

Renata Guimarães Horta

**A ANÁLISE FUNCIONAL DO COMPORTAMENTO COMO
ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Belo Horizonte

2006

Renata Guimarães Horta

A ANÁLISE FUNCIONAL DO COMPORTAMENTO COMO
ESTRATÉGIA DE ANÁLISE DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Dissertação apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos

Orientador: Prof. Antônio Luiz Marques

Co-orientador: Prof. Alexandre de Pádua Carrieri

Belo Horizonte

2006

Aos idealistas inquietos que Acreditam

Num mundo melhor

Nas pessoas

E que Buscam

Realizar seus sonhos

AGRADECIMENTOS

Aos meus orientadores, pela liberdade, incentivo, entusiasmo e muito aprendizado.

Ao Conselho Nacional de Pesquisa, ao qual espero retribuir com cidadania, por financiar minhas atividades proporcionando-me oportunidade e o luxo de dedicar-me à pesquisa.

À organização que me recebeu com braços abertos, sorrisos e perguntas, ajudando-me a instigar minha curiosidade.

Aos “orientadores” de pensamento, Sérgio e Fabinho, que, com a interlocução, tornaram meu terreno mais firme, e por acreditarem em mim.

Aos amigos da Análise do Comportamento, Paulo e Carlos, que me deixaram admirá-los de perto e me incentivaram com muito humor. E a tantos outros que me inspiraram: Mônica, Manuela, Ghoerber, Junea, Vívica, Max.

Aos meus eternos mestres - mais uma vez, Sérgio Cirino, Sônia Castanheira e Adélia Teixeira, pelos incentivos e exemplos.

Aos novos amigos do mestrado e doutorado do Cepead, que compartilharam de maneira profunda, sentimentos de aflição e de esperança de toda natureza e que talvez nunca consigam vislumbrar a importância que assumiram na minha vida.

Àquelas amigas especiais. Bianca, Nina, Flávia, Rebeca e Joana, que há anos me dão força, exemplos de dedicação, alegria e inspiração para buscar meus sonhos, ultrapassar meus limites e viver a vida de uma maneira especial; e aos agregados do Sion, que compõe essa brilhante e maravilhosa sinfonia na minha vida.

À Rachel, pelo crescimento e apoio; à Fabiana pelos incentivos, conversas, exemplos, brincadeiras e por me tolerar de perto.

Aos meus alunos que, pacientemente ou impacientemente, me ensinaram e me serviram de exemplo para tantos aprendizados.

Ao amor que me alimentou e incentivou mais de perto do que parecia possível; que me fez crescer, conhecer a mim mesma e me posicionar frente a uma imensidão de possibilidades; que me faz querer mais e ir mais longe; que com sensibilidade e humor me acolheu e deu “broncas”; e que com infindáveis perguntas, me ajudou a me conhecer e a ter coragem sempre.

Aos que correram comigo, dançaram comigo, riram comigo e tornaram tantos momentos desses dois difíceis anos mais do que gostosos.

E aos meus pais, que me ensinaram a buscar e manter tudo isso, construindo minha própria felicidade.

RESUMO

Partindo do modelo de análise da cultura organizacional proposto por Edgar Schein, este trabalho busca ampliá-lo, utilizando-se da Análise Funcional do Comportamento. O modelo construído analisa artefatos enquanto práticas organizacionais e propõe a identificação de seus antecedentes e conseqüentes de maneira a possibilitar a análise funcional das práticas organizacionais. Valores e pressupostos foram compreendidos como regras comportamentais que influenciam as práticas culturais. O modelo foi proposto com o objetivo de avaliar possíveis contribuições da Análise do Comportamento para a análise da cultura organizacional. Com base em tal modelo e considerando tal objetivo, foi delineado um estudo de caso, de natureza descritiva e qualitativa. A coleta de dados baseou-se em múltiplas fontes de dados: foram feitas entrevistas aprofundadas com um informante da empresa, observações e entrevista em grupo. Os elementos da cultura descritos por Schein foram levantados, e a análise foi feita à luz de conceitos da Análise do Comportamento. Realizou-se a análise funcional de cada uma das práticas levantadas, assim como a descrição comportamental de valores e pressupostos básicos, enquanto regras comportamentais. Os elementos foram agrupados de acordo com as cinco categorias de análise descritas por Schein: *missão e estratégia, objetivos, meios, medidas e correções*. Fez-se, então, uma análise dos dados referentes a cada categoria. Foi feita uma análise de práticas de comportamento à luz do conceito de contingências entrelaçadas de comportamento e metacontingências. Também foram discutidos conceitos de práticas cerimoniais e tecnológicas na cultura organizacional. Por fim, concluiu-se que a análise funcional de práticas culturais, assim como a compreensão dos fenômenos da cultura organizacional, com o auxílio de conceitos da Análise do Comportamento, permitiu reconhecer diferentes níveis de intervenções que possibilitam a mudança organizacional. Também mostra possibilidades de contribuição teórica ao apresentar uma análise sistemática da influência do ambiente na cultura da organização, além de apresentar uma possibilidade de contribuição metodológica que se refere à utilização da análise funcional como estratégia qualitativa que dá acesso a dados que dificilmente seriam reconhecidos de outra forma.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Análise do Comportamento, Metacontingências.

ABSTRACT

Initiating from Schein's cultural analysis model, this research tries to improve it by using the Functional analysis of behavior. The model constructed analyses artifacts as organizational practices and proposes the identification of its antecedents and its consequences to make the functional analysis of organizational practices possible. Values and basic underlying assumptions were considered behavioral rules that influence cultural practices. The proposed model aims to evaluate possible contributions of Behavior Analysis to analyze organizational culture. Using this model as bases, it was planned a case study, qualitative and descriptive. The data was collected from several sources: deep interviews with an insider collaborator, observations, document analyses and group interview. The cultural elements proposed by Schein were described, and the analysis was made using behavior analysis concepts. The functional analysis of each practice was done and the values and basic underlying assumptions were described as behavioral rules. The elements were grouped according to the five categories described by Schein: mission and strategy, goals, means, measurements and corrections. An analysis of data was made for each category. It was also made an analysis of cultural practices using the concepts of interlocking behavioral contingencies and metacontingencies. The concepts of ceremonial practices and technological practices in organizational culture were discussed in this context. Finally, the conclusion refers to the possibility to recognize different levels of interventions for organizational change when the cultural practices are studied using functional analyses and interpreted with the help of concepts from Behavior Analysis. The conclusion also shows the possibilities of theoretical contributions when systematic analyses of the environmental influences are incorporated in the organizational culture studies. It also shows a possibility of methodological contributions when functional analyses are used as a strategy for qualitative research, which describes data that possibly can not be described with other means.

Key-words: Organizational Culture, Behavior Analysis, Metacontingencies.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: EXEMPLOS DE TRABALHOS DE CADA PERSPECTIVA SOBRE CULTURA NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
QUADRO 2: GRADE DE ANÁLISE DOS ARTEFATOS	64
QUADRO 3: GRADE DE ANÁLISE DOS VALORES	64
QUADRO 4: GRADE DE ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS BÁSICOS	64
QUADRO 5: ANÁLISE FUNCIONAL DA PRÁTICA “PRÓ-ATIVIDADE”	75
QUADRO 6: ANÁLISE FUNCIONAL DA PRÁTICA “TEMPO FRAGMENTADO”.	76
QUADRO 7: CATEGORIAS DE ANÁLISE DA CULTURA.	77
QUADRO 8: CONJUNTO DE ARTEFATOS RELACIONADOS À CATEGORIA MISSÃO.	78
QUADRO 9: CONJUNTO DE VALORES E PRESSUPOSTOS RELACIONADOS À CATEGORIA MISSÃO.	79
QUADRO 10: CONJUNTO DE ARTEFATOS RELACIONADOS À CATEGORIA OBJETIVOS	81
QUADRO 11: CONJUNTO DE VALORES E PRESSUPOSTOS RELACIONADOS À CATEGORIA OBJETIVOS	82
QUADRO 12: CONJUNTO DE ALGUNS DOS ARTEFATOS RELACIONADOS À CATEGORIA MEIOS.....	84
QUADRO 13: CONJUNTO DOS VALORES E PRESSUPOSTOS RELACIONADOS À CATEGORIA MEIOS.....	85
QUADRO 14: CONJUNTO DOS ARTEFATOS RELACIONADOS À CATEGORIA MEDIDAS	88
QUADRO 15: CONJUNTO DOS VALORES E PRESSUPOSTOS RELACIONADOS À CATEGORIA MEDIDAS.....	90
QUADRO 16: CONJUNTO DOS ARTEFATOS RELACIONADOS À CATEGORIA CORREÇÕES	92
QUADRO 17: VALOR “CRIATIVIDADE” RELACIONADO À CATEGORIA CORREÇÕES	93
QUADRO 18: RESUMO DAS ANÁLISES APRESENTADAS.	99

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: REPRESENTAÇÃO DO MODELO DE ANÁLISE DE SCHEIN	33
FIGURA 2: A INTEGRAÇÃO DOS DOIS MODELOS DE ANÁLISE.	55
FIGURA 3: CONTINGÊNCIA DE TRÊS TERMOS.	63
FIGURA 4: EXEMPLO DE RELAÇÃO ENTRE PRESSUPOSTOS BÁSICOS, VALORES E ARTEFATOS.	74
FIGURA 5: ANÁLISE FUNCIONAL DO COMPORTAMENTO DO PESQUISADOR – ESQUEMAS CONCORRENTES DE REFORÇAMENTO.	95
FIGURA 6: ANÁLISE FUNCIONAL DO COMPORTAMENTO DO GESTOR – ESQUEMAS CONCORRENTES DE REFORÇAMENTO.	96
FIGURA 7: CONTINGÊNCIAS DE COMPORTAMENTO ENTRELAÇADAS – O COMPORTAMENTO DO GESTOR E DO PESQUISADOR.	97

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS.....	8
LISTA DE FIGURAS.....	9
1. INTRODUÇÃO	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 O estudo da cultura organizacional na Administração	17
2.1.1 As perspectivas de cultura na Administração.....	17
2.1.2 A perspectiva de cultura de Schein.....	25
2.1.3 Influência da proposta de Schein.....	33
2.2 Compreensão da cultura organizacional pela Análise do Comportamento	37
2.2.1 A proposta de Skinner para o estudo do comportamento.....	37
2.2.2 Conceitos básicos	38
2.2.3 Comportamento social e Cultura	39
2.2.4 Cultura nas organizações e Análise do Comportamento	48
2.3 A integração da perspectiva da Administração e da Análise do Comportamento	52
2.4 Objetivos.....	56
2.4.1 Objetivo geral	56
2.4.2 Objetivos específicos.....	56
3. MÉTODO	58
3.1 Aspectos gerais	58
3.2 Procedimentos	60
3.2.1 Construção do instrumento de coleta.....	60
3.2.3 Sistematização dos dados	61
4. ANÁLISE DOS DADOS	63
4.1. Caracterização da empresa	65
4.2 Análise de dados por elemento da cultura	70
4.2.1 Artefatos	70
4.2.2 Valores e pressupostos básicos.....	72
4.3 Análise dos dados por prática de comportamento do grupo.....	74
4.4 Análise dos dados pelas categoria de Schein.....	77
4.4.1 Missão e Estratégia.....	78
4.4.2 Objetivos.....	80
4.4.3 Meios	83
4.4.4 Medidas	87
4.4.5 Correções	91
4.5 Análise de práticas culturais por contingências entrelaçadas de comportamento	94
5. CONCLUSÃO.....	100
6. REFERÊNCIAS	108
APÊNDICE 1 - Estrutura das entrevistas.....	113
APÊNDICE 2 - Artefatos relacionados à categoria <i>meios</i>	120
APÊNDICE 3 - Relações estabelecidas entre Artefatos e valores.....	123
APÊNDICE 4 - Relações estabelecidas entre Pressupostos e Valores	124

1. INTRODUÇÃO

Esse trabalho tem por objetivo descrever algumas possibilidades de contribuição da Análise do Comportamento ao modelo de análise de Edgard Schein (1992).

Na Administração, reconhece-se a importância e a influência da cultura organizacional na vida e na dinâmica das organizações. Nesse contexto, as análises de tal cultura são feitas por meio da classificação da cultura organizacional, com o uso de tipologias, ou da descrição acurada e ampla dos elementos que se entende constituí-la.

Os estudos da cultura nas organizações conquistaram grande espaço a partir da década de 1970, quando o objeto de estudo da Administração - as organizações - foi enriquecido com importantes variáveis antes não estudadas, criando possibilidades de explicação para muitos fenômenos. Schein (1992) é um dos autores que afirmam que a cultura da organização pode explicar muitos fenômenos organizacionais. A cultura constrói o ambiente social do indivíduo. Assim, ela se torna especialmente importante para explicar o comportamento humano nas organizações. O comportamento humano passou a ser entendido e estudado de uma forma muito mais complexa, incorporando questões simbólicas, sociais e grupais, entre outras, à medida que recebia influência de diversos campos de estudos, como Sociologia, Antropologia e Psicologia, principalmente por meio de estudos da cultura organizacional.

Para Redmon e Wilk (1991), o estudo da cultura organizacional é importante por que a compreensão da cultura permite-se entender melhor a resistência a algumas mudanças. Aspectos culturais podem entrar em contradição com o que é proposto como mudança, os valores entram em conflito e as novas práticas propostas ainda não puderam demonstrar seu valor para o grupo. Dessa forma, a compreensão desse nível do comportamento, entendido num contexto de grupo, relaciona-se com a viabilidade da

organização em longo prazo quando a mesma está inserida num ambiente que transforma corriqueiramente suas demandas.

Esse fato pode estar relacionado com a dificuldade de inserir mudanças na complexidade da cultura da organização (SCHEIN, 1992). Assim, mudanças que privilegiem a qualidade de vida dos trabalhadores tornam-se muito complexas e custosas, assim como qualquer mudança cultural. Não é objetivo do presente trabalho apontar em que direções essas mudanças poderão ou deverão ocorrer, mas, espera-se, que a Psicologia, por intermédio da Análise do Comportamento, possa contribuir, ainda que indiretamente, no sentido de discutir propostas que estejam voltadas para as pessoas. E o estudo da cultura será, para esse trabalho, o ponto de partida.

Schein (1974) afirma que quando as práticas gerenciais de motivação falham, isso se dá devido a conflitos e inconsistências entre elas, não se tratando de resistência dos empregados no sentido de que os mesmos não se importam com os objetivos da organização. A compreensão das incongruências culturais, então, pode ajudar a disseminar uma visão mais positiva da natureza humana.

Assim, entender como a cultura organizacional funciona é o primeiro passo para possibilitar intervenções que venham a melhorar o desempenho das organizações e a vida das pessoas que nelas trabalham. A contribuição dos autores da Administração ainda tem sido incipiente. De acordo com Martin e Frost (2001), os estudos sobre cultura na Administração não se preocupam em melhorar a vida das pessoas nas organizações, focalizando os interesses gerenciais. Ainda que se tenha focalizado e descrito relações de empregados não pertencentes ao nível gerencial, não há foco em meios para a solução de problemas práticos.

De outro lado, a análise funcional do comportamento é tradicionalmente utilizada na Psicologia Clínica, entre outros contextos, como um instrumento diagnóstico que possibilita o planejamento da intervenção e mudança comportamental,

juntamente com o cliente. Ela identifica como o comportamento surge na história de vida do indivíduo e como o seu ambiente influencia na manutenção de seu comportamento. A análise funcional é a descrição de um comportamento, especificando, a ocasião em que ocorre, descrevendo o próprio comportamento e especificando-se suas conseqüências no ambiente. Ou seja, a análise funcional possibilita a explicação direta do comportamento, ou seja, sem recorrer a variáveis intervenientes, como a mente. O Behaviorismo, filosofia que sustenta a análise científica do comportamento, afirma haver a possibilidade de estudar cultura por meio da análise funcional, já consolidada no estudo de outros objetos. Uma das propostas teóricas do Behaviorismo, referente à cultura, consiste em investigar as contingências que mantêm o conjunto das práticas grupais de comportamento que caracterizam a cultura (SKINNER, 2000; GLENN, 2005; GLENN, 2004; TODOROV, 2005).

Entende-se que a utilização da análise funcional na estruturação de uma análise qualitativa pode incorporar dimensões importantes à análise da cultura organizacional. Tais dimensões, por sua vez, podem facilitar a identificação de práticas organizacionais que se relacionem com propostas de mudança organizacional, sejam essas práticas o próprio objeto da mudança, entraves ou facilitadoras do processo. Essa seria outra via de análise da cultura na Administração, com potencial para enriquecer a análise da cultura organizacional, à medida que incorpora o foco no contexto de surgimento e manifestação das práticas culturais, assim como as implicações dessas práticas para a própria cultura.

No sentido de incorporar variáveis potencialmente relevantes para o estudo da cultura, a Análise do Comportamento oferece uma perspectiva rica, ainda que incipiente dentro de seu campo. Segundo Pierce (1991), poucos estudos empíricos têm sido conduzidos pelos analistas do comportamento no campo da cultura. Além disso, para esse autor, “o analista do comportamento simplesmente não tem se atentado aos

avanços teóricos e empíricos de outros campos”¹ (p. 27). Outra dificuldade é que os estudos tendem a demonstrar o controle comportamental já descrito, ao invés de buscar descrever outras variáveis de influência. O conceito de metacontingências insere na análise da cultura a atenção às variáveis ambientais que estão relacionadas às práticas culturais, as conseqüências das práticas para o grupo em questão, assim como as relações que essas práticas estabelecem com o ambiente organizacional, de forma geral. Assim, a incorporação do conceito de metacontingência pela Administração poderá enriquecer a análise da cultura organizacional.

A Análise do Comportamento exerceu grande influência nas pesquisas de Comportamento Organizacional, principalmente no que se refere a motivação, tomada de decisão e outros assuntos típicos das discussões estabelecidas nessa área. Esses modelos fornecem um bom exemplo de que o intercâmbio entre as duas áreas é enriquecedor. No que se refere à cultura organizacional, entretanto, as contribuições não são claras e as poucas as que existem podem ser potencializadas.

Considera-se, aqui, a possibilidade de contribuição de novas variáveis incorporadas ao estudo da cultura organizacional, potencializando o planejamento e a viabilidade de intervenções. Além disso, a sistematização de descrições mais sintéticas e que se concentrem em pontos de destaque poderá facilitar a visualização das práticas culturais, e com isso o planejamento mais cuidadoso de intervenções.

A partir de categorias da cultura organizacional descritas por Schein, pretende-se fazer uma análise funcional das práticas culturais de uma organização. Entende-se que a análise funcional assim aplicada irá elucidar variáveis que influenciam tais práticas e que ainda não foram descritas.

A integração das duas perspectivas - Administração e Análise do Comportamento - poderá possibilitar uma aplicação prática enriquecedora

¹ Tradução livre do autor

para ambas. Considerando-se que a organização ainda é um objeto incipiente para a Análise do Comportamento, essa integração poderá contribuir com as pesquisas aplicadas relacionadas à cultura da organização, além de fornecer elementos orientadores para análises futuras e de inserir outras variáveis que já foram descritas por autores da Administração.

Com essa integração, o presente trabalho utiliza-se de conhecimentos já consolidados na Administração e na Análise do Comportamento para dar um passo à frente na análise da cultura das organizações. Além disso, pretende representar uma alternativa de análise qualitativa mais sistemática que as anteriores e que se aproxime mais de futuras propostas de análise que possibilitem generalizações e a integração de outras perspectivas. Essas têm sido limitações apontadas por Martin e Frost (2001). Esses autores entendem que pouco esforço tem sido feito no sentido de construir o conhecimento cumulativamente na Administração, o que também é dificultado pela preferência generalizada por pesquisas de natureza qualitativa.

Ao restabelecer esse diálogo entre Administração e Análise do Comportamento pretende-se fortalecer a tradição dos estudos culturais, ao trazer para a Administração idéias oriundas de outras disciplinas, variedade epistemológica e descrições da vida organizacional (MARTIN e FROST, 2001). Assim, a introdução da Análise do Comportamento nos estudos da cultura organizacional desenvolvidos na Administração poderia enriquecer ainda mais tais estudos, podendo ampliar as contribuições ao entendimento da vida organizacional.

Dessa forma o presente trabalho busca responder à seguinte questão:

Como a Análise Funcional do Comportamento pode contribuir, juntamente com a proposta de análise da cultura de Schein, para a análise da cultura organizacional?

Para responder a essa pergunta, realizou-se um estudo de caso de caráter descritivo, que se utilizou de entrevistas semi-estruturadas com um informante da

organização, assim como de entrevista em grupo, para a coleta de dados. Os dados foram analisados de diferentes formas, tendo como base a análise funcional das práticas culturais de comportamento e a descrição de valores e pressupostos em termos comportamentais. Essa base possibilitou analisar os elementos da cultura de forma individual, agrupados em categorias definidas por Schein como práticas culturais de comportamento, assim como fazer uma descrição de contingências entrelaçadas de comportamento.

Em todas essas análises revelou-se a importância da influência do contexto no qual a organização está inserida para o desenvolvimento e manutenção das práticas culturais de comportamento analisadas. Também foi destacada a importância da natureza do trabalho e da *juventude* da organização estudada na constituição de sua cultura. Por fim, os dados possibilitaram a discussão de como muitos conceitos da Análise do Comportamento podem ser incorporados na análise da cultura organizacional de maneira a enriquecer a proposta de Schein.

Para o aprofundamento da compreensão geral, essa dissertação apresenta nos capítulos iniciais discussão teórica sobre o campo de estudos da cultura organizacional na Administração, aprofundando a discussão na perspectiva e autor escolhidos. Ainda no referencial teórico princípios e conceitos básicos da Análise do Comportamento são apresentados, assim como sua perspectiva de cultura. Foi feito um capítulo para tratar da interlocução entre essas perspectivas e as possibilidades de aproximação entre elas, apresentando o modelo de análise proposto.

Em seguida, apresenta-se a metodologia, destacando as particularidades exigidas na análise de dados. A empresa é, então caracterizada e os dados analisados e discutidos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo busca resgatar as perspectivas de estudo da cultura na Administração, situando o autor escolhido para o diálogo dentro desse contexto. Em seguida a relevância desse autor é discutida e a escolha é justificada. Na segunda parte do referencial, dedica-se a explicar os conceitos básicos da Análise do Comportamento e a mostrar como esse campo do conhecimento científico trata o estudo da cultura e da cultura organizacional. Finalmente, as aproximações entre os dois campos são destacadas de forma a fundamentar as possibilidades de diálogo.

2.1 O estudo da cultura organizacional na Administração

2.1.1 As perspectivas de cultura na Administração

A pesquisa sobre cultura organizacional começa a receber grande atenção a partir da conquista de mercado pelos produtos japoneses. Buscavam-se explicações para o péssimo desempenho norte-americano em comparação com a expansão japonesa (BARBOSA, 1996; ALVESSON, 1990). Agregada a essa realidade, encontrava-se a deficiência dos trabalhos organizacionais em despertar interesse para a cultura corporativa, assim como as críticas à pesquisa organizacional da época, que se centrava em estudos quantitativos, apoiados no modelo de comportamento racional humano. Nesse contexto, a cultura organizacional permitiria ampliar a diversidade de fenômenos organizacionais até então estudados. Assim, os estudos se iniciaram de forma um tanto desarticulada, motivados pelas possibilidades metodológicas e pelo vislumbre da possibilidade de construir uma teoria das organizações mais rica com os dados colhidos por tais novas metodologias. (MARTIN e FROST, 2001). Alvesson (1990) destaca como influência social a tendência de tratar o trabalho como algo além de fonte de

remuneração e a preocupação com a qualidade do trabalho, assim como a insatisfação com o conhecimento gerado por meio de pesquisas quantitativas.

