p. 214). Portanto, os valores influenciam as escolhas do grupo. Schein utiliza o conceito de Argyris e Schön, de 1978, de *espoused values*, que são os valores explicitados e manifestos, os quais permitem predizer aquilo que as pessoas "dirão" mas não servem para compreender o que realmente "farão" (SCHEIN, 1997, p. 21). Isso porque a incongruência entre o que as pessoas dizem, e o que realmente fazem, só se explica através do nível mais profundo e mais inconsciente, os pressupostos.

**Pressupostos** é o nível mais inconsciente e invisível, que vai determinar por que razões um grupo percebe, pensa e sente da maneira como o faz. Os pressupostos básicos são as respostas que deram certo, referentes às questões mais cruciais da sobrevivência do

grupo que, conseqüentemente, tornaram-se valores e determinaram artefatos e, ao tomar o caminho inverso, estão fora de questão. Um conjunto de pressupostos inter-relacionados forma um paradigma cultural. Schein utiliza as categorias de estudo da cultura comparada em Kluckhohn e Strodtbeck (SCHEIN, 1984, p. 6), conforme o Quadro 3, que é auto-explicativo.



As principais idéias de Schein podem ser resumidas como segue:

Sobre a **força da cultura**, Schein diz que pode ser observada pela homogeneidade e estabilidade dos elementos, pelo compartilhamento extensivo e intensivo destes elementos e pela existência de experiências fortes e intensas que serviram para construir a cultura. Portanto, quanto mais compartilhados e sedimentados os elementos de uma cultura (artefatos, valores, pressupostos), mais forte ela será. A força da cultura é proporcional à quantidade e intensidade das experiências compartilhadas e pela capacidade coletiva desenvolvida em resolver problemas.



Sobre o **processo de aprendizagem** em uma cultura, Schein aponta duas formas. A primeira é a capacidade desenvolvida em resolver problemas, intimamente ligada à capacidade de sobreviver. A segunda é o evitar da ansiedade, que faz desenvolver uma resposta padrão, sendo esta inconsciente. Uma vez que esta resposta é bem sucedida, ao evitar ansiedade, é aprendida e repetida por diversas vezes tornando-se tão habitual que fica natural. Quando um novo membro entra na organização, talvez este perceba o padrão, mas sua sobrevivência e aceitação como integrante desta cultura está ligada diretamente ao quanto aprende e cumpre seus preceitos (aculturação) e, conseqüentemente, ao quanto é aceito pelos outros membros.



Sobre **mudança cultural**, Schein diz que as forças que poderiam alterar a cultura são: o papel ambíguo exercido pela liderança, que ora reforça os padrões estabelecidos, ora incentiva rompê-los; uma fraca sedimentação da cultura, pela heterogeneidade no compartilhamento de significados, valores e pressupostos, devido à presença de sub-culturas (culturas profissionais, setoriais, nacionais etc); presença de *turnover* significativo que tenha o poder de aportar novos significados.



Sobre **estabilidade ou mudança**, Schein afirma que uma organização que atinge maturidade ou declínio,

apresentando excessiva estabilidade interna, enfrenta dificuldade em inovar ou fazer mudanças que colidam com seus pressupostos, o que torna a mudança um processo doloroso. Em um processo deste tipo, um grande número de pessoas precisaria ser trocado. No entanto, a cultura pode ter traços tão fortes que nem mesmo um excessivo *turnover* pode alterar a cultura quando esta tem um processo de assimilação, compartilhamento e aculturação suficientemente fortes que neutralizem todas as características novas que estão sendo importadas.



Sobre o **papel da liderança**, Schein afirma que o líder é um gestor de significados. O líder deve prover orientação aos grupos no sentido de encontrarem soluções para as questões de sobrevivência externa. Entretanto, quando essas soluções são novas formas de se resolver problemas, o líder deve gerenciar um binômio paradoxal - apontar e apoiar novas formas de resolver os problemas enfrentados, assegurando a sobrevivência externa, e, ao mesmo tempo, promover a coesão interna e administrar a ansiedade advinda de ter que abrir mão do habitual e seguro, porém ineficiente. Schein (1997, p.1), afirma que “liderança e cultura são dois lados da mesma moeda”, quando ressalta o papel dos líderes na dinâmica da cultura.