A primeira “safra” de pesquisadores do tema “cultura organizacional” foi caracterizada por um grande número de publicações voltadas para gerentes e o público leigo em geral. Além disso, era marcada pela ousadia (termo empregado por Martin e Frost, 2001) em afirmar que líderes poderiam criar **culturas fortes** com base em seus próprios valores. Tal abordagem foi denominada, então, “Engenharia do Valor”. Visava por meio de uma cultura forte, ampliar o comprometimento e, com isso, a produtividade e, por fim, o lucro. Segundo Martin e Frost, alguns autores de trabalhos da “Engenharia do Valor” são: Peters e Waterman (1982); Deal e Kennedy (1982); Ouchi, (1981); e Pascale e Athos (1981), entre outros.

Alvesson (1990) comenta as razões teóricas que fizeram com que os estudos sobre cultura ganhassem cada vez mais espaço, principalmente na década de 1990. Segundo o autor, eles direcionavam a atenção para o significado simbólico dos aspectos organizacionais, mesmo aqueles considerados mais racionais. Além disso, as pesquisas sobre cultura mostram que a organização se encontra sobre um sistema de significados compartilhados os quais são necessários para a ação organizada, ajudam a reinterpretar tópicos tradicionais na análise organizacional e contribuem para entender mais profundamente a organização.

Martin (2002) diferencia três perspectivas no estudo da cultura nas organizações: Integração, Diferenciação e Fragmentação. A perspectiva da Integração surge a partir da Engenharia do Valor² e da percepção de que a pesquisa organizacional estaria alienada aos interesses gerenciais práticos, devendo direcionar-se para esse foco (MARTIN e FROST, 2001). Esta perspectiva estuda as manifestações de uma cultura que tem interpretações mutuamente consistentes. Estuda a cultura como um consenso que não

² O que não significa que esses estudos adotem essa abordagem.

pressupõe, no entanto, a unanimidade. A ambigüidade deve ser excluída, e a cultura deve ser vista da mesma forma por todos. Ainda, a mudança consistiria num processo de transformação cultural de toda a organização. As características marcantes da cultura sob essa perspectiva seriam: a harmonia e a homogeneidade (MARTIN, 2002). Além disso, Alvesson (1990) afirma que os autores desta perspectiva acreditam que a cultura seja um dos principais determinantes do comportamento organizacional.

Barbosa (1996) também destaca dois autores que marcaram o início dessas pesquisas e que as conduziram em diferentes direções. Primeiro, Schein (1992), que trabalha com o conceito de culturas nas organizações no qual somente aquilo que é compartilhado é, por definição, cultura (MARTIN, 2002). Seu trabalho pressupõe elementos compartilhados pelos indivíduos da organização. No entanto, apesar de focalizar elementos compartilhados, Schein (1992) assume a possibilidade de subculturas e destaca a pluralidade e o importante papel do líder fundador. Segundo Hofsted (1980), desenvolve a noção de cultura nacional capaz de influenciar os estilos de administração.

A segunda perspectiva descrita por Martin (2002) é a da Diferenciação. Ela está de acordo com a perspectiva revolucionária de que a teoria e a pesquisa das organizações careciam de reformulação. Seus adeptos dedicam-se à buscar a valorização de trabalhos qualitativos, das pesquisas etnográficas, atribuindo maior consideração aos interesses e opiniões dos empregados de níveis mais baixos (MARTIN e FROST, 2001). Os estudos sob esta perspectiva buscam promover uma análise de ordem geral e profunda da cultura, incorporam o conflito e ambivalências como objeto de estudo. Focam as diferenças e inconsistências das manifestações culturais entre grupos. Nesse sentido, o consenso existe apenas em subculturas, termo que expressa a particularidade de subgrupos que podem ser identificados na organização de forma geral. Tais subculturas poderiam existir independentemente umas das outras ou em

conflito umas com as outras. Além disso, esta perspectiva pressupõe a existência da ambigüidade entre as subculturas (MARTIN, 2002).

As mudanças organizacionais devem realizar-se, para a perspectiva da diferenciação, no âmbito de uma ou mais subculturas. O ambiente é considerado segmentado, e por isso a cultura não pode ser unitária e sua fronteira não pode ser considerada impermeável. Os aspectos que aqui se destacam são: inconsistência, consenso subcultural e clareza subcultural. No entanto, a perspectiva da diferenciação é permeada por trabalhos distintos em qualidade e que não serão aqui tratados.³

Por último, tem-se a perspectiva da Fragmentação, cujos estudos focalizam a própria ambigüidade e a multiplicidade de interpretações da cultura. Esta perspectiva conceitualiza a relação entre manifestações culturais como nem consistentes, nem inconsistentes, e sim ambíguas. Qualquer consenso é considerado transitório, dando à cultura um caráter extremamente fluido. A ambigüidade aqui tratada transcende a ignorância ou a confusão e se refere também a oposições e dicotomias claras, exprimindo tensões inconciliáveis, manifestadas por meio de ironias, paradoxos, contradições (MARTIN, 2002). A mudança é considerada, nesta perspectiva, como um fluxo contínuo (MARTIN e FROST, 2001).

Martin oferece o quadro 1 como referência de autores em cada uma das três perspectivas.

Quadro 1: Exemplos de trabalhos de cada perspectiva sobre cultura nas organizações

³ Para essa discussão, Martin e Frost (2001) recomendam a leitura de Alvesson, M. *Cultural perspectives on organizations*. Cambridge: Cambridge University Press, 1993. Assim como: Alvesson, M. e Berg, P. *Corporate culture and organizational symbolism*. Berlim: Walter de Gruyter, 1992. Como se verá adiante o foco de interesse deste estudo é a perspectiva da integração, sendo as outras perspectivas tratadas somente com o objetivo de contextualizar as pesquisas sobre cultura organizacional

Perspectiva da integração	Perspectiva da Diferenciação	Perspectiva da Fragmentação
Altman and Baruch (1998)	Alvesson (1993a)	Alvesson (1993b)
Barley (1983)	Barley (1986)	Brown and Duguid (1991)
Deal and Kennedy (1982)	Bartunek and Moch (1991)	Brunson (1985, 1989)
Dellheim (1987)	Bell (1990)	Cohen, March and Oslen (1972)
Denison (1990)	Boland and Hoffman (1983)	Daft and Weick (1984)
Kotter and Heskett (1992)	Brunsson (1995)	Feldman (1989, 1991)
Lincoln and Kalberg (1985)	Christensen and Kreiner (1984)	Gherardi (1995a)
Martin (1982)	Gregory (1983)	Golden (1992)
Martin and Powers (1983)	Jermier, Slocum, Fry and Gaines (1991)	Hach (1999)
McDonald (1991)	Louis (1985)	Hedberg (1981)
O'Reilly (1989)	Martin, Sitkin, and Boehm (1985)	Knights and Wilmott (1987)
O'Reilly et al.(1991)	Meyer (1992)	Koot et al. (1996)
Ouchi (1981)	Meyer and Rowand (1997)	March and Oisen (1976)
Pettigrew(1979)	Mumby (1987, 1988)	Meyerson (1991a, 1991b, 1994)
Porras and Collins (1994)	Riley (1983)	Perrow (1984)
Rohlene (1974)	Rosen (1985)	Risberg (1999)
Sathe (1985)	Rouseau (1990b)	Sabelis (1996)
Schein (1985, 1999)	Sunesson (1985)	Starsbuck (1983)
Selznick(1957)	Turner (1971)	Weick (1991)
Siehl and Martin (1984)	Young (1991)	Westra (1996)
Sims and Gioia (1986)		
Sproull (1981)		

Fonte: adaptado de Martin (2002).

Todas essas perspectivas estão sujeitas a críticas e, segundo Martin, oferecem uma análise parcial da realidade cultural. Como exemplo dessas críticas, a perspectiva da Integração é falha ao negar as diferenças presentes na cultura ou de atribuir um papel de destaque à alta gerência das organizações na determinação da cultura. Além disso, afirma-se ser esta perspectiva superficial, uma vez que seu método não alcança a profundidade presente na cultura, em comparação à etnografia utilizada pela perspectiva da Diferenciação. Outro ponto de questionamento é sobre a existência de integração, ou presença de suposições amplamente compartilhadas, o que poderia ser justificado pelo fato dos integrantes da organização fazerem parte da Cultura, de forma mais abrangente, na qual a própria organização está inserida.

Ainda sobre a perspectiva da Integração, Kamsteeg e Wels (2004) questionam a crença de que a cultura é unificada e de que a mesma poderia ser criada pelos gerentes. Morgan (1986) afirma que, ao buscar somente o que é compartilhado, podem-se perder informações importantes sobre o que diferencia tal cultura. Essa crítica desenha o que pode ser a principal limitação com a qual esses estudos têm de lidar. Além disso, para esse autor, uma crítica que se aplica à maioria dos estudos de cultura organizacional se refere ao fato de a principal fonte de dados ser o relato verbal (MORGAN, 1986). Dessa forma, as contingências descritas pelas pesquisas são aquelas mais salientes para os sujeitos que as descreve.

A perspectiva da Diferenciação, por sua vez, é criticada principalmente por não ser profunda o suficiente para chegar aos aspectos compartilhados que levam à integração.

Conforme descreve Martin (2002), os autores da perspectiva da Fragmentação criticam as outras perspectivas por não descreverem a ambigüidade e, até mesmo por afirmarem que existe clareza quanto ao que as pessoas compartilham. Seus adeptos, por sua vez, são criticados por endossarem um tipo de relativismo moral, uma vez que focalizam a ambigüidade. Além disso, afirma-se que ambigüidade não é cultura, ao contrário, é ausência de cultura; Para Schein (1991b), “Se não há consenso, ou se há conflito ou as coisas são ambíguas, então, por definição, aquele grupo não tem uma cultura no que se refere a tais coisas”⁴ (p. 248). Ou seja, uma vez que não podem ser identificados elementos compartilhados, não é possível falar em cultura organizacional. Segundo a perspectiva de Schein (1991b), a ambigüidade não faz parte desse campo de estudos.

De forma geral, as perspectivas da Integração, Diferenciação e Fragmentação descrevem a organização através da cultura. Segundo Morgan (1986), essa forma de

⁴ Tradução livre da autora.

descrição apresenta alguns pontos fortes em relação a outras metáforas utilizadas pela Administração para descrever a organização (organização como cérebro, organização como máquina etc). Um desses pontos é que tal descrição dirige a atenção ao nível simbólico, mesmo dos aspectos mais racionais da organização, focando a atenção e valorizando o aspecto humano. Esse ponto assume especial importância quando se entende que se a organização vive sob a influência de um sistema de significados compartilhados. Dependendo do sistema de interpretação que cria e recria esses significados, surge um novo foco para o modo de criar a ação organizada que não se baseia nem nas estruturas, nem nos processos da organização, mas na linguagem, normas, folclore, cerimônias e outras práticas sociais.

Outro ponto de destaque, segundo Morgan (1986), refere-se à possibilidade de reinterpretação de muitos temas gerenciais tradicionais, assim como de reinterpretação das relações do ambiente organizacional. Isso produz impactos, por exemplo, na forma como a organização aborda a formulação de sua estratégia, uma vez que a estratégia produz muitos elementos com os quais a organização terá de lidar, mostrando ainda que a organização, além de reagir ao ambiente externo, é resultado de suas próprias produções.

Por último, o autor citado acima afirma que a descrição da organização a partir da cultura contribui para a compreensão da mudança organizacional, que vinha sendo tradicionalmente entendida como geradora de problemas envolvendo a troca de tecnologias, estruturas e habilidades e motivações dos empregados. Ainda que tal compreensão não seja incorreta, a mudança efetiva também implica a adoção de uma nova imagem e diferentes valores que orientam a ação. A mudança organizacional efetiva implica mudança cultural.

Tais perspectivas se diferenciam, principalmente, pela definição que fazem de seu objeto de estudo e, conseqüentemente, do método utilizado para estudá-lo. Assim,

faz-se necessária uma escolha. O presente trabalho adota a perspectiva da Integração como referencial para seu desenvolvimento. Tal escolha se dá pela coerência de seus pressupostos com os pressupostos da análise do comportamento, com a qual se pretende fazer o intercâmbio.

Tais pressupostos se referem à noção de que a realidade pode ser estudada de forma objetiva e de que existe uma realidade compartilhada. A realidade, assim entendida, tende à regulação. A explicação da sociedade em termos de regulação pressupõe unidade e coesão; ou seja, parte do princípio de que a sociedade é ordenada e/ou busca o equilíbrio dessa ordenação. Considera-se uma abordagem objetiva em seu tratamento dos fenômenos sociais quando eles são tidos como algo concreto e real. Essa noção também pressupõe controle (BURREL e MORGAN, 1979). Esses pressupostos caracterizam as teorias funcionalistas e descrevem ambas as perspectivas: Integração e Análise do Comportamento.

Edgar Schein, como já foi dito, é um representante da perspectiva da Integração. Seu trabalho será usado como fio condutor da presente dissertação, de maneira a servir como instrumento de aproximação entre a Administração e a Psicologia da Análise do Comportamento, cuja perspectiva de cultura será apresentada na próxima seção.

Além de fazer parte da perspectiva da Integração, a escolha de Schein também se deve a outros fatores:

- Sua proposta exerceu grande influência nos estudos funcionalistas de cultura em todo o mundo, e como se verá adiante, também no Brasil (RODRIGUES e CARRIERI, 2000).
- Apesar de estar inserido na perspectiva da Integração, Schein trabalha com a possibilidade de existência de subcultura (SCHEIN, 1992, 1996a).

- Diferencia-se de outros autores por buscar a coerência, ou integração, da cultura organizacional em níveis de análise mais “profundos”(FLEURY, 1989; SCHEIN, 1986, 1997).
- Posiciona-se contra o uso de tipologias, recorrentes na perspectiva da Integração (SCHEIN, 1997, 1986), que seriam incompatíveis com a proposta da Análise do Comportamento.
- Identifica-se em sua obra a influência da Psicologia, como na abordagem clínica da cultura da organização e a importância dada aos processos de grupo (SCHEIN, 1991b, 1996b).

Observa-se nessa seção que muitos estudos sobre a cultura organizacional vêm sendo feitos desde a década de 1970, quando os estudos de cultura organizacional começaram a despontar. Tais estudos podem ser classificados em diferentes perspectivas conforme sua compreensão do fenômeno a ser estudado. Dessa forma, faz-se necessário fixar um recorte que deve ser dado a partir, também, da compreensão do presente estudo sobre a natureza da cultura organizacional. Assim, entende-se que a perspectiva da integração, representada nesse trabalho por Schein, é a mais adequada para o presente estudo. Por esse motivo o tratamento de Schein à cultura das organizações será aprofundado no tópico seguinte.

2.1.2 A perspectiva de cultura de Schein

Schein (1992, 1991a, 1991b, 2003) entende que a cultura da organização é criada, em parte, por seus líderes, ainda que eles não tenham a intenção de fazê-lo. A criação de uma cultura seria, então, uma das principais funções do líder, junto com a administração, compreendendo, até mesmo, e até a própria destruição dessa cultura. No

entanto, o próprio Schein (1992) afirma existirem muitas ressalvas quanto a essas funções que são muito mais complexas do que aparentemente possa se perceber.

A cultura é aqui entendida como os elementos de um grupo ou organização que são os mais estáveis e os menos maleáveis. Tais elementos seriam resultado de um complexo processo de aprendizagem compartilhado pelo grupo, que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. O conceito de cultura como os elementos compartilhados pelo grupo acrescenta dois atributos ao sentido de cultura: a estabilidade e a integração, no sentido de se formar um todo coerente (SCHEIN, 1992).

O grupo, como termo da definição, é entendido, por sua vez, como unidades sociais que podem ser de todos os tamanhos. A definição do grupo é fundamental para delimitar a cultura da organização (SCHEIN, 1991b). Nesse sentido, o grupo pode incluir a organização como um todo ou subunidades da organização. Dessa forma, a perspectiva de Schein assume a possibilidade da existência de subculturas na organização, entendendo-se, subculturas como aquelas que são *secundárias* ou de menor influência se comparadas à cultura *dominante*. Além de assumir essa possibilidade, Schein (1996^a; 2003) descreve três tipos de subcultura, que são comumente encontrados nas organizações. Esses tipos não se referem às características de cada subcultura, mas aos grupos que dão origem a essas, uma vez que compartilham de uma história de aprendizagem mais específica, por se relacionar com a própria função que exercem nas organizações. Essas subculturas são: a) cultura do operador, desenvolvida no nível operacional; b) cultura do engenheiro; e c) a cultura do executivo. Quando subculturas fazem parte da organização, essas subculturas geram uma certa dificuldade no alinhamento das estratégias, uma vez que a linguagem e os pressupostos não são compartilhados (SCHEIN, 1996a; 2003).

Outro elemento importante da definição de cultura de Schein é o processo de aprendizagem pelo qual o grupo passa, o qual como se verá adiante, aproxima-se da

aprendizagem conforme tratada na Análise do Comportamento. Esse processo é possibilitado pelo compartilhamento de conceitos pelos membros do grupo, que, por sua vez, requerem um sistema comum de comunicação e linguagem. Por isso, Schein (1992) entende que os níveis mais profundos de aprendizagem que representam a essência da cultura, devem ser vistos como conceitos, aos quais ele chama *pressupostos básicos compartilhados*. O poder dos pressupostos básicos compartilhados deriva do fato de os mesmos serem reconhecidos de forma inconsciente. Eles também são fonte de identidade, no sentido de que o grupo se diferencia de outros grupos por intermédio deles.

Os pressupostos básicos se referem a dois tipos de processos, descritos pela Sociologia e pela dinâmica de grupo: a sobrevivência e adaptação ao ambiente externo; e a integração de seus processos internos para garantir a capacidade de continuar sobrevivendo e se adaptar (SCHEIN, 1992; 1986,1991b). Esses processos partem de uma perspectiva evolucionista de cultura, e por isso devem-se compreender as questões que permearam esses processos desde o nascimento do grupo (SCHEIN, 1992).

Os pressupostos básicos compartilhados também se referem a algumas categorias temáticas que estão presentes comumente no desenvolvimento das culturas organizacionais, que são o ponto de partida da análise proposta por Schein. São elas: a) **missão e estratégia**, quando o grupo busca compreender a missão central, principal tarefa, funções manifestas e latentes; b) **objetivos**, quando se desenvolve um consenso quanto aos objetivos derivados da missão central; c) **meios**, como o grupo entende que alcançará tais objetivos; d) **medidas**, como o desempenho do grupo será classificado, os critérios de definição de um bom desempenho etc.; e) **correções**, como o grupo entende que deve reparar e corrigir estratégias quando os objetivos não estão sendo alcançados.

A definição formal de cultura dada por Schein, adotada no presente estudo, é, então:

[...] um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu enquanto resolvia seus problemas de adaptação externa ou integração interna, que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e, assim, para serem ensinados a novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, e sentir em relação àqueles problemas. (SCHEIN, 1992. p-12).

O desenvolvimento da aprendizagem do grupo se inicia junto com o processo de liderança de alguns membros, que começam a sugerir cursos de ação e começam a ser bem sucedidos nas decisões e resolução de problemas do grupo. Com o bom resultado das decisões, os pressupostos por trás dessas vão sendo disseminados. Schein (1991a) dá grande ênfase ao papel do líder, principalmente o líder fundador nesse processo. No entanto, suas análises não deixam claro o grau de consciência do líder sobre essa influência, por mais que seus valores tenham grande poder sobre o comportamento dos funcionários. Quando incorporados à cultura, os trabalhos de Schein não deixam claro se o líder atua com a intenção de construir a cultura de sua organização. Na verdade, isso parece ser mais uma consequência. Alguns exemplos da importância do líder fundador podem ser encontradas em seu trabalho *The role of the founder in the creation of organizational culture* (SCHEIN, 1991a).

Deve-se chamar a atenção para o fato de que a cultura é algo que se passa para as novas gerações de membros, sendo o próprio processo de aprendizagem desse novo membro fonte de informação e reflexo dessa cultura. “Nesse ponto a cultura é um mecanismo de controle social e pode ser a base de manipulação explícita dos membros em perceber, pensar e sentir de determinadas formas” (SCHEIN, 1992. p-13).

A definição de cultura de Schein não incorpora padrões de comportamento abertos, como os rituais que caracterizariam aquela cultura, refletindo seus pressupostos básicos compartilhados. O autor entende que esse tipo de comportamento é determinado pela forma como se percebe, pensa e sente (predisposições culturais), e pelas contingências situacionais do ambiente externo. Ou seja, quando se observa o

comportamento aberto não é possível saber se isso envolve manifestações culturais. Duas pessoas podem emitir um comportamento muito semelhante, sendo um deles manifestação de elementos culturais e o outro apenas influenciado pela ocasião imediata ou história particular do indivíduo.

Esta definição de Schein (1992, 1991b, 1996a) traz importantes pressupostos que irão determinar a sua prática de análise da cultura. O grupo é um dos mais importantes deles. Entender a cultura como um conjunto de pressupostos básicos compartilhados legitima a obtenção de dados iniciais através de grupos. Assim, a estratégia utilizada pelo autor para iniciar a análise da cultura é a de um trabalho em equipe. Isso também se justifica, uma vez que o significado contextual só pode ser compreendido pelos membros do grupo. Por isso, no processo de análise da cultura, o consultor ou o funcionário que dirige o processo deve agir como um facilitador ou uma espécie de instigador (SCHEIN, 1992).

Muitos dos pressupostos básicos compartilhados podem ser extremamente sutis ou de pouca importância para a cultura, acarretando a impossibilidade de análise do todo. Assim, o corte é naturalmente feito pelo próprio grupo durante o processo de análise, uma vez que as questões que ali surgem são, *a priori*, as mais relevantes para aquela cultura. Também durante o processo, os pressupostos percebidos como capazes de ajudar a empresa a enfrentar suas dificuldades ou de alcançar seus objetivos e aqueles percebidos como um entrave a essas atividades serão distinguidos pelos membros do grupo (SCHEIN, 1992). Quanto à possibilidade de mudança de uma cultura, Schein afirma que tal iniciativa geralmente implica reconstruir com o grupo alguns dos pressupostos básicos compartilhados já existentes. Raramente a mudança envolve toda a cultura, e se isso for um processo inevitável ou fundamental o grupo terá que enfrenta-lo durante muitos anos, até que ele se complete (SCHEIN, 1992).