Sobre as **sub-culturas**, Schein diz que é preciso considerar que uma cultura pode ter diversas “portas” de intercâmbio com nichos culturais onde está inserida, como o meio geográfico, o setor onde opera, as categorias profissionais que fazem parte dela etc, importando pressupostos que, coexistindo na mesma organização, formam sub-culturas, podendo implicar em conflito. Também, em um processo histórico, na convivência diária, sub-culturas podem surgir pela experiência departamental, onde áreas da organização se fecham em sub-culturas próprias com suas crenças compartilhadas específicas. No entanto, havendo uma cultura corporativa comum, esta pode sobrepujar as outras, assegurando um elemento importante, a sua “força”, que é caracterizada pelo nível de homogeneidade e estabilidade do grupo e pelo grau de profundidade e amplitude do compartilhamento das experiências comuns (SCHEIN, 1984, p. 7).

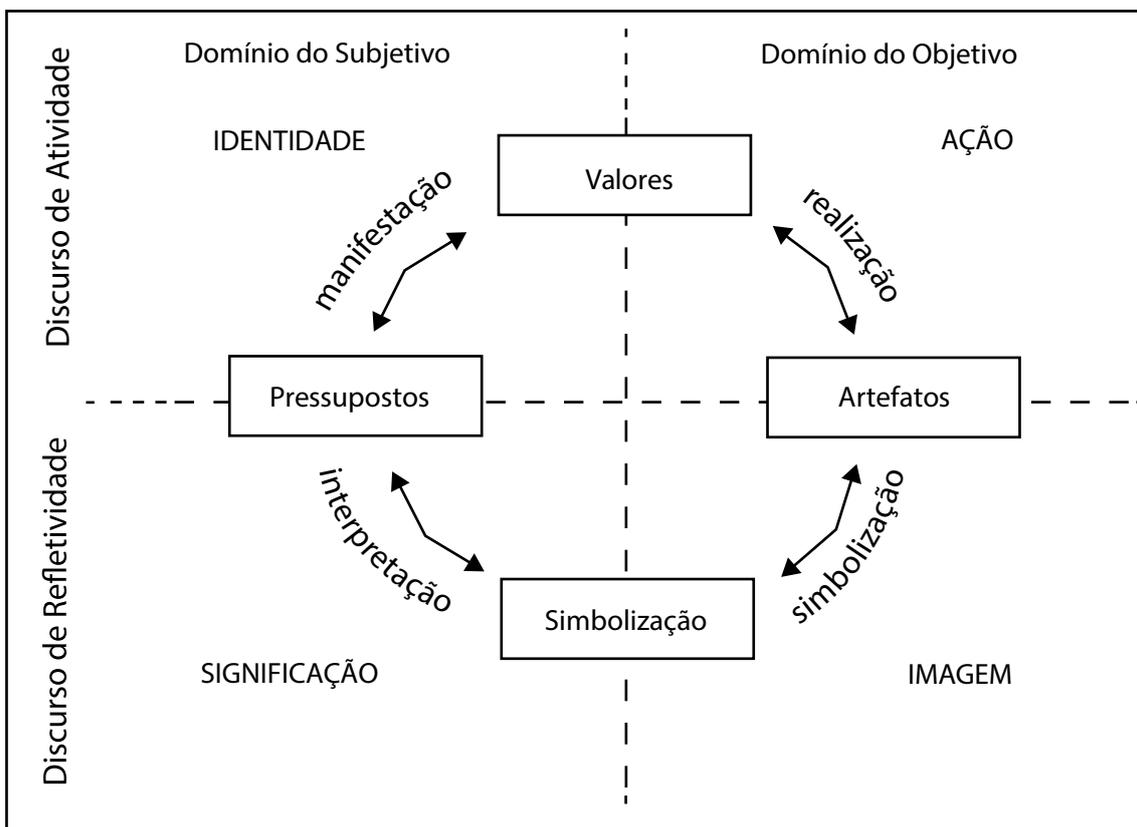
## Dinâmica da Cultura - Hatch

### 8. Síntese simbólico-interpretativa

A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, ideias que têm permanecido tradicionalmente separadas na teoria das organizações. [...] Eu, ao contrário, aceito ambos (o subjetivismo e o objetivismo) como visões teóricas da realidade, reconheço suas diferenças, justaponto suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados. (HATCH, 1993, p. 683)