Para decifrar uma cultura, o autor estabelece alguns passos. Num primeiro momento, é necessário obter e medir o comprometimento da liderança no processo, explicitando as implicações e entendendo os motivos que levantaram a demanda. Assim, o grupo de trabalho que irá construir a análise é montado, podendo haver mais de um grupo quando existe a suspeita de uma subcultura, atentando-se à necessidade de possibilitar a discussão aberta, a formação de um grupo heterogêneo e alguns outros detalhes citados pelo autor. Esse seria o único fator determinante para possibilitar o estudo da cultura, não importando o tamanho da organização, por exemplo. No que se refere à presença de subculturas na organização, deve-se fazer um parêntesis para destacar alguns detalhes. O primeiro deles se refere ao fato de que esse reconhecimento distingue o autor de outros da perspectiva da Integração. Outra observação é que Schein (2003) se refere às subculturas como uma conseqüência natural do aumento da complexidade das organizações, num ambiente de mudanças, que exige aprendizagem rápida. Mas tal aprendizagem irá depender de modelos mentais compartilhados entre as subculturas, sendo o diálogo especialmente importante nesse processo.

O segundo passo é a condução do grupo em direção à própria análise. Nessa etapa, a cultura é analisada em diferentes níveis, aumentando, subseqüentemente, o grau de complexidade e indo em direção aos pressupostos básicos compartilhados. Assim, explicitando como a cultura deve ser entendida, inicia-se a descrição dos artefatos, contando com a importante participação dos membros mais recentemente contratados. Os artefatos da organização são as estruturas visíveis (SCHEIN, 1991b), que podem ser diretamente observadas e que ajudam a caracterizar a organização. Representam o nível mais superficial de análise, como a forma de se vestir e de interagir com superiores. Os artefatos levantados servem de subsídio para a análise do próximo nível, que consiste em identificar os valores expostos na organização e, dentre esses, aqueles que realmente explicam os artefatos e a dinâmica da organização (SCHEIN, 1992). Os valores

expostos são: estratégias, objetivos e filosofias, ou seja, as justificativas expostas pela organização (SCHEIN, 1991b; 1992).

Em seguida, formam-se subgrupos de trabalho que irão classificar os pressupostos identificados, distinguindo aqueles que ajudam a solução do problema do grupo que levantou a demanda e aqueles que poderiam ser entraves a essa solução. Esta etapa é importante, uma vez que o autor considera que a cultura provavelmente muda a partir dos elementos que ajudam na solução do problema, o que tende a ser deixado de lado quando se identificam os elementos que entram o processo. Por último, os subgrupos são encorajados a compartilhar suas análises. Isso possibilita chegar a um consenso de quais são os pressupostos importantes para atingir os objetivos estratégicos da empresa.

Essa estratégia de análise é voltada para a própria empresa e para intervenções. Schein (1992) também formulou uma estratégia de análise para coletar dados suficientes para pesquisadores e outras pessoas externas à organização. Nesse caso, a estratégia baseia-se em consecutivas entrevistas clínicas com informantes do interior da empresa, tais como colaboradores diretos que estão interessados em desvendar a sua cultura. O autor considera importante a interação entre uma pessoa que pertence à cultura e outra que está do lado de fora. Esse esforço seria para evitar vias subjetivas e para superar a falta de consciência dos elementos mais profundos da cultura. Sua estratégia seria uma alternativa à observação e à etnografia⁵, que demandariam muito tempo.

Assim, a descrição voltada para pessoas de fora da organização prevê o seguinte percurso: a) no contato inicial com a empresa, o pesquisador observa o que chama atenção na empresa por ser diferente do esperado, identificando alguns artefatos particulares; b) ao aprofundar seu contato, ele faz uma observação um pouco mais

⁵ A etnografia é um tradicional método de coleta de dados utilizado pela Antropologia que baseia-se no contato inter-subjetivo entre o antropólogo e seu objeto. A observação participante é um tipo de etnografia que foi proposta pelo antropólogo Bronislaw Malinowski – Argonautas do Pacífico Ocidental 1922 (Wikipedia: a enciclopédia livre. Disponível em <http://pt.wikipedia.org/wiki/Etnografia>. Acesso em 06 de Novembro de 2006)

sistemática, atentando para a repetição dos artefatos anteriormente descritos; c) ele deve identificar um informante interno que esteja motivado a se engajar no processo e que tenha alguma capacidade analítica para fazê-lo, (a motivação do informante é um importante fator que diferencia essa estratégia da etnografia); d) o pesquisador revela ao informante suas impressões, dúvidas e pistas, buscando criar um ambiente no qual este informante não fique na defensiva e, ao mesmo tempo, possa discordar das observações; e) os dois irão explorar os artefatos e os dados, a partir de algumas categorias preestabelecidas, buscando formular explicações, sendo que o pesquisador terá de exercer um papel de entrevistador clínico, instigando o informante a percorrer níveis mais profundos de explicação que possam ajudá-los a descrever pressupostos básicos da cultura; f) a partir desses pressupostos, o pesquisador e o informante devem formular afirmações que devem ser comprovadas e buscar dados adicionais que representem valores operacionais derivados dessas suposições ou de comportamentos atuais.

Com esses dados e afirmações, que fazem um recorte no universo de análise, tornando-o mais viável, é feita uma checagem sistemática, utilizando novas entrevistas e observações. Inicia-se, então, a tarefa de identificar os pressupostos compartilhados, a partir das hipóteses confirmadas, de apurar quais suposições estão operando e de explicar como elas afetam o comportamento. Com esses dados, faz-se uma nova elaboração do modelo de cultura, que pode não ser facilmente aceita pelos integrantes da cultura, o qual é, então, descrito formalmente. A descrição deve conter os pressupostos e o modo como eles se relacionam e formam um todo coerente.

As entrevistas são organizadas de maneira a contemplar todas as categorias de análise, e o entrevistador deve elaborar perguntas que incitem a produção de histórias naturalmente e cronologicamente organizadas de situações relacionadas com o tema proposto. A abordagem de estudo da cultura de Schein fornece uma metodologia de

coleta de dados bastante interessante. No entanto, não fornece muitas orientações quanto à forma de organização e sistematização desses dados.

Schein (2000) afirma que a cultura não deve ser incorporada como mais um item da organização do qual o administrador deve dar conta. A preocupação deve ser no sentido de estabelecer a ligação entre seus procedimentos e os objetivos da organização, assumindo a importância dos pressupostos da cultura. Afinal, “organizações são muito diferentes e não há uma única norma cultural” (p. 9).

De forma geral, o modelo de Schein pode ser ilustrado conforme na figura 1, na qual se observam os artefatos, como nível mais superficial da cultura da organização; os valores, que representam uma tentativa do grupo em explicar os artefatos; e os pressupostos básicos, como nível mais profundo, inconsciente, que é refletido pelos Artefatos.

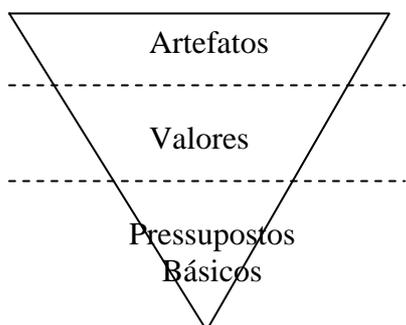


Figura 1: Representação do modelo de análise de Schein

2.1.3 Influência da proposta de Schein

Também no Brasil, muitos trabalhos estudam a cultura a partir da concepção de Schein e analisam diversos fenômenos diferentes. Não é objetivo do presente trabalho criticar a qualidade de tais produções, mas discutir a influência de Schein e o lugar de reconhecimento que o autor passou a ocupar no cenário científico mundial e que fortalece as justificativas da escolha em trabalhar com sua concepção. Deve-se observar

também que os trabalhos que recebem sua influência datam desde sua principal publicação, em 1985, repercutindo até os dias atuais.

Nahm, Vonderembse e Koufteros (2004), usando a concepção de cultura de Schein (suposições básicas, valores expostos e artefatos), relacionam cultura e práticas de manufatura, entendidas como artefatos, à performance organizacional. Também preocupado com a relação entre a cultura e o desempenho organizacional, Berson, Oreg e Dvir (2005) fazem uma análise das características e valores do CEO⁶ como preditoras dos resultados da organização, sendo a cultura organizacional a mediadora desse processo. Também nesse estudo a análise da cultura é baseada nos conceitos de Schein.

Outros estudos aumentam a diversidade de aplicações: Kampas (2003) destaca a importância dos pressupostos básicos, e seu rearranjo, no processo de inovação de negócios necessários à empresas de tecnologia; Valentino (2004) descreve a importância da média gerência no processo de mudança, quando novos elementos culturais devem ser compartilhados com todos os níveis; e Wart (2003) apresenta um panorama histórico das principais discussões dos estudos sobre liderança, mostrando que, ao atribuir papel de destaque ao líder no processo de construção e disseminação da cultura, Schein inseriu o tema da cultura também em outras áreas e, no que se refere aos estudos de liderança, esse autor é localizado por Wart na corrente dominante.

Os trabalhos de Schein exerceram importante influência também na discussão de cultura no Brasil. Uma das vias em que isso aconteceu foi a valorização de sua perspectiva nos trabalhos de autores de referência no Brasil, como Fleury (1989), que afirma: “Um dos autores que vai mais adiante na proposta de trabalhar a questão da cultura, conceitual e metodologicamente é Edgar Schein. Sua proposta é até mesmo referencial obrigatório para muitas das pesquisas desenvolvidas”(p. 20).

⁶ Chief Executive Office

No Brasil, estudos sobre cultura organizacional se desenvolveram num contexto de “insatisfação com a limitada capacidade de análise dos instrumentos e métodos que procuram explicar a realidade organizacional pelos seus aspectos estruturais mais evidentes” (FLEURY e FISHER, 1989, p. 9). As pesquisas qualitativas fortaleceram a possibilidade de estudos organizacionais mais ricos e explicativos. “Busca-se, então, o aperfeiçoamento teórico, conceitual e metodológico que propicie abordagens mais profundas e abrangentes para dar conta da multifacetada complexidade das organizações” (FLEURY e FISHER, 1989, p. 9). Dessa forma, os estudos sobre cultura no Brasil buscavam desvendar os elementos simbólicos menos evidentes que permitiriam uma compreensão mais avançada dos fenômenos e a construção de uma estrutural teórica e metodológica mais madura. Nesse contexto, Fleury e Fisher (1989) identificam algumas dificuldades das pesquisas sobre cultura. As mais evidentes são: de operacionalização do conceito de cultura, que não estaria suficientemente definido para o contexto organizacional; de elaborar e levantar análises em contexto multidisciplinar, tendo em vista a diversidade de situações e fenômenos.

Fleury (1989), em importante artigo em que discute a postura do pesquisador e as diferentes metodologias adotadas no estudo da cultura, o qual abre seu livro *Cultura e Poder nas Organizações*, toma como referência o trabalho de Schein, acrescido de uma preocupação com a análise do poder, o que dá origem à seguinte definição de cultura organizacional:

A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação (FLEURY, 1989, p-22).

Nesse mesmo volume, considerado por Fisher e Mac-Allister (2001) como uma das mais marcantes obras sobre cultura organizacional publicadas por autores

brasileiros⁷, encontram-se diversos estudos que deixam clara a influência de Schein em sua proposta. Fisher (1989) faz uma análise de propostas de mudanças organizacionais nos sistemas penitenciários brasileiros à luz das propostas de Schein. Entre outros autores, em suas referências bibliográficas, totalizando quatorze citações, encontram-se três Schein⁸. Ela identifica os pressupostos básicos que fortalecem a resistência à mudança. Esses trabalhos, entre outros, mostram, além da influência de Schein, o poder de análise e contribuições de sua proposta.

Rodrigues e Carrieri (2000) fizeram uma análise dos trabalhos publicados sobre organizações nos Anais da ENANPAD de 1990 a 1999. Segundo eles, “cultura organizacional” foi o segundo tema mais freqüente dos trabalhos publicados nesse período. Além disso, observa-se que Schein foi o segundo autor mais citado, indicando uma forte presença nos trabalhos nacionais sobre cultura das organizações.

Mais recentemente, trabalhos como de Sarsur, Licio e Amorim (2004) utilizam-se de categorias de Schein e da definição de Fleury acima descrita como instrumento de análise de organizações virtuais. Júnior e Oliveira (2003) analisam os impactos da tecnologia da informação em cada um dos níveis culturais propostos por Schein. Crnkovic (2003) discute a importância da cultura organizacional no desempenho de uma unidade de negócios.

Espera-se com esse conjunto de exemplos demonstrar a diversidade e o alcance da influência de Schein. Outros trabalhos poderiam ser citados, mas entende-se não ser esse o objetivo. Acredita-se que o incremento da proposta de Schein poderá ser feito a partir de sua interlocução com a Análise do Comportamento, como se observa nos tópicos seguintes.

⁷ Juntamente com MOTTA, F. P. e CALDAS, M. P. Cultura Organizacional e Cultura Brasileira. São Paulo Atlas, 1997.

⁸ SCHEIN, E. O que você precisa saber sobre cultura organizacional Sloan Management Review, 1984. p.4 .SCHEIN, E. Uma nova concepção de cultura organizacional. Sloan Management Review, 1984. SCHEIN, E. Cultura empresarial: barreira à estratégia? Sloan Management Review, 1984. p. 14-15.

2.2 Compreensão da cultura organizacional pela Análise do Comportamento

Tendo em vista que este trabalho envolve a interlocução com outro campo do conhecimento, esta seção buscará caracterizar esse campo descrevendo seus principais conceitos, de maneira a poder utilizá-los com maior desenvoltura em outros momentos do trabalho. Dessa forma, seguem-se os conceitos básicos, a perspectiva de análise da cultura e as possibilidades de análise da cultura organizacional no que se refere à Análise do Comportamento.

2.2.1 A proposta de Skinner para o estudo do comportamento

O objeto primordial de estudo de uma ciência do comportamento é a explicação do comportamento, a qual se dá mediante a definição de operante. O operante é uma classe⁹ de atos aprendidos, que têm o mesmo efeito sobre o ambiente (BAUM, 1999). Assim, a explicação de um operante é genética, no sentido histórico, uma vez que a aprendizagem se refere a um processo que já ocorreu. O operante possui três níveis de determinação: o filogenético, que representa a natureza e que determina, por exemplo, as limitações da espécie; o ontogenético, que representa a biografia; e o cultural, que representa a influência da cultura (ABIB, 2003). Assim, observa-se que o comportamento está inserido num contexto complexo de interação e historicidade.

A explicação do comportamento oferecida por Skinner estabelece o comportamento como um assunto em seu próprio direito; ou seja, não busca explicá-lo como fisiológico ou mentalista, como em outras teorias. Nesse sentido, o

⁹ O conceito de classe se refere aqui à unidade de análise. Agrupa comportamentos topograficamente diferentes (aparentemente, fisicamente diferentes). Mas que apresentam o mesmo efeito no ambiente (função). Por exemplo: atender ao telefone pode ser considerada uma classe operante quando não importa com qual mão o indivíduo capturou o objeto, ou se foi com a mão, entre outras variantes na topografia.

comportamentalismo é radical, behaviorismo radical – filosofia da ciência que sustenta a Análise Científica do Comportamento, uma vez que a explicação do comportamento é radical; ou seja, não recorre a variáveis intervenientes.

2.2.2 Conceitos básicos

A Análise do Comportamento é a ciência que estuda o comportamento de um organismo em interação com seu meio, o ambiente a sua volta. Enfatiza as variáveis do ambiente e do organismo como determinantes do comportamento.

Essa noção de comportamento, no entanto, é aqui empregada de forma muito mais ampla do que aquela assumida no senso comum - comportamento como ação - uma vez que possui esse aspecto relacional: comportamento como interação entre organismo e ambiente, sendo o ambiente tanto externo ao organismo quanto interno¹⁰. Esse é o comportamento operante, que é caracterizado pela ação do indivíduo sobre o ambiente, de maneira a modificá-lo, e, da mesma forma, sendo modificado pelas conseqüências dessa ação. Essas conseqüências podem modificar a probabilidade de que o comportamento ocorra novamente. Quando a conseqüência modificar a probabilidade de ocorrência do comportamento daquela classe no futuro, diz-se que ocorreu reforçamento, e a conseqüência é considerada um reforçador. Quando a conseqüência, por outro lado, diminui a probabilidade de ocorrência do comportamento daquela classe no futuro, diz-se que ocorreu punição, e a conseqüência é chamada punidora.¹¹

¹⁰ O conceito de ambiente interno e a noção que muitos comportamentos só poderiam ser observados pelo próprio sujeito que se comporta, possibilitou a Skinner a análise comportamental da experiência subjetiva, que segue os mesmos princípios do comportamento publicamente observável (SKINNER, 1953/ 2000).

¹¹ A probabilidade do comportamento também é influenciada pelos esquemas de reforçamento, ou seja, com que frequência um comportamento é conseqüenciado quando ele ocorre.

A causalidade do comportamento, então, encontra-se nas suas conseqüências¹². Esta afirmação é particularmente interessante quando se trata de comportamentos privados, ou seja, comportamentos que não são públicos, ou observáveis por outro sujeito que não seja o que se comporta. Comportamentos como pensar e sentir estão sujeitos aos mesmos princípios do comportamento observável, ainda que seus antecedentes e suas conseqüências apenas possam ser observadas pelo próprio sujeito que se comporta.

Todas essas relações entre organismo e ambiente são expressas pela tríplice contingência, ou contingência de três termos, que serve para descrever o comportamento. Assim, o operante é descrito a partir de seus *antecedentes*, *comportamento* e *conseqüentes*. Os antecedentes representam o contexto de manifestação do comportamento, não possuindo uma relação de causa e efeito com este, mas expressa a ocasião na qual ele ocorre (o comportamento em si); e suas Conseqüências, ou seja, como ele altera o ambiente no qual está inserido.

A contingência, como usamos o termo, é uma relação condicional entre uma classe de respostas, ou tipo de comportamento, e conseqüências que advêm da ocorrência desse comportamento. (TODOROV, 2005, p. 30).

A análise funcional utiliza-se da descrição possibilitada pela contingência de três termos para encontrar a relação entre o comportamento do indivíduo e as variáveis ambientais. Busca descrever as variáveis das quais o comportamento é função e como o comportamento modifica o ambiente. O controle do comportamento é sempre bidirecional, Trata-se de interação, não de determinação linear. (VANDENBERGHE, 2002). É exatamente tal relação que deve ser explicitada pela análise funcional.

2.2.3 Comportamento social e Cultura

¹² Diferente das outras teorias do comportamento, que atribuem a causa do comportamento a estímulos eliciadores, no caso da teoria de Watson, ou a intensionalidade, como faz Tolman.

Uma das principais tarefas da análise do comportamento é explicar como o comportamento de um indivíduo é adquirido na sua história de vida, como ele é mantido e como ele se modifica na interação com outros indivíduos. Uma tarefa adicional é a análise funcional das práticas de comportamento de um grupo, comunidade ou sociedade que representam as contingências nas quais o comportamento individual está inserido (PIERCE, 1991). Essa análise é brevemente desenvolvida nos parágrafos seguintes.

O poder dos reforçadores primários, aqueles que são fundamentais para a sobrevivência do ser humano, e a importância do processo ontogenético de condicionamento, que se refere à aprendizagem do indivíduo ao longo de sua história de vida, fazem com que os indivíduos passem muito tempo próximos uns dos outros. Isso implica ocasiões em que o comportamento de um deles faz parte das contingências do outro, construindo o ambiente social (GLENN, 1991). Assim, as outras pessoas são importantes como parte do ambiente de um indivíduo (SKINNER, 1953/ 2000), na medida em que atuam como mediadoras de reforçadores fundamentais para sua vida, ou seja, elas dão ou facilitam o acesso a um conjunto significativo de reforçadores. O comportamento de duas ou mais pessoas na relação uma com a outra, ou, em conjunto, em relação ao ambiente físico denomina-se “comportamento social”.

A evolução do comportamento social pode ser exemplificada a partir de três tipos de comportamento tipicamente sociais (SKINNER, 1989/ 2002). Primeiro, a imitação, em que o indivíduo que imita obtém reforçadores semelhantes ao indivíduo por ele observado, Este processo ajuda a superar as limitações do comportamento operante (na medida em que o operante prepara o organismo apenas para contingências semelhantes àsquelas que selecionaram o comportamento no passado). Segundo, a modelação, em que um organismo consegue evocar o comportamento de outro. Terceiro, o comportamento vocal, que é uma maneira mais fácil de evocar o

comportamento, além de, no humano, apresentar outras vantagens, como a de explicitar contingências. Assim, o ambiente social, que envolve a interação entre os indivíduos, funciona ao preparar o organismo para contingências, ou situações, que provavelmente viverá no seu futuro, mesmo que elas sejam extremamente diferentes daquelas vividas pelo organismo até então.

O comportamento social de um indivíduo em relação ao outro ou a um grupo distingue-se em diversos aspectos do comportamento do indivíduo com relação ao ambiente físico. Ele é mais extenso, no sentido de que um mesmo comportamento pode ter diferentes conseqüências dependendo da ocasião em que é emitido, assim como diferentes comportamentos podem ter uma mesma conseqüência dependendo do organismo em interação¹³. Ele também é mais flexível, já que se pode mudar o comportamento em ocasiões nas quais a primeira resposta não foi reforçada, o que facilita a adaptação do organismo a diferentes ambientes sociais¹⁴ (SKINNER, 1953/2000a).

As pessoas compartilham um ambiente físico e social semelhante, o que faz com que se comportem de forma semelhante. Diferenças nesses ambientes podem gerar formas de agir diferentes. Por exemplo: as pessoas que moram em Belo Horizonte vivem uma série de contingências semelhantes mas que diferem daquelas vividas pelas pessoas de Fortaleza ou Brasília. Pessoas que moram no mesmo bairro podem possuir, ainda, mais semelhanças em suas formas de agir, o que pode ser explicado por compartilharem o mesmo ambiente social, a mesma situação financeira, por terem recebido uma educação semelhante, e assim por diante. A empresa pode ser entendida

¹³ Um exemplo das diferentes conseqüências que o comportamento social pode ter: o mesmo comportamento - contar uma piada depreciativa do chefe - pode ser reforçado com risos e mais piadas quando funcionários se encontram fora do ambiente de trabalho. Entretanto, o mesmo comportamento pode ser punido com expressões de desaprovação quando emitido dentro da organização. De forma semelhante, dar presentinhos ao chefe ou fazer elogios - dois diferentes comportamentos - podem ter a mesma conseqüência reforçadora, como um convite para almoçar.

¹⁴ Um exemplo da flexibilidade do comportamento social pode ser visto no comportamento de um vendedor que altera suas estratégias de persuasão de acordo com sinais sutis de aprovação ou desinteresse de seu cliente.

enquanto um grupo de indivíduos que compartilham as contingências nas quais ela está inserida e que compartilham contingências ainda mais semelhantes dentro de seu subgrupo de trabalho ou grupo social.

Esses grupos que apresentam comportamentos semelhantes entre seus indivíduos e compartilham um ambiente social assumem práticas comportamentais que aumentam a probabilidade de solução dos seus problemas e então, de sobrevivência do grupo enquanto grupo. A inclusão dessas práticas no repertório do grupo segue o modelo de seleção por conseqüências; ou seja, o comportamento surge aleatoriamente e torna-se uma prática, na medida em que auxilia o grupo na solução de seus problemas.