#### 8.1 O modelo de dinâmica da cultura de Hatch

O modelo de dinâmica da cultura de Hatch pode ser considerado uma síntese simbólico-interpretativa, construída a partir do modelo de Schein e enriquecida por outros conceitos e autores da teoria simbólico-interpretativa. Seu modelo se distingue por dois pontos básicos: pela inclusão de símbolos como um dos elementos da dinâmica da cultura e pelo fato dos elementos da cultura deixarem de ser o foco central, dando lugar aos processos que os interligam, conforme se vê no Esquema 7.



Esquema 7 – Modelo da dinâmica da cultura de Hatch  
Fonte: Hatch (1993, p. 656)

Percebe-se um modelo circular, em que os processos ocorrem nos dois sentidos, horário e anti-horário, simultaneamente e de forma integrada, não havendo como ocorrerem de forma separada. Isso parece que permite tratar, compreender e analisar aspectos que sob outra ótica parecem contraditórios dentro da organização, como mobilidade versus estabilidade e inovação versus resistência, pois essas contradições passam a fazer parte da dinâmica.

Como já foi mencionado, Hatch busca fazer uma associação de posturas teóricas opostas (objetivistas e subjetivistas), inspirando este trabalho no esforço epistemológico de compreender a inovação dentro da realidade subjetiva das organizações.

“A Dinâmica da Cultura reúne, em um só modelo, ideias que têm permanecido tradicionalmente separadas na teoria das organizações. [...] Eu, ao contrário, aceito ambos (o subjetivismo e o objetivismo) como visões teóricas da realidade, reconheço suas diferenças, justaponto suas contribuições, analiso e tiro implicações a partir dos resultados”. (HATCH, 1993, p. 683)

Num primeiro nível de análise do modelo (Esquema 7), considera-se um eixo vertical, que divide as metades direita e esquerda, e um eixo horizontal, que divide as metades superior e inferior.

**Eixo vertical:** o lado direito representa o domínio objetivista e o lado esquerdo, o domínio subjetivista. A ambição explícita desse modelo é reconhecer e associar essas duas visões. Segundo a autora, Valores e Símbolos formam a ponte, os pontos de tradução entre as duas perspectivas.

Ou seja, estes conceitos têm a capacidade de representar as qualidades e as características dos dois domínios, e, portanto, valores e símbolos oferecem pontos de transformação / tradução entre estes ‘dois mundos’”. (HATCH, 1993, p. 684).

Valores e Símbolos se relacionam com Artefatos, no lado direito, e com Pressupostos, no lado esquerdo, o que representa o fato de que os artefatos, concebidos como exterioridades da cultura, têm sido mais bem teorizados pelos objetivistas e os pressupostos, por sua natureza abstrata, estão no domínio que foi mais bem teorizado pelos subjetivistas (HATCH, 1993, p. 684).

**Eixo horizontal:** divide a figura em metades superior e inferior. A metade superior representa uma dimensão de discurso de atividade, que se subdivide em Identidade (atividade subjetivada) e Ação (atividade objetiva), enquanto a metade inferior representa uma dimensão de discurso de refletividade, que se subdivide em Imagem (refletividade objetivada) e Significação (refletividade subjetiva).

Quanto aos dois tipos de discurso, Hatch assim os define: **discurso de atividade** é aquele que, no sentido pró-ativo (horário), constrói as expectativas e os artefatos e, no sentido retroativo (anti-horário), re-alinha valores e pressupostos quando novos artefatos oriundos de fora da organização são absorvidos por esta; e **discurso de refletividade** é aquele que, no sentido prospectivo (horário), cria e confere significação aos símbolos e, no sentido retrospectivo (anti-horário). Permite decodificar pressupostos e símbolos através

dos artefatos que os geraram. Pode-se distinguir como Valores quando se associam ao discurso de atividade e Símbolos ao discurso de refletividade.

Uma limitação do trabalho de Hatch, por enquanto, é não explorar e conceituar suficientemente esses dois tipos de discursos que diferenciam o que se faz, do que se diz que se faz, conforme já apontava Schein (1997, p. 21).