Essas práticas são chamadas “culturais”, pois delimitam um meio social específico. O meio social em questão é a cultura, formada por regras, entre elas os valores¹⁵, e leis que determinam o comportamento de seus indivíduos, os quais, por sua vez, descrevem as práticas anteriormente citadas. Essas regras e valores podem ser conscientes, quando passíveis de descrição pelos indivíduos do grupo; ou inconscientes, quando, apesar de se comportarem conforme as regras, os indivíduos não são capazes de descrevê-las.

Regras¹⁶ são entendidas aqui como descrições verbais, não só no sentido vocal, de contingências comportamentais. Com o uso do comportamento vocal as regras comportamentais são descritas por um indivíduo a outro, explicitando contingências. Baum (1999) cita algumas das características da regra: a) é um tipo de estímulo discriminativo (antecedente) verbal, que enquanto estímulo discriminativo, modifica a probabilidade do comportamento ocorrer; b) o reforço para o *falante*¹⁷ da regra é o

¹⁵ Os valores podem ser expressos em forma de regra comportamental. Por exemplo: “confiança” é um valor que pode significar que em ocasião de entrar em acordo com alguém (antecedente) deve-se comportar como o combinado (comportamento) para ser reforçado socialmente ou evitar represálias (conseqüências implícitas). Tal valor pode ter sido selecionado por dar mais agilidade na solução dos problemas de uma organização, quando a formalização exigiria muito tempo.

¹⁶ Por exemplo: “ao escrever um trabalho científico deve-se usar a forma impessoal” ou seja, em ocasião da redação de um trabalho científico (antecedente) escrever de maneira formal (comportamento) leva ao reforço ou evita a punição (conseqüência).

¹⁷ No caso do presente trabalho poderemos considerar o “falante” como o conjunto de membros do grupo.

efeito que ela tem; c) apenas comportamentos que podem ser descritos por regras podem ser considerados como influenciados por regras; d) o comportamento governado por regras depende de outra pessoa, o *falante*; e) essa *verbalização* está sobre controle da experiência passada do *falante*; f) o contato com a contingência que produz a regra não precisa ser direto – esse é um ponto importante, que se refere ao fato de o ouvinte não precisar ter contato direto com a situação que produziu a regra num primeiro momento; g) o comportamento governado por regras sempre envolve duas contingências, uma em curto prazo, outra em longo. Em curto prazo a contingência está relacionada com o falante, e outra em longo prazo, em que ela está relacionada com conseqüências importantes e *naturais* do comportamento e que por causa delas as contingências em curto prazo existem.

De forma mais ou menos clara, essas características apontam para a proximidade dos conceitos de valores e pressupostos básicos ao conceito de regra comportamental, como será explorado adiante.

Outras condições para o surgimento da cultura são expostas por autores contemporâneos. Segundo Glenn (1991), quando as contingências de comportamento entrelaçadas começam a repetir-se nas gerações futuras, dá-se início à cultura. A explicação dessa autora estabelece dois importantes conceitos: *contingências de comportamento entrelaçadas*; e *gerações futuras*.

As contingências de comportamento entrelaçadas representam e descrevem melhor o que Skinner chamou de “compartilhamento do ambiente social”. A noção de que a cultura se forma quando novas gerações compartilham essas contingências apóia-se na idéia de Skinner de que as práticas são aprendidas por novos membros - no entanto o conceito de geração parece chamar a atenção para o tipo de novos membros e o espaço de tempo que decorre até a entrada desses. “Práticas culturais envolvem repetição de operantes comportamentais análogos por indivíduos de uma única geração

e por gerações de indivíduos.”¹⁸ (GLENN, 1991. p. 60). A autora ressalta os componentes das práticas culturais, mostrando a complexidade de sua definição:

Então os elementos necessários à uma prática cultural são: (1) ambientes comportamentais adquiridos durante o período de vida de cada participante; (2) ambientes comportamentais de um ou mais participantes que incluem (mas não são limitados por) o comportamento de seus iguais; (3) a repetição da aquisição de comportamento dentro de e entre gerações. A maioria das práticas, no entanto, têm um elemento adicional: elas envolvem dois ou mais indivíduos cuja interação produz conseqüências para cada um individualmente e cujo comportamento conjunto, além disso, produz um resultado agregado que pode ou não ter efeito comportamental (p.60)¹⁹

Quando a ação conjunta dos dois indivíduos produz um resultado agregado que possui um efeito comportamental, a relação entre ambiente, contingências entrelaçadas e produto é chamada “metacontingências”. Quando o produto agregado não *retroage* gerando esse efeito comportamental, chamamos a relação de “macrocontingência”.

Observa-se, assim, o modelo de análise do comportamento aplicado à análise da cultura. Segundo Pierce (1991), a análise do comportamento é uma perspectiva teórica e metodologia de pesquisa adequada ao estudo da sociedade e da cultura. De acordo com ele, “métodos comportamentais podem ser usados para estudar o comportamento social em diferentes níveis de análise”²⁰ (p.13). Tais níveis se referem ao comportamento humano individual, processos e sistemas sociais, análise da cultura e sua evolução. Em cada um desses níveis, a teoria oferece os conceitos de contingência, seleção por conseqüências e contexto de reforçamento individual e do grupo. Isso implica a congruência entre os diferentes níveis de análise e a consistência da explicação do comportamento humano. Acarreta, ainda, segundo Pierce, uma perspectiva alternativa de natureza única.²¹

¹⁸ Tradução livre da autora. “Cultural practices involve repetition of analogous operant behavior across individuals of a single generation and across generations of individuals.” (GLENN, 1991. p-60).

¹⁹ Tradução livre da autora

²⁰ Tradução livre da autora

²¹ Segundo o autor (PIERCE, 1991), outras disciplinas como Sociologia, Ciências Políticas e Antropologia, tendem a ver o ser humano como um animal político, social, econômico, cultural etc.

A cultura representa um ambiente poderoso e muito diferente do ambiente que encontra-se na Natureza. Ela propiciou dominar parte considerável do ambiente natural, superar problemas causados por práticas inadequadas e adotar outras que em nada guardam semelhanças com os comportamentos encontrados no ambiente físico.

É por isso que *strictu sensu* o conceito de prática cultural, isto é, o conjunto de práticas culturais que definem uma cultura, é, de um lado, *controle* da natureza e, de outro, *invenção* de práticas jamais vistas na natureza (ABIB, 2001).

Pode-se definir cultura, então, como um conjunto de práticas comportamentais (agir, pensar, sentir, etc.) comuns aos indivíduos de um grupo e que caracterizam este grupo, que vive em contingências de reforçamento sociais e naturais semelhantes – contingências semelhantes levam a comportamentos semelhantes (SKINNER, 1953/2000a). Segundo Skinner, cultura

[...] é um conjunto de contingências de reforço mantidas por um grupo possivelmente formuladas por meio de regras e leis, a cultura tem uma condição física bem definida; uma existência contínua para além das vidas dos membros do grupo; um padrão que se altera à medida que certas práticas lhe são acrescentadas, descartadas ou modificadas; e, sobretudo, poder, uma cultura, assim definida, controla o comportamento do grupo que as pratica (SKINNER, 1974/ 2000b, p. 173-174).

A cultura assim definida influencia o comportamento do indivíduo em aspectos como nível do trabalho, motivação, disposições emocionais, repertório comportamental, autocontrole, autoconhecimento e comportamento neurótico (SKINNER, 1953/2000).

De acordo com Pierce (1991), alguns problemas permeiam o estudo da cultura pela análise do comportamento. Como no estudo das práticas relacionadas ao comportamento verbal, poucos estudos empíricos têm sido conduzidos pelos analistas do comportamento no campo da cultura. Além disso, “o analista do comportamento simplesmente não tem se atentado aos avanços teóricos e empíricos de outros campos”(p. 27). Outra dificuldade é que os estudos tendem a demonstrar o controle comportamental, ao invés de buscar descrever outras variáveis de influência.

A própria análise das práticas culturais tem demonstrado ser uma tarefa complexa. Segundo Pierce, Singrid Glenn (1988, 1989) propôs uma análise comportamental da cultura a partir da proposta de Skinner e do antropólogo Marvin Harris.²² Nessa proposta, as práticas culturais envolvem o comportamento operante de muitas pessoas que são os membros de uma cultura, como descrito anteriormente. Além disso, a proposta acrescenta que no conceito de práticas culturais está inserida a noção de que o comportamento de cada indivíduo serve como parte das contingências de reforçamento de outros, provendo estimulação e conseqüências. Ou seja, são contingências sociais interligadas, em que o comportamento de cada membro sustenta o comportamento de outros.

“Práticas culturais são funcionalmente similares aos operantes no nível individual.”²³ (PIERCE, 1991. p. 28). Assim, tanto operantes quanto práticas podem ser vistos como classes de comportamento. A proximidade na abordagem dessas duas unidades de análise fortalece a coerência dos princípios propostos pela análise do comportamento e facilitam o entendimento da maneira pela qual ela estuda tais práticas. “Em termos de seleção, operantes são selecionados por contingências e práticas são selecionadas por metacontingências”²⁴ (p. 28). São metacontingências as relações específicas entre práticas e seus efeitos ou resultados.

A metacontingência é a unidade de análise que descreve a relação funcional entre uma classe de operantes, cada operante possuindo sua própria conseqüência imediata e única, e uma conseqüência a longo prazo comum a todos os operantes que pertencem à metacontingência. Metacontingências devem ser mediadas por contingências de reforçamento socialmente organizadas (GLENN, 2005. p. 14).

Considerando que os efeitos comportamentais da metacontingência acontecem em longo prazo, a mediação social deve ocorrer para que a classe de operantes seja mantida. Essa mediação se dá por meio do comportamento verbal, que representa uma

²² Harris, M. Cultural Materialism. New York: Random House. 1979.

²³ Tradução livre da autora

²⁴ Tradução livre da autora

ligação fundamental entre contingências e metacontingências, pelo menos, de duas maneiras. Na primeira, o comportamento verbal, em forma de regras, preenche o vazio entre a classe operante e a consequência em longo prazo - “como um estímulo discriminativo a regra deve então fazer parte da contingência de reforçamento que gera e mantém comportamento, o qual não ocorreria na sua ausência” (GLENN, 2005. p. 15). Segundo Glenn, uma vez bem formulada, a regra pode servir para que outros comportamentos sejam trazidos sob o controle de estímulos dessa relação. Assim, uma regra assim descrita poderia envolver muitos comportamentos. Na segunda, o reforçamento social é o responsável por manter o comportamento sob o controle das regras até o momento no qual as consequências em longo prazo possam ser identificadas.

Para discutir o valor da metacontingência para o grupo, Glenn (2005) faz uma breve apresentação dos conceitos de contingências tecnológicas e de contingências cerimoniais. As contingências tecnológicas envolvem comportamentos que são mantidos por mudanças não arbitrárias no ambiente; ou seja, os reforços relacionados às contingências derivam seu poder de sua utilidade, valor ou importância para as pessoas que participam das contingências e de outras pessoas. As contingências cerimoniais, por sua vez, envolvem comportamentos mantidos por reforços sociais que derivam de seu poder do poder atribuído ao agente reforçador, independentemente de as consequências do comportamento beneficiarem ou não as pessoas que se comportam.

Segundo a autora:

As metacontingências envolvidas em comportamento tecnológico aglutinam um grande número de classes operantes (ou grande número de indivíduos), as quais apresentam uma consequência a longo prazo que beneficia todos os indivíduos envolvidos na metacontingência. Metacontingências tecnológicas requerem a abstração de boas regras, ou seja, regras que descrevam com acurácia as relações funcionais entre o comportamento e consequências a longo prazo (GLENN, 2005. p. 16).

Os processos tecnológicos são tidos como aqueles que impulsionam a cultura por aumentarem a efetividade e o alcance do comportamento nas mudanças ambientais, aumentando também a probabilidade de sobrevivência do grupo e a satisfação do indivíduo, uma vez que beneficiam a todos e são mantidos por conseqüências “naturais”. O controle cerimonial, por sua vez, não é sensível a mudanças do ambiente. “Metacontingências cerimoniais retardam e impedem mudanças de qualquer tipo, mesmo quando as contingências atuais produzem sérios problemas” (GLENN, 2005. p. 17). Em outras palavras, o controle cerimonial mantém-se independentemente, enquanto o controle tecnológico assegura mudanças.

Essa discussão é relevante, uma vez que para a Análise do Comportamento o comportamento operante dos membros de uma cultura devem ser classificados levando-se em conta os tipos de conseqüência de seu comportamento para si e também para o grupo.

As metacontingências do processo cultural tecnológico aumentam o âmbito de ação e a eficácia do comportamento que altera o ambiente no sentido de garantir a sobrevivência e a satisfação do indivíduo e da sociedade (são exemplos a redução da poluição ambiental e a proteção aos direitos humanos). Por outro lado, as metacontingências cerimoniais impedem o surgimento de novos comportamentos, mantém o controle social como está, e são nocivas a longo prazo quando a sobrevivência de todos depende da ocorrência de mudanças (TODOROV, 2005. p. 29).

De forma geral, observa-se que a Análise do Comportamento possui base conceitual que possibilita estudar a cultura. Esses mesmos conceitos são utilizados para estudar a cultura organizacional, como se verá adiante.

2.2.4 Cultura nas organizações e Análise do Comportamento

Em suas reflexões sobre a análise da cultura, Skinner (1953/ 2000a) destaca a importância de algumas instituições ao estabelecer padrões de comportamento. Para ele, a cultura implica um conjunto de *agências de controle*, que refletem a conseqüência de uma tentativa de organização dos membros do grupo para manipular um conjunto

específico de variáveis. Governo, religião e economia são exemplos dados pelo autor de agências de controle de importante influência na cultura. “Agências controladoras manipulam conjuntos particulares de variáveis” (SKINNER, 1953/ 2000a, p. 364). Essas agências detêm poder sobre variáveis que afetam o comportamento humano, o que implica a adoção de determinadas práticas que levam os indivíduos a obter acesso a reforçadores manipulados pelas agências. Essas práticas implicam diferentes concepções de indivíduo.

Dever-se-a identificar os indivíduos que compõem a agência e explicar por que tem o poder de manipular as variáveis que a agência emprega. E, também analisar o efeito geral no controlado, e mostrar como isso leva à retroação reforçadora que explica a continuação da existência da agência (SKINNER, 1953/ 2000a p. 365)

A organização pode ser vista como um importante tipo de agência de controle, uma vez que é a principal intermediária do acesso ao dinheiro, considerado pelos analistas do reforçamento como um poderoso reforçador condicionado generalizado, que dá acesso a muitos outros reforçadores. A cultura da organização pode refletir muitos aspectos desse controle, pois fazer parte de uma organização é buscar nela acesso a tais reforçadores. Entender as práticas culturais da organização é, então, um primeiro passo para compreender melhor a natureza desse controle e o tipo de concepção de indivíduo que ela envolve. As práticas culturais, principalmente trabalhadas no conceito de metacontingências, podem possibilitar, ainda, compreender como os indivíduos que manipulam essas variáveis se mantêm no poder.

Define-se cultura na Análise do Comportamento como: um conjunto de práticas de comportamento de um grupo desenvolvidas ao longo da história do grupo e que transcende a existência de seus membros. Pode-se pensar, de acordo com essa definição, a organização como formada por um grupo de indivíduos cuja história comum e contingências comuns fez com que desenvolvam práticas de comportamento grupais.

Para Glenn e Malott (2004), as organizações são entidades culturais que mudam a partir de seleções culturais e comportamentais, as quais consistem na interação

dinâmica do comportamento humano e seus produtos que afetam o comportamento e produtos de outros humanos. Uma organização é formada por um conglomerado de sistemas dinâmicos que estão em constante mudança. Cada sistema gera um produto, que integra o produto final da organização, e uma mudança em algum desses sistemas gera mudanças na organização como um todo.

As fronteiras da organização, assim como de seus sistemas, são permeáveis, uma vez que interagem entre si e também com o ambiente. Isso torna a organização complexa e difícil de ser analisada. Mas as organizações também envolvem outros tipos de complexidade: a) complexidade ambiental, que arbitra que mudanças no ambiente provocam mudanças nas organizações, essas mudanças podem ser econômicas, políticas e assim por diante; b) complexidade dos componentes da organização, que envolve o número de indivíduos que a compõem e o modo como eles se relacionam entre si; e c) complexidade hierárquica, que está relacionada ao número de níveis hierárquicos e a relação entre eles (GLENN e MALOTT, 2004).

Os sistemas são formados de contingências de comportamento entrelaçadas, que resultam do conjunto e da relação entre o comportamento de vários indivíduos na elaboração do produto do sistema. A relação entre as contingências de comportamento entrelaçadas, o produto e o ambiente selecionador, por meio do sistema de recebimento do produto, é chamada “metacontingência”.

A concepção de cultura organizacional desenvolvida por Glenn e Malott (2004) analisa os componentes da cultura de uma forma mais ampla, dando uma visão mais macro do sistema organizacional. Elas não discutem valores e parecem analisar a topografia (forma) dos comportamentos e práticas que levam à produção, no sentido de analisarem os processos que levam ao produto. Esses comportamentos são muito mais influenciados pela natureza física do produto (seus atributos) da organização do que pelos outros indivíduos da organização que formam o ambiente social particular a ela.

Skinner (1953/2000) afirma que muitos padrões de uma comunidade podem ser e são, influenciados pelo ambiente físico, juntamente com o ambiente social, mas é o último que constrói a cultura do grupo. Por outro lado, essa concepção chama a atenção para a seleção pelo ambiente das práticas culturais.

Redmon e Wilk (1991a, 1991b) são dois analistas do comportamento que descreveram estudos de instituições do setor público e do setor privado norte-americano. Esses estudos caracterizam-se por fazer uso de análises de elementos da cultura ou de metacontingências. No entanto, não se pode dizer que esses estudos analisaram a cultura ou práticas culturais dessas organizações, uma vez que se limitaram a um ou outro elemento da cultura. Além disso, observa-se que os modelos utilizados referem-se a um nível de análise também global. Eles descrevem as conseqüências típicas para o *output* da organização pública norte-americana e exemplifica intervenções no nível das metacontingências.

Apesar de esses estudos serem referentes a tal nível amplo de análise, aproximando-se muito da teoria dos sistemas encontrada na história da Administração, seus autores fizeram algumas observações interessantes: a) para produzir mudanças relevantes à sobrevivência da organização, é necessário que um grande número de indivíduos sejam influenciados de maneira efetiva, o que acontece mediante o controle de eventos motivadores no nível gerencial; b) novas práticas são mantidas somente quando as conseqüências em adotar tais práticas valem a pena, programas que potencializam os resultados da organização tendem a se manter, o que não acontece com programas que trazem apenas benefícios individuais – esses não são sustentados pelo governo; e c) mudanças nas práticas culturais de comportamento podem ser seguidas de mudanças nos resultados, mas somente após um período de tempo relativamente longo.

Por via de tais observações, entende-se que, ainda que tais estudos sejam limitados e restritos ao setor público, eles demonstram o potencial da análise do

comportamento para a compreensão de fenômenos organizacionais. Os autores também apresentam três modelos comportamentais de cultura, os quais, no entanto, apenas incorporam análises que podem ser consideradas de elementos culturais. As análises funcionais aplicadas às organizações têm trazido informações importantes, mas, no que se refere à cultura organizacional, ainda é necessário um grande desenvolvimento. (REDMON e WILK, 1991b).

Observa-se que o desenvolvimento teórico da Análise Científica do Comportamento, no que se refere ao estudo da cultura, apresenta coerência e complexidade que podem ser úteis para a análise da cultura das organizações. No entanto, não existe tradição em pesquisas aplicadas e por isso a evolução dos modelos encontra-se estagnada.

2.3 A integração da perspectiva da Administração e da Análise do Comportamento

A compreensão da forma como a Análise do Comportamento aborda o estudo da cultura e da cultura organizacional levanta elementos que aproximam os dois campos, como o desenvolvimento da cultura, seus elementos e outras características que serão descritas a seguir, de forma a demonstrar os aspectos de congruência entre essas duas abordagens do fenômeno.

Iniciando com a discussão de desenvolvimento da cultura, segundo Skinner (1953/ 2000a), tem-se:

Uma prática surge como uma mutação; ela afeta as probabilidades de o grupo vir a solucionar seus problemas; e se o grupo sobreviver a prática sobreviverá com ele. Ela foi selecionada devido a sua contribuição para a eficácia daqueles que a praticam. (...) Uma cultura não carece de ter sido planejada e sua prática não revela um propósito (SKINNER, 1974/ 2000b, p. 174).

A noção de prática e sua seleção pelas conseqüências condizem com a concepção de Schein sobre o nascimento da cultura a partir da aprendizagem comum do

grupo, que é parcialmente influenciada pelo líder. Isso pode ser explicado pelo fato de o líder ter tomado a decisão e, assim, estabelecido a prática por meio da “mutação” de seu comportamento. O fato de essas práticas serem destituídas de propósito pode fazer com que sejam inconscientes para o grupo que as pratica, ou seja, que possam ser entendidas como pressupostos básicos subjacentes, na medida em que influenciam o comportamento do indivíduo sem que ele o perceba.

Essas práticas podem ser descritas por meio de regras comportamentais ou valores culturais. “O valor se encontra nas contingências sociais mantidas com a finalidade de controle. É um julgamento moral ou ético no sentido que *ethos* e *mores* se referem a práticas habituais de um grupo” (SKINNER, 1974/ 2000b, p. 87). Assim, os pressupostos básicos também podem ser descritos em termos de regras comportamentais, nas quais os elementos oferecem explicações das influências diretas que agem sobre o comportamento que expressa tal regra. Além disso, como foi visto, as regras estão sob controle da experiência passada do falante (BAUM, 1999), mas o contato com a contingência que produz a regra não precisa ser direto. Isso aproxima a regra do conceito de pressupostos básicos, que, segundo Schein, surgiram na história da organização (grupo) e foram se tornando “inconscientes” com o passar do tempo; ou seja, o grupo não as descreve mais. Assim, valores são regras que expressam as práticas habituais de um grupo; e os pressupostos são regras cujo aspecto mais importante é que sua seleção, ou as contingências que deram origem a ela, está numa história remota.

Um ponto central se refere à concepção de cultura adotada pelos autores Skinner e Schein. Como foi visto, Schein (1992) considera cultura como o conjunto dos elementos compartilhados pelo grupo. Da mesma forma, ao descrever o surgimento das práticas culturais, Skinner (1953/ 2000a) deixa claro o compartilhamento desse padrão de comportamento: compartilhamento de contingências, de reforçamento etc. Ou seja, para ambos, a cultura é entendida como elementos comuns aos membros do grupo.

Uma das críticas que Martin (2003) faz à abordagem integracionista nos estudos da cultura das organizações é que ela busca estabelecer a descrição de uma cultura forte, que sirva como referência aos gestores. Ainda que essa crítica se relacione melhor com os autores da “Engenharia de Valor”, a incorporação de princípios da análise do comportamento por essa abordagem pode fortalecer uma visão mais complexa, no sentido que, nenhuma prática pode ser caracterizada, *a priori*, como fortificadora ou enfraquecedora da cultura.

Um exemplo da impossibilidade de classificar uma prática como fortificadora ou enfraquecedora pode ser visto na forma de tratar o conflito. Segundo a perspectiva da Integração, o conflito pode ser entendido como um sinal de deterioração da cultura. Entretanto, de acordo com o argumento da Análise do Comportamento, o conflito poderia fortalecer a cultura no sentido de contribuir para a manutenção da organização e do grupo no longo prazo. Essas duas formas de abordar o conflito remetem à diferença entre função e topografia empregada pela análise do comportamento (SKINNER, 1989/2002), na qual a função é a relação do comportamento com o contexto no qual ele está inserido, ao passo que a topografia é a forma, ou aparência, desse comportamento isoladamente. No que se refere ao conflito, isso equivaleria a dizer que o conflito é funcional para a organização, e por isso ele se fortalece como prática, podendo contribuir, por exemplo, para atingir soluções mais completas para os problemas, ou para gerar comprometimento do indivíduo com a organização a partir do grupo do qual ele faz parte. Dessa forma, as conseqüências do conflito poderiam estar aumentando a probabilidade de sobrevivência da cultura, ainda que sua topografia, aparência desse comportamento isoladamente, seja percebida *a priori* como negativa. A análise funcional aplicada a tal situação poderia esclarecer a relação dessa prática com o aumento da probabilidade de continuidade da cultura, uma vez que a prática contribui, em alguma medida, para o bom desempenho da organização.

Por outro lado, como foi visto, os autores da Administração possuem uma maior tradição no estudo aplicado da cultura. Schein (1992), por exemplo, estabeleceu a metodologia de análise e também as principais categorias a que se referem os pressupostos básicos que podem ser encontrados na cultura organizacional. Essas categorias podem ser utilizadas para orientar e delimitar um corte de forma a determinar os principais pontos a serem investigados pela análise funcional. Além disso, a metodologia de coleta de dados proposta por Schein, que constrói com os informantes da organização a análise da cultura por meio de entrevistas estruturadas pelas categorias descritas, pode representar o ponto de partida para a coleta de dados da análise funcional. Assim, inserindo-se algumas questões orientadoras em tal metodologia, ela poderá servir para a elaboração da análise funcional.

Então, para cada uma das seguintes categorias: *missão e estratégia*, *objetivos*, *meios*, *medidas* e *correções* foram elaboradas questões que orientaram a entrevista. Buscando identificar as práticas relacionadas a cada uma dessas categorias em seus diversos níveis de análise (artefatos, valores e pressupostos), seus antecedentes históricos, antecedentes situacionais, conseqüentes históricos e conseqüentes situacionais, como se observa na figura 2 a seguir:

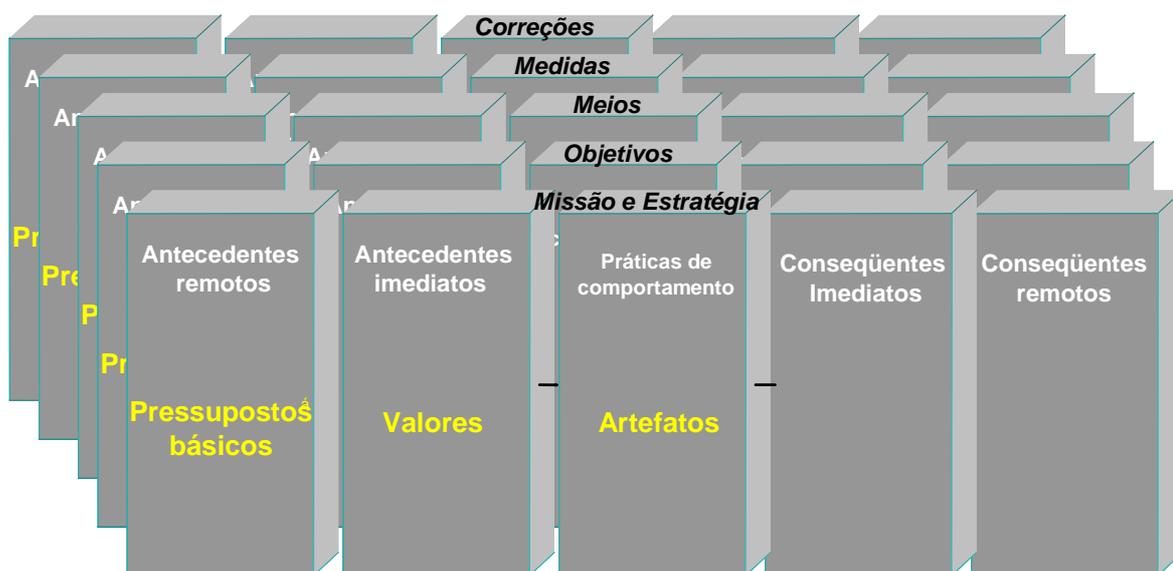


Figura 2: A integração dos dois modelos de análise.

A figura 2 mostra um esquema do modelo de análise do presente trabalho. Artefatos foram analisados funcionalmente, uma vez que correspondem a práticas culturais. Para isso, foram identificados seus antecedentes imediatos e remotos. Os valores foram entendidos como antecedentes imediatos e os pressupostos básicos, como antecedentes remotos. Para a análise funcional, também foram identificadas as principais conseqüências de tais práticas, tanto no curto quanto no longo prazo. Essa análise foi repetida para cada uma das práticas referentes a cada uma das categorias de análise propostas por Schein.

O modelo apresentado na figura 2 transcende a proposta de Schein em dois sentidos: primeiro, ao identificar os conseqüentes das práticas; segundo, ao identificar outros antecedentes que não valores e pressupostos básicos.

Tendo em vista que a Análise do Comportamento tem sido útil para a análise da cultura e diante da possibilidade de que isso se repita também no ambiente organizacional, o presente trabalho parte da suposição básica de que as variáveis descritas na Análise Funcional do Comportamento podem contribuir, juntamente com as categorias propostas por Schein, para a análise da cultura organizacional, por meio da descrição da influência do ambiente nas práticas organizacionais.

2.4 Objetivos

2.4.1 Objetivo geral

- Analisar, no diagnóstico da cultura organizacional, as potencialidades da análise do comportamento como possibilidade de ampliação do modelo de análise de Schein.

2.4.2 Objetivos específicos

- Fazer um diagnóstico de cultura organizacional utilizando o modelo de Schein, levantando as práticas culturais;

- Identificar os antecedentes e conseqüentes das práticas culturais identificadas;
- Identificar o papel das variáveis ambientais para as práticas culturais descritas;
- Utilizar os conceitos de metacontingência e contingências entrelaçadas de comportamento para descrever práticas da cultura; e
- Verificar nas análises obtidas a possibilidade de contribuição das variáveis descritas pela análise do comportamento para a análise da cultura organizacional.

3. MÉTODO

3.1 Aspectos gerais

O presente trabalho tem como unidade de análise as práticas comportamentais do grupo, uma vez que é este o elemento ao qual as variáveis analisadas se referem. A unidade de observação escolhida foi o grupo de funcionários da empresa, uma vez que é por meio deles que devem-se obter informações sobre as práticas comportamentais do grupo.

Tendo o estudo o objetivo de descrever os elementos de uma análise funcional, qualitativa por natureza, o estudo também é de natureza qualitativa. O tipo de pesquisa é descritivo e a estratégia utilizada é de estudo de caso. Ou seja, foi feita a análise funcional das práticas culturais de uma organização com o objetivo de verificar se os elementos da análise poderão enriquecer a análise da cultura das organizações.

Segundo Yin (2005) a estratégia de pesquisa depende das seguintes condições: tipo de questão da pesquisa, grau de controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais e foco em fenômenos históricos em oposição a fenômenos contemporâneos.

Em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo 'como' e 'por que', quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005. p-19).

O estudo de caso é especialmente adequado a fenômenos complexos, uma vez que permite preservar as características globais e significativas de seus acontecimentos. Por meio desse recurso, investiga-se empiricamente, um fenômeno contemporâneo dentro de seu próprio contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidos. Essa condição se aplica bem às práticas culturais

da organização que são influenciadas pelo contexto no qual se inserem (como se busca explicitar por meio do conceito de metacontingências).

Além disso, tal estratégia se aplica a situações em que existem muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados tornando-se necessário, então, basear-se em várias fontes de evidências, orientando-se por proposições teóricas na coleta de dados (YIN, 2005). Uma vez que foi estudado o conjunto das práticas culturais, um fenômeno de grupo, seria inadequado basear-se em uma única fonte de evidências (será visto adiante que houve a intenção de buscar múltiplas fontes), e a orientação teórica prévia é inevitável. Todas essas características do objeto de estudo levam à determinação da estratégia de estudo de caso.

A organização analisada foi selecionada tendo como critério a manifestação de interesse relacionado aos resultados de uma possível análise da cultura. Essa é a principal e única exigência estabelecida pelo método de Schein para que exista o comprometimento com o processo.

A coleta de dados foi feita por meio de observação, análise de documentos e entrevista. No que se refere à observação, ela não se limitou aos comportamentos manifestos, pois, como afirma Schein (1992), esses comportamentos, por si só, não podem ser definidos como culturais. A observação, no sentido proposto pela Análise Funcional, refere-se à unidade de análise, às práticas de comportamento do grupo, que são aqui definidas de uma forma muito mais ampla do que os comportamentos abertos, incorporando a relação desses com o ambiente no qual se insere, especialmente suas conseqüências para o grupo, relação identificada com ajuda do relato verbal dos funcionários da organização.

As práticas de comportamento foram objeto de análise funcional. Isso significa que buscou-se estabelecer as circunstâncias em que determinada prática ocorre, como

ela foi estabelecida como prática do grupo, as conseqüências imediatas e as conseqüências esperadas dessas práticas para o grupo e para a organização.

3.2 Procedimentos

3.2.1 Construção do instrumento de coleta

Foi feito um levantamento bibliográfico para identificar as categorias de cultura organizacional, conforme descritos por Schein, que orientam suas análises. Para cada categoria, foi preparado um conjunto de perguntas, que foram respondidas e trabalhadas no processo da entrevista semi-estruturada, as quais tiveram o objetivo de agrupar informações para a análise funcional que orientou a construção da análise.

- a) Num primeiro momento, fez-se o levantamento das práticas relacionadas a cada uma das categorias de análise²⁵ propostas por Schein (1982). Para tanto, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com um colaborador da organização, escolhido a partir do seu interesse em descrever a cultura de sua organização, segundo o modelo proposto por Schein (1992). Paralelamente, procedeu-se análise de alguns documentos da organização como forma alternativa de coleta e comparação dos dados obtidos.
- b) A partir do levantamento das práticas culturais de comportamento e observação, uma análise parcial foi construída, na qual foram descritos elementos da cultura.
- c) Com a análise em construção, as mesmas questões foram levantadas em trabalho em grupo, para se verificar a consistência das informações colhidas com o informante. Nesse trabalho, estiveram presentes a

²⁵ As Categorias de análise de Schein são: *missão e estratégia, objetivos, meios, medidas e correções*.

maioria dos funcionários e dos sócios da organização, totalizando 18 pessoas.

Em cada uma dessas três etapas, novas práticas culturais de comportamento foram incorporadas à análise, à medida que os colaboradores foram se tornando cada vez mais capazes de descrever e observar essas questões.

- d) Os dados foram estruturados e as informações fornecidas, já analisadas, foram apresentadas em devolução parcial aos sócios da organização. Estavam presentes sócios que participaram e que não participaram da atividade em grupo. Nessa etapa, obteve-se uma nova legitimação dos dados obtidos e das análises já realizadas.

3.2.3 Sistematização dos dados

Os dados coletados em todas as etapas anteriores foram condensados de maneira sistemática. Isso foi feito a partir de cada categoria de análise anteriormente descrita e dos elementos da análise funcional: antecedentes de cada prática e suas conseqüências. Para facilitar o agrupamento e a posterior interpretação desses dados, os antecedentes foram classificados em *antecedentes históricos*, aqueles que estavam presentes no período de estabelecimento da prática; e *antecedentes situacionais*, aqueles que são aqueles que se repetem ainda em ocasião da prática. Da mesma forma, as conseqüências foram divididas em *conseqüências situacionais*; e *prováveis conseqüências*.

Essa sistematização se utilizou da análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados.

Pode-se dizer que a análise de conteúdo compreende três etapas: (a) pré-análise; (b) exploração do material; (c) tratamento dos dados e interpretação (BARDIN, 1977)²⁶. A pré-análise refere-se à seleção do material e à definição dos procedimentos a serem seguidos. A exploração do material diz respeito à implementação destes procedimentos. O tratamento e a interpretação, por sua vez, referem-se à geração de inferências e os resultados

²⁶ BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.

da investigação. Nesta última fase suposições poderão ser confirmadas ou não (VERGARA, 2005. p-18).

Na pré-análise, as entrevistas foram gravadas e as anotações das entrevistas e observações, foram consideradas juntamente com citações das falas. Trabalhou-se com uma grade fechada²⁷ (VERGARA, 2005), na qual os elementos da análise funcional constituíram as categorias de análise.

Na exploração do material, uma importante adaptação da técnica foi feita. Cada unidade de análise pôde aparecer em mais de uma categoria. Essa é uma exigência lógica feita pela análise funcional, uma vez que as conseqüências de uma prática podem estabelecer a ocasião para outra prática e os elementos da análise podem encontrar-se encadeados e entrelaçados. Por fim, no tratamento dos dados foram inferidas as relações e interpretações.

²⁷ Na grade fechada, as categorias são estabelecidas *a priori* a partir da literatura pertinente ao tema.

4. ANÁLISE DOS DADOS

Na análise dos dados, foi feita a descrição das relações entre as práticas culturais e o ambiente na qual se insere, buscando analisar a influência desse ambiente e outras relações que possam surgir também entre as práticas.

Para fazer a análise funcional dos elementos da cultura, os dados levantados no trabalho em grupo, entrevistas, observações e relatos espontâneos foram organizados em tabelas que buscam expressar os elementos da tríplice contingência: antecedentes, comportamentos e conseqüentes, a tríplice contingência está representada na figura 2. Para cada nível de análise - artefatos, valores e pressupostos básicos – fez-se uma tabela diferente. Artefatos foram considerados comportamentos (manifestos ou encobertos) e resultado de comportamentos, de acordo com as colocações de Schein (1986). Valores e pressupostos, como já foi discutido, identificam-se com tipos de regras comportamentais, sendo considerados antecedentes dos comportamentos. No entanto, de maneira a expressar o caráter menos acessível e inconsciente dos pressupostos básicos, eles foram considerados “antecedentes remotos”, o que também remete à história de sucessos da organização, que fixou os pressupostos como tal. Por outro lado, os valores foram analisados como antecedentes imediatos uma vez que estão mais diretamente relacionados com artefatos, buscando justificá-los, segundo Schein (1986). Assim, as três tabelas geradas assumiram o seguinte formato mostrado nas tabelas 1, 2 e 3.

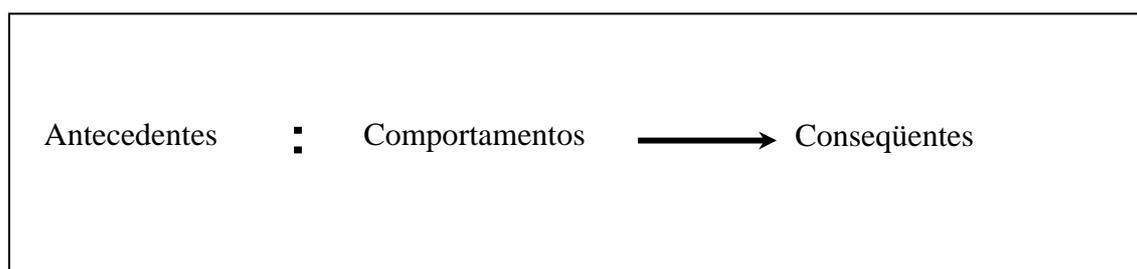


Figura 3: contingência de três termos.

A figura 3 mostra os elementos da tríplice contingência cuja descrição irá possibilitar a análise funcional das práticas culturais de comportamento. Partindo dessa descrição básica, construíram-se os quadros 2, 3 e 4 foram construídas.

Quadro 2: Grade de análise dos artefatos

Antecedentes Remotos	Antecedentes imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes imediatos	Conseqüentes Remotos

O quadro 2 mostra a grade de análise utilizada para os artefatos identificados na cultura da organização estudada. Como foi dito, ela se compõe dos elementos da tríplice contingência, considerando os artefatos como práticas de comportamento do grupo.

Quadro 3: Grade de análise dos Valores

VALORES	Descrição Comportamental

O quadro 3 mostra a grade de análise dos valores identificados pelo informante e pelo grupo na cultura da organização estudada. Cada valor foi descrito em termos comportamentais, assumindo a forma de regra comportamental.

Quadro 4: Grade de análise dos pressupostos básicos

PRESSUPOSTOS	Descrição Comportamental

O quadro 4 mostra que os Pressupostos Básicos foram analisados de forma semelhante aos valores, envolvendo uma descrição comportamental que explicita a regra implícita no mesmo.

O quadro 1 mostra que os conseqüentes dos artefatos também foram divididos em: *imediatos* e *remotos*. Essa divisão se justifica na análise de práticas culturais, que, segundo Glenn (1991), possuem conseqüências para o comportamento do indivíduo e conseqüências para o grupo, sendo as últimas geralmente, de longo prazo, quando comparadas às conseqüências para o indivíduo.

Cada artefato foi expresso em termos comportamentais de maneira a identificar o que significavam para o grupo e a descrever a(s) prática(s) a que se referia. Para isso, utilizou-se de relatos e discussões do grupo, o que também alimentou a descrição dos outros elementos.

4.1. Caracterização da empresa

O Instituto Inovação é uma empresa que possui uma proposta de negócios única no Brasil. Sua missão é apoiar a geração da inovação, trabalhando para transformar o conhecimento em benefícios reais para a sociedade. Entende-se que o instituto busca fazer uma ponte entre a ciência e o mercado, a partir de duas atividades fundamentais: a gestão de spin-offs²⁸, chamadas pelos colaboradores de empresas aceleradas; e consultoria. O processo envolve, de forma geral: 1) prospectar tecnologias, buscando identificar o potencial de mercado; 2) iniciar a formação de uma empresa, depois de a tecnologia ser patenteada pela universidade, quando a tecnologia foi ali desenvolvida; 3) gerir e orientar para o mercado o desenvolvimento do produto, conseguindo investimentos para que isso aconteça.

Esse processo possibilita e acelera o processo de criação e estabilização de empresas de inovação tecnológica. Entende-se que no final desse processo as empresas aceleradas poderão ser vendidas, o que ainda não ocorreu na história do Instituto. A consultoria possibilita adaptar esse processo a empresas privadas de todos os portes e

²⁸ Empresa nascente de base tecnológica.

facilitar o surgimento de inovações tecnológicas também nesses ambientes. O Instituto, fundado em 2002, atua nas seguintes áreas: biotecnologia, tecnologia da informação, econegócios, novos materiais, agronegócios e saúde.

O Instituto conta com cerca de quinze pessoas, das quais cinco são sócios. Nessa contagem não se inclui o pessoal das empresas aceleradas (aproximadamente vinte e cinco pessoas). São cinco empresas aceleradas, das quais o Instituto é sócio de quatro dessas empresas. As duas mais antigas passaram por três anos de desenvolvimento até o lançamento de um produto. Nenhuma delas ainda possui autonomia financeira, contando com investimentos de diversas naturezas.

A missão da empresa é fortemente conhecida e está claramente presente em todas as atividades da empresa, constituindo-se em referência para a resolução de impasses. Possui valor ideológico, que também é compartilhado. A missão surgiu da experiência profissional anterior dos sócios fundadores. A empresa foi criada para suprir a necessidade detectada por esses sócios de viabilizar, facilitar, e acelerar o processo de transferência de tecnologia da academia e outros centros de pesquisa para o mercado.

A consequência imediata da abertura da empresa foi a “adoção” de duas aceleradas, que apoiaram e apóiam essa idéia. Posteriormente, outras empresas foram criadas, e o serviço de consultoria surgiu como uma forma de captar recursos. Outros órgãos públicos e privados apoiaram financeiramente, de diversas formas.

Os serviços de consultoria começaram a se tornar cada vez mais bem sucedidos e muitos projetos foram vendidos. O crescimento desse serviço e a aprendizagem que ele proporcionava fizeram com que fosse reconhecido como uma atividade-fim no planejamento estratégico, juntamente com a gestão das aceleradas.

O ambiente econômico tem favorecido o sucesso inicial da empresa, uma vez que o governo aumentou as políticas públicas voltadas para essa área de atuação,

facilitando a captação de recursos para investir no desenvolvimento das empresas aceleradas.

A demora na liberação de recursos públicos, mesmo aqueles já aprovados e distribuídos, juntamente com o reconhecimento de que essas políticas públicas poderiam não se manter estáveis com a mudança de contextos políticos e econômicos, fez com que a empresa adotasse a estratégia de investir no capital privado. No entanto, no Brasil, segundo os profissionais entrevistados, encontram-se poucos investidores com o perfil para investimentos de risco. Mas a busca pelo capital privado e a descrença no capital de risco parecem ter representado uma novas influências que potencializou a dedicação de esforços e o reconhecimento da consultoria enquanto uma atividade fim.

Atualmente, a empresa é flexível – novas idéias são aceitas, os erros são transformados em aprendizagem, a equipe é valorizada e as conquistas são divididas e comemoradas. A empresa mantém um relacionamento de dependência com seus *stakeholder*²⁹s, adaptando-se às possibilidades de captação de recursos das entidades e às necessidades dos clientes da consultoria etc, o que, em curto prazo, viabiliza muitos projetos. O relacionamento com os clientes é muito valorizado na empresa, sendo um dos cinco itens da avaliação pessoal de desempenho que ocorre semestralmente.

A consultoria e a gestão de aceleradas são as principais atividades da empresa. A consultoria surgiu como uma forma de viabilizar a gestão das aceleradas, captando recursos. Por isso, existe a preocupação de que ela não se torne a principal atividade, Essa possibilidade é explicada pelo fato de se conseguir mais recursos, clientes e outros reforçadores por meio dessa atividade – no curto prazo.

Ainda que a empresa enfrente escassez de recursos, o caráter ideológico e a expectativa do “ponto de inflexão” sustentam o trabalho intenso e a baixa remuneração dos analistas. O “ponto de inflexão” é o momento de alavancagem da renda da empresa.

²⁹ Todos os tipos de colaboradores (internos e externos) da empresa

O qual será causado, segundo os gestores, pelo sucesso da gestão de aceleradas – com a venda de empresas e a grande inserção de capital – ou pela venda de grandes projetos de consultoria. A expectativa por esse *ponto de inflexão* é mobilizadora, pois pode acontecer a qualquer momento, mas também gera ansiedade, por não saber quando. As pessoas questionam pouco se isso irá mesmo acontecer, mas desse ponto dependem os aumentos de salário e a viabilidade em longo prazo do Instituto.

Existe a possibilidade de que esse *ponto de inflexão*, ocorrendo, seja paralizante, no sentido de interromper os esforços dos membros da empresa. Essa possibilidade se justifica ao retomar a história da empresa no momento em que foram iniciadas as atividades de consultoria, quando vendeu muitos projetos e cresceu exponencialmente. O período que se seguiu foi marcado pela diminuição significativa de clientes e pelo não atendimento das metas financeiras, foi o único semestre que o Instituto não atingiu tais metas. Entendeu-se que muito esforço foi concentrado no trabalho dos projetos vendidos e que não houve preocupação com a venda de novos projetos. Outra justificativa para a possibilidade de paralização refere-se ao fato de a empresa não se preparar estruturalmente para seu crescimento e contar com uma experiência passada de crescimento desordenado e sem treinamento dos novos funcionários para as atividades que iriam exercer, o que é justificado pelo pressuposto de que *todos devem se virar*.