É importante destacar que a dinâmica da cultura, representada nesta figura circular, opera em dois sentidos, não como quatro processos separados, cada um com seus modos de operar para frente ou para trás, mas como duas rodas de processos interconectados, que giram em dois sentidos opostos (horário e anti-horário) simultaneamente. Para Hatch, essa imagem aponta uma direção para futuros estudos: o sentido horário constrói um mundo físico, na extensão ou no grau da cultura, não como a natureza a influenciar a realização. No sentido inverso, produz-se o contexto histórico com o qual os membros da organização desenham o significado que perpassa suas vidas (HATCH, 1993, p. 686).

Num segundo nível de análise do modelo (Esquema 7), definem-se os quatro processos identificados por Hatch.

**Manifestação** é o processo que ocorre entre os Pressupostos e os Valores e articula a passagem de uns para os outros, seja no sentido pró-ativo, seja no retroativo. Manifestação significa expressão, revelação (FERREIRA, 1999), ou "o revelar de alguma essência". No sentido pró-ativo, o processo de manifestação faz com que os Pressupostos se expressem (se revelem) através dos Valores e das expectativas produzidas via percepções, cognições e sentimentos, os quais modelam os valores.

**A manifestação pró-ativa é o processo que gera valores e expectativas que podem organizar a ação e a experiência. Os valores, em si, são constituídos de percepções, cognições e emoções ativadas pelos pressupostos da cultura" (HATCH, 1993, p. 664).**

É importante ressaltar que os pressupostos podem ser inúmeros, não havendo correspondência direta entre estes e os valores, de modo que valores são experimentados como um todo e se manifestam de forma inteira. Valores podem ser baseados em aspirações, ou assumidos como norma, no sentido de como a organização "deveria ser". No sentido retroativo, a manifestação pode conter duas possibilidades: a reafirmação dos pressupostos - quando há congruência entre valores e pressupostos - ou o re-alinhamento de pressupostos - quando algum valor externo é importado e incorporado, servindo para re-alinhar os pressupostos básicos, caso contrário será ignorado.

**O processo retroativo explica como os valores manifestados culturalmente reafirmam os pressupostos básicos e como os valores originados fora da cultura podem realinhar pressupostos básicos. (HATCH, 1993, p. 665)**

O processo de manifestação é representado no setor superior esquerdo do Esquema 7 e corresponde ao domínio da atividade subjetivada através da qual o grupo constrói sua Identidade coletiva.

**Realização** é o processo que articula Valores a Artefatos. Realizar é "tornar algo real, trazer à existência" (FERREIRA, 1999). Esse processo pode ser definido como aquele que traz os valores à existência, transformando as expectativas em realidades sociais ou materiais (artefatos) e, inversamente, reafirmando ou alterando os valores quando novos artefatos são introduzidos. No processo de realização, valores tornam-se tangíveis sob a forma de artefatos e, no sentido inverso, valores podem ser realinhados quando novos artefatos são importados do exterior da organização, ou ainda quando indivíduos recém-chegados e não suficientemente aculturados agregam novos elementos ou inovações.

**“[...] de onde viriam os valores não fundamentados na cultura? As possibilidades incluem contatos com outras culturas, ou com alguma força não-relacionada à cultura organizacional, como, por exemplo, indivíduos não-socializados que produzem variação ou inovação aleatória”. (HATCH, 1993, p. 665).**

Neste caso, o acesso ao modelo se faz por Artefatos, não por Valores. Segundo Hatch, o processo de realização pró-ativa possui as características da noção de enactment de Weick (seção 7.4.2) e do conceito de materialização de idéias de Czarniawska e Joerges<sup>1</sup>.

A realização pró-ativa dá substância às expectativas manifestadas nos valores, permitindo que as atividades se realizem como artefatos (objetos, eventos, discursos etc.).