No que se refere à gestão de aceleradas, o crescimento têm sido mais lento e as estratégias de controle dos processos ainda não estão estruturadas. Uma vez que os gestores também se envolvem com a consultoria, a dedicação é orientada para a última, onde estão presentes mais reforçadores imediatos e os prazos estabelecem contingências mais determinantes.

Existe o compartilhamento no núcleo da organização quanto à linguagem utilizada nos processos para alcançar a missão. Esses processos estão intimamente relacionados à missão e servem como ferramenta para tal. No entanto, não se

identificam objetivos específicos a cada função desenhada no organograma, não sendo claro o caminho que deve ser seguido para tornar a missão palpável. Dessa forma, não existe objetivos que possam ser atingidos de modo a representar reforçadores condicionados.

No que se refere à multidisciplinariedade, esta sempre foi uma característica da organização, refletida pelos sócios, e que foi sendo mantida pelo caráter intrinsecamente diversificado das atividades. A multidisciplinariedade reflete-se em autonomia, vista, por sua vez, como uma forma de valorização do trabalho. Os profissionais também se sentem valorizados pelo reconhecimento das responsabilidades e de constantes *feedbacks*. Ainda não se sentem valorizados financeiramente, o que aumenta as expectativas pelo *ponto de inflexão*.

Alguns profissionais estão exclusivamente ligados à atividade de consultoria. No entanto a proposta é que esses sejam capazes de gerir as empresas aceleradas também. Aqueles que já dividem seu tempo entre as aceleradas e a consultoria têm tido dificuldade em lidar com os pesquisadores das empresas aceleradas, uma vez que esses não priorizam as atividades de desenvolvimento, tão necessárias ao lançamento do produto no mercado. As atividades de gestão envolvem pesquisa de mercado, identificação de parceiros, contratação de pessoal, aquisição de equipamentos, matéria prima e outros insumos, etc. Com o atraso recorrente no desenvolvimento dos projetos pelos pesquisadores, essas atividades passam a ser postergadas em relação às atividades de consultoria.

A consultoria, por outro lado, caracteriza-se por projetos um pouco mais curtos, (o desenvolvimento na acelerada pode durar três anos em média), mais dinâmicos e com grandes oportunidades de aprendizagem. Esse conjunto de características torna tais atividades muito reforçadoras para um grupo de funcionários de perfil empreendedor.

A dinâmica dos processos de consultoria e aceleração pode ser mais bem entendida com a análise funcional das práticas comportamentais que os caracterizam, as quais por sua vez elucidam a dinâmica da organização como um todo. Essa análise será feita na próxima seção.

4.2 Análise de dados por elemento da cultura

Essa seção buscará desconstruir os dados coletados e, em seguida reconstruí-los à luz do modelo inicial. Para isso, alguns artefatos, valores e pressupostos básicos foram analisados individualmente, com o objetivo de exemplificar o tipo de análise proporcionado pela identificação dos elementos funcionais e pela descrição em termos comportamentais.

4.2.1 Artefatos

Os artefatos levantados pelo grupo foram descritos em termos comportamentais. Ou seja, foram identificadas, para cada um deles as práticas comportamentais a qual se referia. Por exemplo: o artefato *encantamento* corresponde a *acreditar que o projeto da empresa é certo e Ideal, e que pode dar grandes resultados*. A descrição em termos comportamentais possibilitou a identificação dos antecedentes e conseqüentes de tais práticas.

À esquerda dos artefatos, foram descritos os antecedentes. Para a prática correspondente ao artefato *encantamento*, tem-se como antecedente imediato, temporalmente mais próximo a própria missão da empresa. Para a análise do comportamento isso significa que na ocasião em que a missão da empresa surge, o grupo tende a manifestar um *encantamento*. Um antecedente remoto, ou histórico, que

complementa esse contexto de manifestação de tal prática é a “experiência frustrante com incubadoras”, como relata o informante, seja experiência prática ou de conhecimento por meio de relatos, tendo em vista que esse ambiente auxilia pouco o desenvolvimento das empresas nela inseridas.

Só até esse ponto da análise funcional é que se contempla a concepção de Schein (1986), uma vez que descreve-se o elemento da cultura e identificam-se na história do grupo experiências que o justificam – antecedente remoto. Por outro lado, Schein não preocupa-se com o *antecedente imediato* ou a ocasião em que a prática ocorre.

A análise das categorias à direita dos artefatos - os conseqüentes - transcende o modelo de Schein. Os *conseqüentes imediatos* mostram as conseqüências recorrentes para o grupo no contexto imediato de manifestação da prática. No caso de *acreditar que o projeto da empresa é certo e Ideal, e que pode dar grandes resultados - encantamento* - a principal e recorrente conseqüência para o grupo é o aumento do valor reforçador do trabalho na empresa. O indivíduo tende a se dedicar ao trabalho sem que seja necessário certos tipos de controle aversivo, por exemplo. As conseqüências remotas são inferidas para um futuro mais distante no tempo, considerando que tais práticas sejam mantidas. Para o exemplo dado – encantamento - tem-se que *o grupo trabalha mais e o grupo espera grandes resultados*. Apesar de inferidas, as conseqüências remotas parecem auxiliar a identificação de conseqüências importantes para o grupo e, mesmo, apontar possíveis necessidades de mudança.

De acordo com a Análise do comportamento (SKINER, 2000a; GLENN, 2005, 2004; BAUM, 1999), as conseqüências são responsáveis pela manutenção do comportamento ou práticas comportamentais do grupo. Observa-se no exemplo acima que as conseqüências da prática aumentam a probabilidade de sobrevivência do grupo. Ou seja, se se considera que o aumento do valor reforçador do trabalho para o grupo e o fato de o grupo trabalhar mais e esperar grandes resultados contribuem para o sucesso

da organização ou para sobrevivência do grupo, tem-se que essa prática tenderá a ser mantida.

No nível cultural, entretanto, observa-se que a prática tenderá a ser mantida principalmente de acordo com suas conseqüências no curto prazo. Assim, algumas situações poderão representar conseqüências remotas prejudiciais à organização, mas suas práticas são mantidas por conseqüências imediatas positivas.

Um exemplo importante disso pode ser observado com a prática *aprender repertório em interação com as contingências* ou *aprender fazendo*, que pode ser entendido como mantido pela *riqueza da aprendizagem*, conseqüência imediata, mas que, além de apresentar conseqüências imediatas negativas e menos evidentes – aprendizagem longa e dificuldade de formalizar processos – no longo prazo podem gerar dificuldades em compartilhar aprendizagem. Considerando a capacidade de compartilhar aprendizagem como importante para o sucesso da empresa, esta prática pode ser vista como prejudicial no longo prazo. Entretanto, deve-se considerar, antes disso, o conjunto das práticas, uma vez que esse prejuízo pode estar sendo *compensado* por outras práticas.

De forma geral, a análise funcional das práticas culturais de comportamento representadas pelos os artefatos fornece informações sobre a forma como a prática surgiu na história da organização e sobre o contexto no qual elas podem ser observadas. Também, ajudou a descrever as principais conseqüências imediatas e a projetar possíveis conseqüências no longo prazo para a organização. A seguir, será feita a análise de outros elementos da cultura organizacional.

4.2.2 Valores e pressupostos básicos

Ainda que as práticas culturais recebam importante influência do ambiente, o grupo tende a descrevê-las por meio dos valores. Quando essa descrição está quase

esquecida, difícil de acessar ou inconsciente, ela é considerada por Schein um pressuposto básico. Valores e pressupostos podem ser considerados regras comportamentais, uma vez que expressam as relações das práticas com o ambiente. Entretanto, além de inconscientes, os pressupostos também se demonstram mais genéricos ou abrangentes. Não descrevendo contingências, específicas as regras podem ser facilmente generalizadas para explicar novas práticas.

Para cada regra, foram identificadas as práticas, ou artefatos, referentes a ela. Sendo os valores mais acessíveis, foram considerados antecedentes imediatos das práticas a que se referem. A descrição em termos de regras comportamentais foi feita pela autora com base em relatos e entrevista, bem como na discussão durante o trabalho em grupo. Assim, o valor *social*, por exemplo, foi descrito na forma da seguinte regra comportamental: *trabalhar com inovação no Brasil é contribuir com o desenvolvimento da economia e fazer parte da história*. Nessa descrição de regra comportamental, pode-se dizer que o Brasil é o contexto que antecede, que o comportamento é trabalhar com inovação; e as conseqüências relacionadas a esse comportamento são: desenvolvimento da economia e fazer parte da história. As práticas do grupo relacionadas com esse valor são expressas pelos artefatos *encantamento, interesse e certo mas não ideal*.

Os pressupostos, considerados mais genéricos e inconscientes, por guardarem uma relação com a história de sucessos do grupo e, principalmente, dos fundadores, tidos como antecedentes remotos, relacionam-se diretamente com valores e indiretamente com artefatos. Ou seja, por serem mais genéricos, os pressupostos, enquanto regras comportamentais, podem ser relacionados com um grande número de contingências e também de regras mais específicas, sendo essas regras mais específicas tratadas como valores por Schein. Essa relação pode ser observada na figura 4.

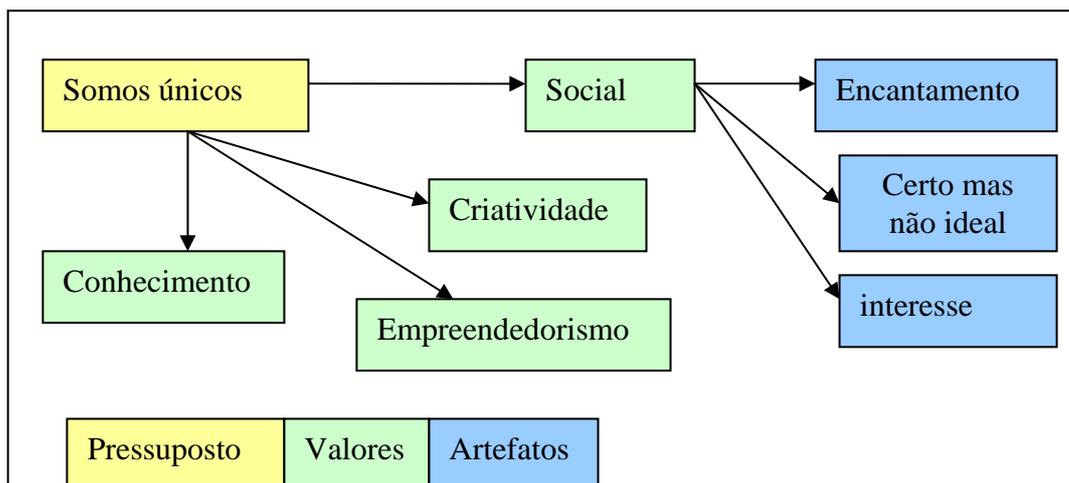


Figura 4: Exemplo de relação entre pressupostos básicos, valores e artefatos.

A figura 4 mostra o pressuposto *somos únicos* como antecedente remoto que se relaciona com os valores *conhecimento*, *empreendedorismo*, *criatividade* e *social*. O valor *social*, por sua vez, atua como antecedente imediato para algumas práticas do grupo: *encantamento*, *certo mas não ideal*, *interesse*. O pressuposto *somos únicos* foi descrito como a seguinte regra: *não existe nem existiu empresa que faça o que essa organização faz*. Observa-se que, como regra comportamental, esse pressuposto não explicita todas as contingências, podendo ser generalizado para muitas situações, por isso, pode relacionar-se com muitos valores e, por meio deles, com muitos artefatos, incluindo outros que venham a surgir ao longo do tempo.

De forma geral, ao tratar valores e pressupostos básicos como regras comportamentais, é possível relacionar seu conteúdo com os artefatos, e entre pressupostos e valores, como pode ser observado na figura 4.

4.3 Análise dos dados por prática de comportamento do grupo

A categorização dos dados de forma a identificar os elementos da análise funcional para as práticas culturais de comportamento, deu origem ao quadro 5, discriminado por prática.

Quadro 5: Análise funcional da prática “Pró-atividade”.

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Numero limitado de pessoas trabalhando; história de reforçamento ligada a comportamentos proativos (empreendedor)	surgimento de problemas variados; necessidade de informação; muito trabalho.	<i>Proatividade/ "Tirar a Bunda da Cadeira"</i> "Tomar iniciativa, não esperar que outras pessoas façam"	Rapidez na solução de problemas; Menor número de problemas nos níveis hierárquicos mais altos; Aprendizagem individual Reforçamento social	Empresa ágil e flexível se adapta rápido às demandas do ambiente.	"Isso é um aprendizado que eu tive: tira a bunda da cadeira, senão você não faz nada"

O artefato *proatividade* foi identificado ao longo das entrevistas com o informante e que confirmou-se no trabalho em grupo, quando o conjunto dos funcionários que participaram da atividade de coleta de dados em grupo descrevia o que considerava visível e característico da organização.

Proatividade, ou *tomar iniciativa, não esperar que outras pessoas façam*, envolve um conjunto ou classe de comportamentos e de topografias diferentes, mas de mesma função. Como mostra o quadro 5, essa prática acontece por ocasião do surgimento de problemas, independente de seu tamanho ou complexidade. O surgimento da prática pode ser explicado recorrendo-se à história de reforçamento do grupo, principalmente dos líderes fundadores, quando tomar a iniciativa foi importante para o desenvolvimento da empresa, ou sobrevivência do grupo, principalmente considerando-se o fato de que havia um número limitado de pessoas trabalhando.

Muitas iniciativas individuais possibilitaram conseqüências positivas para o conjunto dos membros do grupo. Assim, valores que descrevem esse tipo de comportamento, como *criatividade* e *empreendedorismo*, são fortemente utilizados e se relacionam, também, com pressupostos como: *todos têm que se envolver* ou *depende do indivíduo*. A principal conseqüência imediata dessa prática - rapidez na solução de problemas - pode ser considerada não arbitrária, o que indica uma contingência

tecnológica. Uma consequência no longo prazo é a agilidade da empresa em se adaptar ao ambiente. Essa consequência no longo prazo tem, possivelmente, um efeito comportamental que fortalece a prática, mas que, por ser intangível, é de difícil observação. Considerando que esse efeito acontece e que essa é uma consequência da própria prática, pode-se considerar a relação entre o contexto de ocorrência, a prática e seus efeitos no longo prazo uma metacontingência tecnológica. Isso indica, segundo Todorov (2005), que a prática contribui para aumentar a probabilidade de sobrevivência do grupo ou de sucesso da organização, uma vez que é sensível às mudanças do ambiente.

Os valores relacionados à prática funcionam como lembretes de que elas devem ocorrer e de que os reforçadores sociais são os principais responsáveis por manter essa prática sob influência de tais valores enquanto as consequências em longo prazo não são, ainda, discriminadas pelo grupo.

Outro exemplo de análise de prática cultural será dado para ilustrar outro tipo importante de contingência que foi identificada, apesar de que com menor frequência.

Quadro 6: Análise funcional da prática “tempo fragmentado”.

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Restrições financeiras típicas de uma nova empresa. Necessidade de crescer.	Diversidade de autoridades Multifunção - os funcionários assumem funções diversas de acordo com as tarefas que surgem; número limitado de pessoas trabalhando; prioridades "mutáveis".	Tempo Fragmentado Começar uma nova tarefa antes de terminar anterior	Dificuldade em retomar tarefa anterior; prioridades satisfeitas; problemas resolvidos; tarefas incompletas; necessidade de esforço e organização; diversidade de fontes de reforçamento.	Improdutividade	"A gente faz 80 coisas ao mesmo tempo." "A questão das prioridades, elas mudavam tão rapidamente que chega uma hora que você fica improdutivo."

O artefato *tempo fragmentado*, além de ser descrito nas entrevistas com o informante, foi confirmado em relatos espontâneos, em forma de queixas e observação assim como no trabalho de coleta de dados em grupo.

Um exemplo de contingência que pode ser classificada como contingência cerimonial está relacionada a esse artefato. Um dos principais contextos no qual ela ocorre é de solicitação de uma tarefa urgente por uma das autoridades ao funcionário. Assim, ainda que haja reforçadores sociais que mantenham essa prática, a principal consequência reforçadora é para aquele que solicitou a tarefa utilizando-se de sua autoridade. Dessa forma, como as contingências cerimoniais, as contingências envolvidas nessa prática utilizam de *reforçadores arbitrários*³⁰ para sua manutenção. Além disso, o efeito agregado, no longo prazo, “improdutividade”, indica possíveis consequências que podem prejudicar o sucesso da organização.

Análises como essas podem ser feitas para cada um, ou quase todos, dos trinta e sete artefatos levantados pelo grupo. Entretanto, a longa análise não contribuiria para atingir o objetivo do trabalho, que se refere a verificar a possibilidade de contribuição da Análise do Comportamento para o diagnóstico da cultura organizacional. Dessa forma, a continuidade da análise dos dados será feita considerando-se o conjunto das práticas agrupadas em cada categoria.

4.4 Análise dos dados pelas categoria de Schein

Cada elemento da cultura, sejam artefato, valor ou pressuposto básico foi classificados entre as cinco categorias de Schein de acordo com seu conteúdo, como se observa no quadro 7 .

Quadro 7: Categorias de análise da cultura.

<i>Categoria</i>	<i>Questão central</i>
1. Missão e Estratégia	Como o grupo compreende sua missão central, suas principais funções manifestas e latentes.
2. Objetivos	Consenso quanto aos objetivos derivados da missão central.
3. Meios	Como o grupo alcançará seus objetivos (meios utilizados para tanto).
4. Medidas	Como o grupo classifica e mede seu desempenho. Quais são os critérios utilizados para isso.
5. Correções	Como o grupo entende que deve reparar e corrigir seus erros em diversos níveis.

³⁰ Tipo de reforço que não é natural à emissão do comportamento. Socialmente estabelecido enquanto reforço.

A seguir será feita a síntese dos dados agrupando-os por categorias. Assim, os cinco itens seguintes representam o conjunto dos elementos da cultura (artefatos, valores e pressupostos básicos) relacionados a cada uma das categorias descritas na quadro 7.

4.4.1 Missão e Estratégia

Os quadros 8 e 9 mostram artefatos, valores e pressupostos relacionados à categoria *missão e estratégia*, ou seja, elementos da cultura que se referem à forma como o grupo compreende sua missão central, funções manifestas e latentes.

No quadro 8 observam-se os elementos funcionais identificados para as práticas descritas pelos seguintes artefatos: *encantamento, interesse e realização/ orgulho*.

Quadro 8: Conjunto de artefatos relacionados à categoria Missão.

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Experiência Frustrante com incubadoras	Missão da empresa "fazer a ponte entre academia e o mercado"	<i>Encantamento</i> Acreditar que o projeto da empresa é certo e ideal e que pode dar grandes resultados.	Aumento do valor reforçador do trabalho na empresa.	Grupo trabalha mais; grupo espera grandes resultados	"Cara, eu to no lugar certo"."Nossa! Eles estão fazendo uma coisa que eu sempre achei que tinha que acontecer"
Políticas Governamentais de incentivo à inovação; Histórias pessoais ligadas à inovação	Conhecimento da história da empresa e dos fundadores; Valorização social do tema inovação	<i>Interesse</i> Considerar o trabalho importante e Reforçador	Reforçadores sociais dentro e fora da empresa;	Grupo aprende de forma contínua aumentando a probabilidade da empresa se adaptar a mudanças de ambiente	"Acho que é muito mais de sentimento mesmo" (referindo-se à identificação com a missão)
Crença no compromisso social;	Aprovação social Reforçadores naturais do trabalho feito (aprendizagem, estimulação, pertencimento ao grupo)	<i>Realização/ orgulho</i> Sentir-se satisfeito com o que faz e com o resultado do trabalho.	Predisposição ao trabalho e seus desafios; Auto-motivação	Manutenção de um clima organizacional positivo.	"Sabe aquela sensação quando você tem que fazer uma coisa que, nó, dá até gosto. Aí, se for um <i>power point</i> você fica mudando, se for um doc você fica passando o doc assim..."

No quadro 9, encontram-se valores e pressupostos. Suas descrições em forma de regras comportamentais foram expressas na primeira coluna. Alguns exemplos de como elas foram encontradas nas falas dos funcionários foram descritos na segunda coluna. Essas regras apresentaram conteúdo que foi relacionado com a questão central da categoria *missão*.

Quadro 9: Conjunto de valores e pressupostos relacionados à categoria missão.

VALORES	Citações de Falas
<i>Social</i> Trabalhar com inovação no Brasil é contribuir para o desenvolvimento da economia e fazer parte da história.	"Acreditar no que a empresa faz" "É mais que social" "Você vai fazer parte daquela história, tá contribuindo" "Acreditar muito na tecnologia na universidade, ela pode gerar um resultado econômico pra sociedade, esse é o ponto primordial..."
<i>Conhecimento</i> Trabalhar com o conhecimento, gerando conhecimento, é mais interessante.	"Se a gente pensar na natureza do nosso trabalho, que é trabalhar com o conhecimento científico, aplicando inteligência em gestão, conhecimento de processos (...) é isso que torna a natureza do nosso trabalho tão atrativa, empolgante e aberta, por que não é um manual (...)cê tá trabalhando com o conhecimento."
Pressupostos Básicos	Citações de Falas
<i>"Somos únicos"</i> Não existe nem existiu empresa que faça o que essa organização faz.	"Então, assim, não é fácil entender por que é novo." "Na Ecovec a gente está indo para um nicho de mercado que não existe ainda e em produtos que têm conceitos totalmente inovadores."
<i>"Temos que aceitar riscos ou.."</i> A empresa só terá sucesso se aceitar os riscos	"Temos que aceitar riscos ou (...)"
<i>"Existe tecnologia com potencial"</i> O Brasil possui tecnologias que se forem desenvolvidas podem se transformar em produtos de sucesso	"Acho que o pressuposto aí é o pressuposto que existe tecnologia com alto potencial no Brasil."
<i>"Fazemos a diferença"</i> O trabalho que fazemos gera importantes impactos na realidade do Brasil	"Eu acredito muito nesse negócio de pegar a tecnologia, desenvolver pra ver gerar resultado e levar para o mercado" "A gente pode contribuir com o país, com alguma coisa diferente e que eu acho que o desenvolvimento tecnológico é, obrigatoriamente, um fator de competitividade, né... então é uma coisa maior"

Cada um dos elementos da cultura poderia ser analisado individualmente. Entretanto o objetivo da análise por categoria é fazer uma síntese relativa ao tema nela tratado, considerando-as como centrais às questões vividas pelo grupo (SHCEIN, 1992). Assim, os dados serão considerados em seu conjunto.

A missão da empresa é citada com frequência e pode ser vista como o importante antecedente que reflete a história de fundação da empresa. Os sócios fundadores são muito importantes nessa história, personificando essa missão – o que, de certa forma, corrobora as afirmações de Schein (1985) sobre o papel do líder fundador no nascimento da cultura.

Os valores e pressupostos básicos, relacionados à missão, por serem mais abrangentes, mostram que outros artefatos estão indiretamente associados à essa categoria. Por exemplo, o artefato *aprender fazendo*, que se refere à prática de aprender o repertório em contato com as contingências, está relacionado ao valor *conhecimento* (trabalhar com o conhecimento, gerando conhecimento, é mais interessante), que está inserido na categoria *missão* por refletir questões sobre a forma como o grupo compreende suas principais funções. Assim, observa-se que a missão expressa, indiretamente, práticas de variadas funções comportamentais. Essa afirmativa condiz com passagens da entrevista que mostram que, não tendo objetivos bem definidos, a organização é conduzida por sua missão.

De forma geral, artefatos, valores e pressupostos expressam contingências positivas relacionadas à missão da empresa. As conseqüências imediatas relacionadas aos artefatos mostram-se positivas para o grupo, na medida em que são consideradas reforçadoras, e para a empresa, uma vez que favorecem uma boa relação do indivíduo com o trabalho. As conseqüências remotas também expressam o aspecto reforçador e apontam para o aumento da probabilidade de sucesso do grupo.

4.4.2 Objetivos

À categoria *objetivos* foram relacionados poucos elementos culturais, como se observa nos quadros 10 e 11. O quadro 10 mostra os elementos funcionais relacionados

a cada uma das práticas expressas pelos artefatos *certo mas não ideal*, *confusão* e *ser radical*.

Quadro 10: Conjunto de artefatos relacionados à categoria Objetivos

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Desconhecimento/construção das etapas do trabalho; poucos indicadores do processo de gestão das aceleradas	Interesse e motivação do grupo; necessidade do grupo de impressionar e dar credibilidade aos clientes; aceitação ampla pelos <i>Stakeholders</i>	<i>Certo mas não ideal</i> Acreditar que o trabalho e o lugar estão indo pelo caminho certo mas que as condições precisam melhorar	O grupo trabalha para conseguir as condições ideais.	<i>Fortalece o pressuposto de que são pequenos</i> ; crescimento e fortalecimento da empresa; grupo não consegue atingir ideal.	"Eu gostei do jeito que ele colocou: é o lugar certo mas não ideal"
Ausência de empresa semelhante (modelo); Particularidades do tipo de negócio	Diversidade de pessoas envolvidas	<i>Confusão</i> (quem é o Cliente?)	Dificuldade em adequar o trabalho a diferentes clientes		"O cliente pode ser o pesquisador... Outras vezes o cliente é interno no caso de uma acelerada"
Diversidade de tipos de inovação; contato prévio com inovações radicais.	Foco do negócio em inovação tecnológica radical; Surgimento de demandas variadas.	<i>"Ser radical"</i> Focalizar atividades envolvidas com inovação tecnológica de caráter radical	Reforçadores sociais ligados ao pioneirismo Seleção de atividades Ausência de fontes de comparação no Brasil; Desvalorização de projetos não diretamente ligados ao foco	Grandes desafios na comercialização/ desenvolvimento; Grande frequência de problemas inesperados	"Aquilo que vocês não gostam, que é serviços, FAPI, (...) que não tem a ver com radical, com inovação mesmo, é uma certa repulsa."

No quadro 11, na primeira coluna, abaixo de cada valor e pressuposto básico, os elementos da cultura foram descritos em termos de regras comportamentais. A segunda coluna buscou exemplificar com trechos de fala dos colaboradores. Em seguida à apresentação do quadro, encontra-se a análise geral da categoria *objetivos*, contemplando os dados das duas tabelas.

Quadro 11: Conjunto de valores e pressupostos relacionados à categoria *objetivos*

Valores	Citações de falas
<i>Desafio</i> O trabalho desafiador é mais interessante e possibilita maiores recompensas.	"Igual assim, a gente valoriza a autonomia, a liberdade, a criatividade, o desafio. Pô, isso tudo é muito empreendedor sabe, então não dá pra colocar alguém e falar o que todo mundo tem que fazer."
Pressupostos básicos	Citações de falas
"Estamos em construção" A empresa está numa fase de adaptação e desenvolvimento	"Não existe um modelo de negócio igual esse no Brasil [...] a gente não sabe, então, se ele vai ter algum ponto de inflexão"
"Tudo é possível" Todos os desafios podem ser vencidos.	"A gente nunca fala: ah, não tem jeito" "Vocês agem como se tudo fosse possível?" Coro: "sim!"

De forma geral, os artefatos relacionados aos objetivos refletem a ausência de clareza quanto ao caminho que a organização deve seguir para atingir sua missão. Os artefatos *confusão e certo, mas não ideal* exemplificam essa indefinição. O que mais parece orientar, no sentido de atingir a missão, é o artefato *ser radical*, ou seja, *focalizar atividades envolvidas com inovação tecnológica de caráter radical*, que delimita um pouco o campo de atuação da organização.

Os objetivos financeiros são estipulados semestralmente pelos sócios, mas não são de conhecimento dos funcionários, que apenas sabem se esses objetivos foram atingidos pelo valor incorporado em sua remuneração variável. Esses são os únicos objetivos estabelecidos pela organização.

Os antecedentes remotos dos artefatos relacionadas à missão mostram elementos de uma história de amplas possibilidades e de uma empresa que ainda está sendo modelada pelo ambiente. Ou seja, a maneira como o grupo interage com o ambiente ainda está sendo selecionada. Além disso, ainda não existem modelos de práticas a serem seguidos, tendo em vista a originalidade da empresa. Esse processo em andamento ajuda a compreender melhor a dificuldade de se identificar e, possivelmente, estabelecer objetivos. Por exemplo: *desconhecimento ou construção das etapas de trabalho, ausência de empresa semelhante, diversidade de tipos de inovação*.

Os antecedentes imediatos dos artefatos mostram uma variedade de características do contexto no qual a empresa se insere e que refletem uma ocasião favorável à proposta da organização, mas que também refletem a diversidade de possibilidades: “o cliente pode ser o pesquisador... outras vezes o cliente é interno no caso da acelerada”. As conseqüências também mostram uma situação ambígua, indicando a possível manutenção dessa dificuldade de estabelecer e seguir objetivos.

As regras comportamentais aqui relacionadas (valor *–desafio*; pressupostos básicos – *estamos em construção e tudo é possível*) descrevem as contingências nas quais os valores estão inseridos, projetando a indefinição. Ou seja, o processo de construção que a empresa se encontra faz com que as regras, valores e pressupostos, relacionados aos objetivos sejam inespecíficas: elas não descrevem conseqüências para as práticas e focalizam a descrição das contingências, ou contexto.

A categoria *objetivos*, dessa forma analisada, expressa, de forma geral, a falta de orientação específica das práticas culturais de comportamento. Esta categoria também expressa a fase de construção na qual a empresa se encontra, o que é coerente e está em sintonia com a primeira colocação.

4.4.3 Meios

A categoria *meios*, que agrupa os elementos da cultura relacionados à forma como o grupo busca alcançar os seus objetivos e os meios identificados para isso, pode ser retratada pelos quadros 12 e 13.

Quadro 12: Conjunto de alguns dos artefatos relacionados à categoria Meios³¹

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Diversidade de situações nas quais a inovação tecnológica pode ser trabalhada; Necessidade da empresa de crescer e arrecadar.	Surgimento de demandas variadas; número limitado de pessoas trabalhando	<i>Trabalho sem Rotina</i> Adaptar trabalho a demandas situacionais.	Aprendizagem de novos repertórios; reforços sociais; Reforçadores intrínsecos às atividades; Apoio do grupo; Trabalho adaptado	Grupo garante clientes; Cansaço do corpo funcional; Diversificação das atividades da empresa.	"Não tinha tarefa pré-definida" "Eu acho muito bom ter que criar essas diretrizes"
Ausência de empresa semelhante (modelo);	Desconhecimento do processo de trabalho; diversificação das atividades da empresa; Aprendizagem de novos repertórios.	<i>Complicado</i> Demora para entender o trabalho e a rotina da empresa	Reforçadores sociais por superar desafios; Dificuldade dos indivíduos em estabelecer padrão adequado; grupo gasta um longo período de tempo se adequando.	Valorização do trabalho (aumenta o valor reforçador); demora dos funcionários em atingir senioridade.	"Achei super complexo e agora acho mais ainda" "A confusão pra mim é que a gente vai construindo as regras ou o serviço durante a execução, e aí essa mutação do serviço que as vezes fica confusa." Então, assim, não é fácil entender por que é novo"
Ausência de empresa semelhante (modelo);	Desconhecimento do processo de trabalho; diversidade de demandas; Crença de que "a formalização de processos engessa"	<i>Aprender Fazendo</i> Aprender o repertório em interação com as contingências	Aprendizagem longa; Aprendizagem rica; Dificuldade em "formalizar" ou descrever processos.	Dificuldade em compartilhar muitos aspectos da aprendizagem;	"A gente começou a trabalhar sem ter idéia do que era" "A gente não sabia fazer nada do que a gente faz hoje ha um ano atrás, ha dois anos atrás..."

O quadro 13 mostra que muitos valores e pressupostos foram relacionados à categoria *meios*. Todos foram descritos como regras comportamentais na primeira coluna do quadro 13 e ilustrados com trechos de fala dos entrevistados na segunda coluna.

³¹ Considerando-se essa tabela extremamente extensa para ser inserida em sua integridade, o conjunto total dos artefatos encontram-se em anexo.

Quadro 13: Conjunto dos valores e pressupostos relacionados à categoria Meios³²

(Continua)

VALORES	Citações de Falas
<i>Dinheiro</i> O dinheiro é importante para realizar projetos. O dinheiro é uma forma de recompensar pessoas.	"São valorizados... mas se a gente colocar em termos financeiros, ainda não"
<i>Liberdade</i> As pessoas devem escolher a melhor forma de trabalhar.	"a gente tem liberdade pra trabalhar, dar idéias..."
<i>Criatividade</i> Deve-se criar soluções para problemas e situações novas aproveitando os recursos (informações) disponíveis da melhor forma.	"Igual assim, a gente valoriza a autonomia, a liberdade, a criatividade, o desafio. Pô, isso tudo é muito empreendedor sabe, então não dá pra colocar alguém e falar o que todo mundo tem que fazer."
<i>Empreendedorismo</i> As pessoas devem inovar e ser pró ativas na busca de resultados para obter sucesso.	"o que eu acho: esse perfil nosso, talvez, de ser mais assim, é... Empreendedor, e querer participar mais, isso é que, às vezes, nos leva a contestar e pensar numa solução."
<i>Fazer o melhor/ Qualidade</i> O trabalho deve ser o melhor possível e sem erros.	"No mínimo impecável" "Ninguém tem interessa aqui em entregar qualquer coisa" "Sabe aquela sensação quando você tem que faz uma coisa que, nó, dá até gosto. Aí, se for um <i>power point</i> você fica mudando, se for um doc você fica passando o doc assim..."
<i>Crítica</i> A avaliação de outras pessoas melhora a qualidade do trabalho.	"Eu acho também que a gente é muito crítica." "Ah! É verdade!"
<i>Riscos</i> Assumir riscos faz parte da natureza do trabalho.	"Aceitar riscos é um valor? É um pressuposto, se não aceitar riscos você tá fora" (pressupostos nessa citação não tem o mesmo sentido do que foi utilizado no trabalho).
<i>Relações Interpessoais</i> Manter bons relacionamentos com colegas e clientes é muito importante para o trabalho.	"Manter um bom relacionamento com o SEBRAE, manter um bom relacionamento com o IEL (...)'política da boa vizinhança', né, isso também, não sei se pode falar, que é uma ferramenta que o Instituto usa para atingir os objetivos."
<i>Colaboração</i> Ajudar e pedir ajuda para o outro possibilita aprendizagem.	"A experiência de um ajuda no trabalho do outro"
<i>Pessoas - Valor humano</i> Deve-se respeitar e preocupar-se com as pessoas no trabalho, mantendo um clima agradável e de colaboração.	"Acho que todo mundo aqui é preocupado com as pessoas, com quem você trabalha, a gente não vê ninguém querendo, assim... Uma coisa que a gente vê muito nas empresas, uma pessoa querendo furar o olho da outra."
Pressupostos Básicos	Citações de Falas
<i>"Somos pequenos"</i> A empresa ainda não ganhou todo o mercado potencial, não desenvolveu seus serviços no nível que pode desenvolver e não tem as oportunidades que poderá ter, e por isso não tem a estrutura e capital adequados.	"Quando a gente for grande..." essa frase precedia ou sucedia muitas condições.

³² Considerando-se essa tabela extremamente extensa para ser inserida em sua integridade, o conjunto total dos artefatos encontram-se em anexo.

(conclusão)

Pressupostos Básicos	Citações de Falas
"Todos têm que se envolver" Para que a empresa e o trabalho tenham sucesso as pessoas têm que considerá-los centrais em sua vida.	"Acho que não tem outra maneira de ser um profissional..." "Se você não se envolve você não vai dar conta"
"Fazemos diferente" A forma que fazemos o trabalho é original e especial	"Não existe um modelo de negócio igual esse no Brasil "
"Depende do indivíduo" O indivíduo é responsável por fazer as coisas acontecerem.	"Depende de você aquela coisa acontecer" "Você realiza" "É muito mais a pessoa se posicionar para ser feliz no que ela faz"

A primeira observação que pode ser feita sobre a categoria *meios* refere-se ao número de artefatos, valores e pressupostos a ela relacionados, que é significativamente maior comparando-se às outras categorias. Isso parece refletir a situação da empresa que busca desenvolver seus processos. Alguns artefatos deixam clara a situação: *aprender fazendo – aprender repertório em interação com as contingências e dinâmico – variar repertório de acordo com a demanda*, por exemplo.

No que se refere aos artefatos, observa-se que a natureza do trabalho determina muitas práticas adotadas, como: *acadêmico, analítico, falar baixo, adorar computador*. Outro fator que parece ter importante influência sobre os artefatos são seus antecedentes, como: *diversidade de demandas, ausência de empresa semelhante, número limitado de pessoas trabalhando, desconhecimento do processo de trabalho*.

Da mesma forma como a natureza do trabalho parece determinar as práticas, ou artefatos, as conseqüências das mesmas parecem ser conseqüências *naturais* às práticas, que são conseqüências que não são distribuídas arbitrariamente. Essa é uma característica de contingências tecnológicas, ou seja, contingências cujas conseqüências beneficiam não arbitrariamente os membros do grupo.

De forma geral, os valores também descrevem as contingências tecnológicas. Estão relacionados à natureza do trabalho e buscam a melhor forma de executá-lo. Por exemplo: *colaboração, crítica, riscos, relações interpessoais e fazer o melhor*. Não foram relacionados valores como autoridade, poder ou outros que possam descrever

consequências arbitrárias típicas de contingências cerimoniais, o que também acontece com os pressupostos básicos. Também é interessante observar que o pressuposto *somos pequenos* se relaciona com essa categoria, chamando mais uma vez a atenção para uma certa indefinição, como foi visto na categoria *objetivos*. Entretanto, na categoria *meios*, o pressuposto *somos pequenos* expressa também uma limitação nos *meios* passíveis de utilização pela organização.

Assim descrita, a categoria *meios* nos mostra uma organização que diversifica suas práticas, buscando adaptar-se ao contexto no qual está inserido. Também nos mostra que as consequências naturais dessas práticas são poderosas influências na manutenção dessas, o que as caracterizaria como práticas tecnológicas. Artefatos, valores e pressupostos expressam essas idéias.

4.4.4 Medidas

A categoria *medidas*, relacionada às formas pelas quais o grupo classifica e mede seu desempenho, é descrita nos quadros 14 e 15. O quadro 14 agrupa os artefatos, assim como os elementos que possibilitam a análise funcional das práticas descritas por eles.

Quadro 14: Conjunto dos artefatos relacionados à categoria Medidas

(continua)

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Ambiente comum compartilhamento de ambiente social (valores, reforçadores e punidores)	Informações sobre as condições de acontecimentos importantes do trabalho dos outros; ambiente informal.	<i>Perceber frustração.</i> Discriminar sentimentos de frustração nos colegas de trabalho.	Sentimentos compartilhados; Problemas compartilhados.	Fortalecimento da unidade do grupo (identificação)	"Agora, que a gente vive euforia e frustrações e que a gente tem que estar com uma carga de ansiedade por que o que a gente ta fazendo a gente não sabe como vai ser o dia de amanhã" "Quando alguma coisa não tá legal a gente percebe facilmente, que aí é um dia que eu to mais irritado, to mais nervoso, um dia que a D. ta mais nervosa, aí entra o A. xingando: 'não é possível!'" "Tem dias que a gente vê o pessoal assim numa fissura de ir pra casa 'to precisando descansar'.
Ambiente comum compartilhamento de ambiente social (valores, reforçadores e punidores)	Informações sobre as condições de acontecimentos importantes do trabalho dos outros; Ambiente informal; Valorização das experiências de sucesso.	<i>Perceber Euforia.</i> Discriminar sentimentos de euforia nos colegas de trabalho.	Sentimentos compartilhados Soluções e aprendizagem compartilhadas; Acesso a reforçador condicionado (sucesso do grupo)	Fortalecimento da unidade do grupo (identificação); aumento do valor reforçador em obter resultados.	Aí tem dias também, que a gente vê o pessoal assim: 'não, vamo lá, vamo lá que a gente vai conseguir vender esse projeto.."
Ambiente comum Compartilhamento de ambiente social (valores, reforçadores e punidores)	Informações sobre as condições de acontecimentos importantes do trabalho dos outros. Ambiente informal.	<i>Perceber Estresse.</i> Discriminar quando os colegas de trabalho estão estressados (cansados, irritados).	Adequar maneiras de lidar com o outro Problemas compartilhados	Fortalecimento da unidade do grupo (identificação)	
Ambiente comum Compartilhamento de ambiente social (valores, reforçadores e punidores)	Informações sobre as condições de acontecimentos importantes do trabalho dos outros. Ambiente informal.	<i>Perceber Expectativa/ Ansiedade.</i> Discriminar quando os colegas de trabalho estão ansiosos com a expectativa de algum resultado.	Adequar maneiras de lidar com o outro Problemas compartilhados sentimento compartilhado (expectativa de bons resultados)	Fortalecimento da unidade do grupo (identificação)	
	Limitações / restrições de recursos financeiros. Seleção de pessoas jovens e bem capacitadas	Remuneração: possibilidades claras, remuneração baixa. Remunerar a baixo do nível do mercado, deixando explícitas essas condições e as possibilidades de ampliá-las.	Expectativa dos funcionários pelo "ponto de inflexão" da empresa. Solicitações partindo dos funcionários (plano de carreira, bônus salarial)	Possibilidades de que os funcionários busquem emprego em outras empresas que ofereçam melhores condições - Rotatividade.	"Vou embora daqui, não dá pra ganhar 1.500 reais... Pô, mas é isso que eu gosto de fazer."

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	(conclusão) Citações de Falas
	Modelo externo de avaliação (trazido de empresa de consultoria); Necessidade do sistema de avaliação para o plano de carreira.	<i>Avaliação: resultado, competência e esforço.</i> Avaliar os funcionários tendo em vista o resultado produzido no trabalho, a competência e o esforço percebido.	Indivíduos consideram avaliação legítima e importante; Feedback considerado significativo: Informações consideradas pertinentes Mudanças no comportamento baseadas no resultado da avaliação	Possibilidade de desenvolvimento dos indivíduos com base na avaliação. Fortalecimento de sentimentos positivos com relação a empresa. Desenvolvimento do grupo	

A maioria dos artefatos refere-se aos tipos de sentimentos que o grupo percebe em seus pares, segundo sua própria descrição. O quadro 15 mostra valores e pressupostos que serão adiante analisados conjuntamente com os artefatos adiante.

Os artefatos relacionados à categoria *medidas* mostram que a maioria das práticas relacionadas a ela são informais. O grupo é sensível ao sentimento de seus integrantes. O ambiente comum possibilita o acesso dos membros aos comportamentos que expressam tais sentimentos. A principal conseqüência disso é o compartilhamento de reforçadores e punidores, tais como o reconhecimento do trabalho bem feito ou a interação problemática com alguma instituição parceira. A possível conseqüência no longo prazo é o fortalecimento da unidade do grupo. Entende-se que essa conseqüência pode ou não aumentar a probabilidade de sucesso da organização, dependendo muito da interação com outras contingências.

O quadro 15, mostra os valores e pressupostos cujos conteúdos das regras comportamentais, em forma das quais foram descritos e que podem ser observadas na primeira coluna, relacionavam-se com a questão central da categoria *meios*.

Quadro 15: Conjunto dos valores e pressupostos relacionados à categoria *medidas*.

VALORES	Citações de Falas
<i>Autonomia</i> As pessoas são capazes de cuidar de si e do seu trabalho.	"Eles confiam na gente pra dar conta do projeto"
<i>Ver o Resultado</i> O Resultado é a prova de que o bom trabalho foi feito.	"O empreendedor quer ver o resultado do seu trabalho"
<i>Horário flexível X horas de trabalho</i> O horário de trabalho pode variar, mas, trabalhar muito e estar presente é importante.	"Flexível não é solto" "Flexibilidade não é chegar a hora que quer e sair a hora que quer"
Pressupostos Básicos	Citações de Falas
<i>"A qualidade é medida pelo tempo"</i> A qualidade do serviço é maior quanto maior for o tempo disponível para executá-lo.	"Quanto mais serviço a gente tem pra fazer menor vai ser a qualidade."
<i>"A Discussão leva ao aumento da qualidade"</i> Submeter o trabalho a discussão possibilita maior probabilidade de correção de problemas e maior possibilidade de sucesso	"Cada um pode contribuir de alguma forma..."

A prática formal de controle da qualidade do trabalho consiste em avaliar o desempenho com base no resultado, competências e esforços dos indivíduos. Essa avaliação é considerada legítima e influencia mudanças no comportamento dos indivíduos. O principal resultado no longo prazo para o grupo está associado ao fato de o desenvolvimento, aprendizagem dos indivíduos, poder levar a novas práticas do grupo. Percebe-se, aqui, a descrição de contingências tecnológicas cujo valor *ver o resultado* influencia o comportamento do grupo que é mantido pelos reforçadores sociais presentes na avaliação. Neste ponto, uma ressalva deve ser feita: até o momento da coleta de dados, nenhuma avaliação havia sido considerada negativa, e, estando atrelada ao plano de carreira, todas impactaram a mudança de nível e o aumento da remuneração.

Não foram descritos artefatos que expressem alguns valores e pressupostos. Por exemplo, o valor *horário flexível versus horas de trabalho* não encontra um Artefato que o expresse em termos de medida. Entretanto, pode-se observar na organização que os trabalhadores trabalham muito, e até tarde. Pode-se investigar, então, por que esses artefatos não foram levantados pelo grupo ou fazer inferências quanto à sua relevância. De toda forma, isso evidencia a necessidade de explorar mais a fundo essa categoria ou

acompanhar seu desenvolvimento, uma vez que é pertinente considerar o esvanecimento ou perda de significado de valores como esse, caso não haja conseqüências mantenedoras.