A realização retroativa, da mesma forma que a manifestação, ocorre igualmente com duas possibilidades: artefatos mantêm e reafirmam os valores ou um artefato oriundo de fora desafia internamente e provoca realinhamentos na cultura. Hatch apresenta exemplo de um equipamento médico novo utilizado em um hospital que tem dois aspectos: por um lado, o novo equipamento, como artefato, imprime, através do seu uso, novas formas na realização de atividades que têm consequências nos valores do hospital, sendo assim uma realização retroativa. No entanto, o ato de escolher, decidir e comprar o equipamento foi um ato pró-ativo, onde os valores de alguma forma impulsionaram a ação, materializando-se na compra do artefato.

O processo de realização é representado no setor superior direito do Esquema 7 e corresponde ao domínio da atividade objetiva ou Ação propriamente dita.

**Simbolização** é o processo que ocorre entre Artefatos e Símbolos (Esquema 7). Para compreender o processo de simbolização, é preciso primeiramente distinguir Símbolo de Artefato. O símbolo, de acordo com os teóricos simbólico-interpretativos, é qualquer

<sup>1</sup> Este conceito é discutido por Czarniawska e Joerges (1998, p. 55), em artigo publicado originalmente em 1990 que explica que toda ação é precedida por uma "imagem da ação" (um "quadro mental de uma ação possível"), que se materializa através de um "ato de vontade" e um "plano de "ação", resultante do processo cognitivo, permitindo as condições de materialização da "ideia" inicial.

coisa que represente uma associação, consciente ou inconsciente, com algum significado ou conceito mais amplo e mais abstrato (vide seção 7.3). Nem todos artefatos recebem tratamento igual no campo simbólico. Embora todos tenham um potencial de simbolização, somente alguns são objeto de uma ampliação de sua significação e se tornam símbolos.

**Simbolização prospectiva** - prospecção, segundo Ferreira (1999), olhar para diante - é a transformação de um artefato, da sua forma literal, em símbolo, onde adquire um ou mais significados que são compartilhados pelos membros da organização. No modelo de dinâmica da cultura, a simbolização prospectiva é o processo em que o significado literal do artefato adquire "significado adicional" como produto da interação dos membros da organização com os seus artefatos. Portanto essas significações mais amplas são formadas coletivamente por consenso. O modelo sugere que símbolos aparecem primeiramente como artefatos e depois se tornam formas simbólicas pelo processamento cultural coletivo.

**Simbolização retrospectiva** - retrospectiva, segundo Ferreira (1999), que se volta para o passado, como observação ou análise - é a revisão do artefato, através da memória simbólica, para confirmá-lo ou não como símbolo. Por exemplo, o tamanho da mesa em uma organização **A** pode simbolizar o status do seu ocupante; no entanto, uma mesa, em uma organização **B**, pode nada significar. Quando alguém vai da organização **A** para a **B**, pode não compreender, de imediato, a diferença, pois tende a acionar sua memória simbólica para conferir àquele artefato um significado adicional.

O processo de simbolização é representado no setor inferior direito do Esquema 7 e corresponde ao domínio da refletividade objetivada através da qual o grupo constrói sua Imagem.

**Interpretação** é o processo subjetivo pelo qual o significado (de algo, evento, experiência, artefato) é estabelecido. O significado que a interpretação estabelece envolve tanto o aspecto literal como os significados adicionais dos artefatos. Hatch se vale do filósofo francês Paul Ricoeur para sugerir que existem duas instâncias de significação: a significação primária, que se aproxima do sentido literal do artefato, e a significação secundária, que reconhece o significado simbólico adicional dado ao artefato. As interpretações são coletivas, na medida em que o entendimento do símbolo ocorre coletivamente, em um processo de dar significado às formas simbólicas.

Hatch sugere que a ciência hermenêutica (vide capítulo 6.3) permite que interpretações se movam nos dois sentidos, dos pressupostos básicos "já conhecidos" para novas possibilidades de entendimento, a partir de novos símbolos. Portanto, chega-se a dois potenciais resultados de interpretação: um é a alteração da significação dos símbolos via interpretação retrospectiva; outro é a revisão dos pressupostos via interpretação prospectiva. Em outras palavras, interpretações existentes já instaladas podem confirmar os símbolos e os pressupostos, enquanto que novas interpretações podem alterá-los.

O processo de interpretação é representado no setor inferior esquerdo do Esquema 7 e corresponde ao domínio da refletividade subjetiva, através da qual o grupo constrói seu Significado.