De forma geral, a categoria *medidas*, assim analisada, expressou maneiras informais na avaliação do grupo de seu próprio desempenho. As conseqüências no curto prazo disso parecem positivas para o grupo, entretanto as conseqüências no longo prazo não são claras. Além disso, a análise mostra que novos artefatos podem surgir ou que não foram mantidos na história da organização. Isso pode ser pensado ao se considerar o fato de que alguns pressupostos e valores não se relacionam com os artefatos descritos, o que induz a necessidade de explorar e observar mais essa categoria.

4.4.5 Correções

A categoria *correções* implica elementos culturais relacionados à forma como o grupo entende que deve reparar e corrigir erros em vários níveis. Os quadros 16 e 17 mostram os três elementos relacionados a esta categoria, que serão analisados em seguida.

Quadro 16: Conjunto dos artefatos relacionados à categoria Correções

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos	Citações de Falas
Crença de que todos são capazes de resolver qualquer problema	Cada indivíduo trabalha em sua área de conhecimento; Muito trabalho;	<i>Levantar problema e propor solução</i> Apresentar ao grupo um problema identificado somente após ter buscado uma possível solução.	Todos os membros do grupo aprendem a solucionar problemas; Diminui o caráter aversivo do problema para o grupo	Possibilidade de que problemas importantes sejam deixados de lado por um tempo inadequado; Os problemas são aceitos como parte natural das atividades e muitas vezes como a própria atividade. (<i>problem-solving</i>)	"Isso aí eu acho que é uma coisa que todo mundo sabe disso: que ninguém levanta problema sem propor solução"
Ausência de empresa semelhante - construção constante dos processos organizacionais.	Mudança constante dos processos organizacionais realocação de pessoas constante (multifuncionalidade)	<i>Indesejável: resistência</i> criticar e debater com pessoas que não querem aceitar alguma mudança	Grupo se adapta a mudança; insatisfações individuais.	Organização mais flexível; Adaptação dos processos de trabalho.	

Apenas dois artefatos foram relacionados à categoria correções. Esse fato faz sentido se se considerar que as estratégias de medida de desempenho são frágeis, reduzidas e informais em grande parte, como foi visto na categoria *medidas*, o que indica que muitos erros podem não estar sendo identificados.

A possibilidade de que erros não estejam sendo observados também aparece como possível conseqüência do artefato *levantar problema e propor solução*. No curto prazo, as conseqüências dessa prática parecem positivas, uma vez que geram aprendizado dos membros do grupo e diminuem o caráter aversivo do problema. Além disso, essa prática mostra-se sensível ao ambiente. Entretanto, as conseqüências remotas são ambíguas, podendo contribuir, ou não, para a prosperidade da organização.

O inverso ocorre com o artefato *indesejável resistência*, uma vez que suas conseqüências no curto prazo são ambíguas, o que desperta o interesse para o tipo de

reforçadores que as mantêm se for considerado o efeito no indivíduo. Entretanto, considerando-se o efeito para o grupo, a adaptação predomina. Por outro lado, no longo prazo, esse artefato apresenta efeitos que indicam fortemente o aumento da probabilidade de sucesso da organização.

Quadro 17: Valor “Criatividade” relacionado à categoria Correções

VALORES	Citações de Falas
<i>Criatividade</i> Deve-se criar soluções para problemas e situações novas aproveitando os recursos (informações) disponíveis da melhor forma.	"Igual assim, a gente valoriza a autonomia, a liberdade, a criatividade, o desafio. Pô, isso tudo é muito empreendedor sabe, então não dá pra colocar alguém e falar o que todo mundo tem que fazer."

Apenas um valor foi relacionado a esta categoria: *criatividade*. Tendo-se em vista ser essa uma organização jovem, esta categoria pode vir a apresentar, novos elementos surgidos de novas formas de enfrentar os problemas internos e externos do grupo e da maneira adotada para corrigir erros. Dessa forma, seria interessante acompanhar o desenvolvimento dos elementos referentes a esta categoria e, talvez, relacionar os processos mais importantes pelos quais o grupo passou que influenciou no desenvolvimento desses novos elementos.

De forma geral, a categoria correções mostra que esse pode não ser um tema tão importante para o grupo, uma vez que poucos elementos da cultura puderam ser relacionados a ela. Por outro lado, pode ser que a baixa relação entre elementos da cultura e esta categoria mostre que essas práticas culturais de comportamento estão em desenvolvimento, tendo em vista que esta é uma organização jovem e que suas práticas culturais de comportamentos voltadas para *objetivos* e *medidas* não estão bem estruturadas.

A análise dos dados por categoria mostrou, em síntese, como as práticas culturais de comportamento relacionadas a cada uma vem se estruturando, como os elementos do contexto se relacionam com elas e como pode ser encontrada uma relação

entre elas, como ocorre com as categorias *objetivos*, *medidas* e *correções*. Uma representação gráfica das relações entre os elementos da cultura pode ser observada nas figuras dos apêndices 3 e 4. As análises por categoria mostraram uma organização jovem, cujas práticas culturais de comportamento estão em processo de consolidação ou seleção. Também mostram uma organização que se comporta em adequação e resposta ao seu ambiente, mostrando-se sensível ao contexto no qual está inserida.

4.5 Análise de práticas culturais por contingências entrelaçadas de comportamento

As práticas comportamentais do grupo envolve, de forma geral, a interação entre diferentes agentes da organização. É o entrelace das contingências individuais que produz o efeito para o grupo. Uma importante prática, não levantada pelo grupo, foi analisada de maneira a investigar as possibilidades desse conceito. Trata-se de prática relacionada à interação de gestores e pesquisadores no desenvolvimento da empresa acelerada. Foi escolhida por apresentar problemas para a organização, que considerava o progresso da empresa lento, devido à pouca dedicação do pesquisador ao desenvolvimento do produto. Segundo os membros da organização, “*o tempo da academia é muito diferente ao tempo do mercado*”, e por isso o pesquisador não identificava a importância de dedicar mais horas ao desenvolvimento do produto. Nas falas do informante:

As três empresas que envolvem cientistas de fora, elas tem passado uma dificuldade muito grande de focar o trabalho do cientista no desenvolvimento da tecnologia.

Para descrever as contingências entrelaçadas, o primeiro passo constituiu em descrever as contingências individuais desses agentes. O que deu origem às duas figuras seguintes.

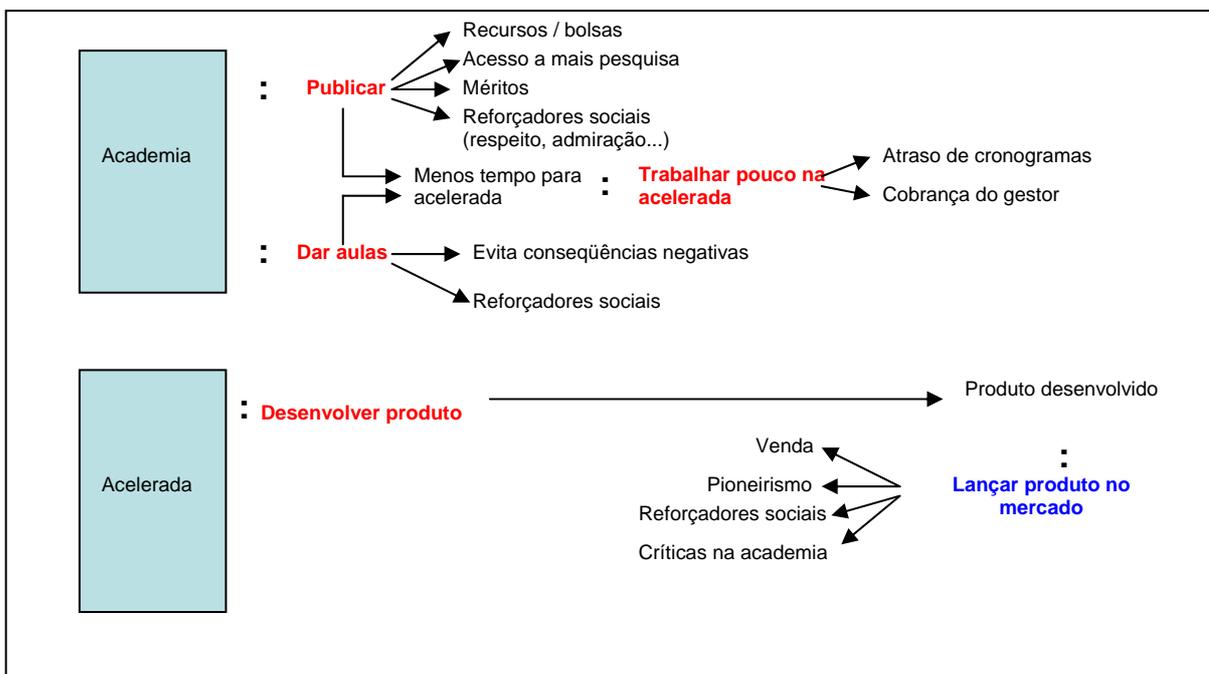


Figura 5: Análise funcional do comportamento do pesquisador – esquemas concorrentes de reforçamento.

A figura 5 mostra que os dois contextos – academia e acelerada - levam a reforçadores diferentes e esquemas de reforçamento diferentes, em que os reforçadores da academia estão disponíveis num prazo menor quando comparados aos reforçadores das atividades na acelerada. Sabe-se que esquemas de reforçamento mais freqüentes, onde a possibilidade de obter reforçadores ocorre com mais freqüência, são mais eficientes em manter o comportamento (FERSTER e SKINNER, 1957). Além disso, deve-se observar que esperar por conseqüências em um prazo tão longo quanto o do desenvolvimento (três anos) requer um sofisticado repertório de autocontrole por parte dos pesquisadores e como se verá adiante, também dos gestores.

Uma vez que as contingências estabelecidas na academia são de caráter mais imediato e mais próximas no tempo, entende-se por que os gestores têm tido problemas ao lidar com a dedicação dos pesquisadores. Assim, pode-se dizer que o comportamento do pesquisador está inserido em esquemas concorrentes de reforçamento, no sentido de que as contingências estabelecidas na acelerada e as contingências estabelecidas na

academia competem pela dedicação do pesquisador, o que representa uma fonte de conflito.

Observa-se, também, que, além da escassez de conseqüências na atividade de desenvolvimento, a dedicação a essa faz com que o pesquisador tenha menos tempo disponível para suas atividades na academia, o que torna os reforçadores da academia menos prováveis.

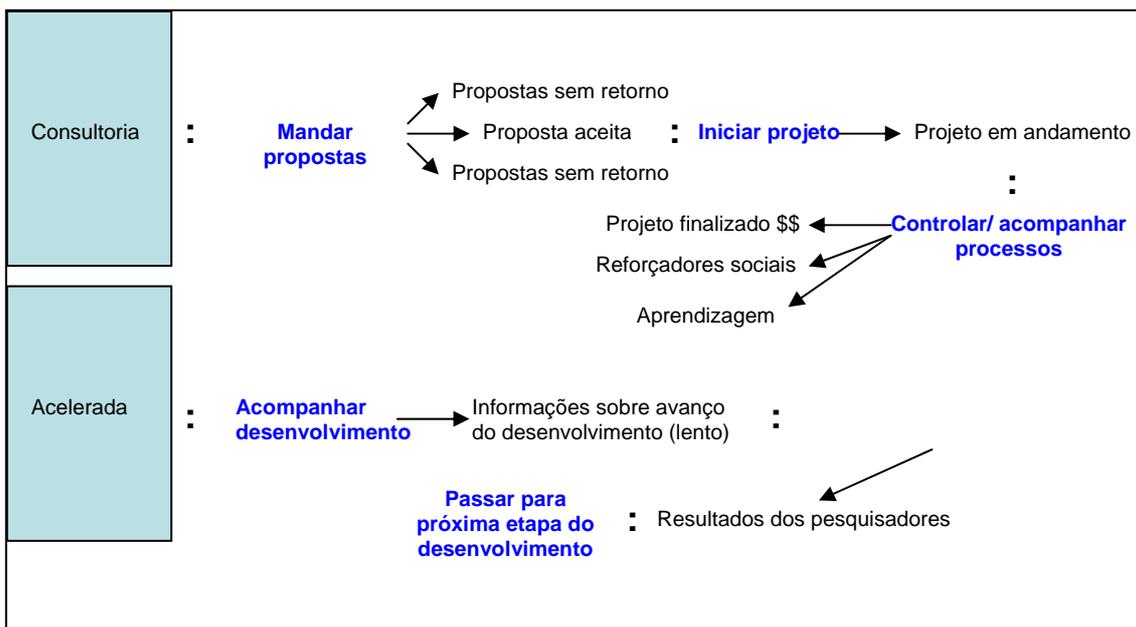


Figura 6: Análise funcional do comportamento do gestor – esquemas concorrentes de reforçamento.

Como observa-se na figura 6, os gestores também estão inseridos em esquemas de reforçamento concorrentes. Nesse caso, porém, o prejuízo maior não tem sido a dedicação e sim a motivação desses gestores em dedicar-se a essas atividades. Ainda que alguns resultados da gestão possam servir como reforçadores condicionados, o que ocorre com mais constantemente é que esses reforçadores não são tão frequentes e poderosos quanto aqueles presentes na consultoria.

A figura 6 mostra que os dois contextos levam a reforçadores diferentes e a esquemas de reforçamento diferentes, em que os reforçadores da Consultoria estão disponíveis num prazo menor quando comparados aos reforçadores das atividades na

acelerada. Esses esquemas representam práticas comportamentais do grupo de pesquisadores e do grupo de colaboradores, que são analistas e gestores, uma vez que respondem aos critérios identificados por Glenn (1991): ambientes comportamentais adquiridos pelos participantes. O ambiente comportamental dos participantes inclui seus iguais e a repetição dos comportamentos dentro da geração. Ainda não se pode verificar essa repetição entre as gerações, uma vez que a organização estudada é jovem.

Essas duas cadeias possibilitaram a descrição das contingências entrelaçadas dos comportamentos de pesquisadores e gestores/analistas, como se observa na figura 7.

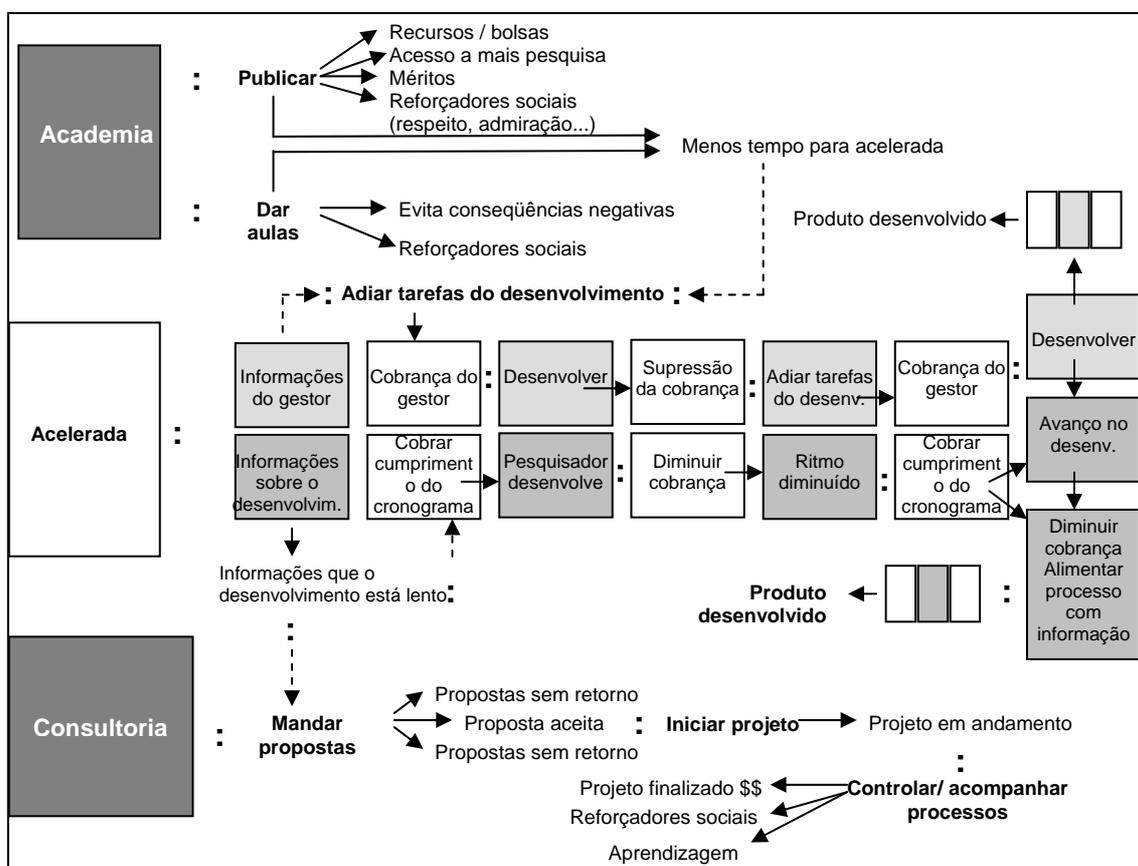


Figura 7: Contingências de comportamento entrelaçadas – o comportamento do gestor e do pesquisador.

A figura 7 mostra que os dois esquemas concorrentes (figura 5 e figura 6) foram incorporados. A interação entre os dois é fundamental para que ambos possam ser explicados. As práticas de desenvolvimento e de gestão foram simplificadas e consideradas como uma única classe, no sentido comportamental do termo. Na

realidade, o processo de desenvolvimento depende da área científica que se encontra. Da mesma forma, o processo de gestão envolve, por exemplo, pesquisas de mercado que realimentam o cronograma e o desenvolvimento de forma geral.

A descrição das contingências entrelaçadas de comportamento possibilitou entender como a academia influencia diretamente pesquisadores e gestores, e, ao mesmo tempo, como o mercado influencia apenas indiretamente o comportamento do pesquisador, uma vez que não se observam conseqüências importantes decorrentes do seu trabalho na acelerada no curto prazo. Assim, compreende-se por que os pesquisadores vinculados ao Instituto priorizam suas atividades acadêmicas a ponto de prejudicar o desenvolvimento dos produtos. Da mesma forma, compreende-se por que os gestores/analistas podem priorizar a consultoria às atividades da empresa acelerada: nas atividades de consultoria, as conseqüências reforçadoras são mais freqüentes. Além disso, como pode ser visto na história da empresa, o valor reforçador do capital é muito alto, fazendo com que sua presença no curto prazo seja extremamente reforçadora.

Outras observações dessas contingências podem mostrar de que maneira intervenções podem ser planejadas, modificando-se o ambiente, inserindo ou identificando conseqüências etc.

Tendo em vista que muitas e diferentes análises foram feitas, no quadro 18 podem ser observadas algumas considerações de forma a resumir os resultados obtidos com essas análises.

Quadro 18: resumo das análises apresentadas.

Tipo de Análise	Comentários
1. Por elemento da cultura	A análise funcional dos artefatos e a expressão de valores e pressupostos em termos de regras comportamentais possibilitou identificar mais claramente como esses níveis se relacionam.
2. Por prática cultural de comportamento	Análise Funcional de algumas práticas culturais possibilitou analisar os elementos da cultura de uma perspectiva dinâmica: compreendendo seus antecedentes e conseqüentes, pôde-se inferir seu surgimento e como são mantidas ao longo do tempo, o que destacou a influência do contexto no qual as práticas e a organização de forma geral está inserida.
3. Por categoria de Schein	Esse tipo de análise partiu do agrupamentos das análises funcionais dos elementos da cultura em categorias que refletem as questões centrais do grupo, segundo Schein. Essa análise forneceu informações sobre como o grupo atua no que se refere a cada uma dessas questões, como o contexto no qual a organização se insere influencia no desenvolvimento e manutenção das práticas culturais de comportamento.
4. Por contingências entrelaçadas de comportamento	Nessa análise foi feita, além da análise funcional de práticas culturais de comportamento de dois agentes da organização, essas análises foram entrelaçadas de forma a demonstrar os componentes comportamentais de sua interação, identificando como esse padrão de interação é mantido e as possíveis conseqüências do mesmo.

Sendo objetivo do presente trabalho buscar possíveis contribuições da Análise do Comportamento ao modelo de análise da cultura organizacional proposto por Schein, a próxima seção fará uma discussão dessas possibilidades, implicações e impactos.

5. CONCLUSÃO

As idéias apresentadas por Skinner sobre a seleção das práticas culturais organizacionais e a possibilidade de expressá-las em forma de regras comportamentais corroboram as idéias de Schein de que as experiências de sucesso da história da organização determinam o surgimento e o desenho da cultura organizacional. Dessa forma, com a contribuição da Análise do Comportamento, tem-se uma explicação de como esse fenômeno acontece em termos de comportamento do grupo. A Análise do Comportamento deixa claro que essas práticas são selecionadas no ambiente a partir das conseqüências que têm para o grupo, uma vez que as conseqüências, denominadas por Schein (1992) de *sucessos do grupo na solução de seus problemas*, aumentam a probabilidade de que o grupo volte a adotar essa prática no futuro. Por sua vez, ao dizer que essas práticas, com o tempo, passam a ser expressas em termos de regras comportamentais, ou valores e pressupostos básicos, é possível desenvolver dois tipos de explicação para a manutenção dessas práticas. Primeira, considerando que a manifestação das práticas é recorrentemente seguida de conseqüências positivas para o grupo, como a solução de um problema, elas provavelmente se manifestarão no futuro em contingências semelhantes, sendo, assim, mantidas. A segunda se refere à influência das regras e se relaciona com as práticas culturais cerimoniais. Nesse sentido, as práticas serão mantidas por conseqüências positivas socialmente determinadas pelo seguimento das regras do grupo. Ou seja, o indivíduo é reforçado pelo grupo por seguir suas regras.

As práticas cerimoniais, mantidas por reforçadores sociais, e sua relação com valores e pressupostos representam um ponto contrário à importância desses elementos culturais para a formação e manutenção da cultura. Essa reflexão pode ser justificada

pelo caráter inflexível desses elementos (SCHEIN,1992) que tornam o grupo menos sensível às variações do ambiente, ou seja, menos adaptável ao contexto no qual está inserido, e com isso coloca em risco a sobrevivência do grupo no longo prazo. Tal reflexão também problematiza a questão de quão flexível uma cultura organizacional pode ser, e nesse sentido, questiona se seria possível à cultura organizacional basear-se apenas em práticas culturais tecnológicas. Essa é uma discussão que pode apenas ser iniciada, ou proposta, no contexto do presente trabalho, cujos dados não alcançam o nível de tais considerações.

Com a ampliação do modelo de análise de Schein, incorporando as variáveis da análise do comportamento, foi possível identificar e descrever o contexto de manifestação das práticas culturais de comportamento que, de acordo com a Análise do Comportamento, pode ser considerado como mais um nível passível de intervenção para a mudança organizacional, além daqueles descritos por Schein. Nesse sentido, uma proposta de mudança organizacional que evoluísse algumas das práticas analisadas poderia buscar intervir na sua ocorrência ou frequência por meio de modificações no contexto no qual correm, tanto antecedentes quanto conseqüentes, fazendo-o de forma planejada. Ao identificar as conseqüências remotas das práticas culturais, o modelo incorpora uma função estratégica ao orientar o planejamento de mudanças no longo prazo. Ou seja, o planejamento de intervenções e mudanças em práticas culturais pode dotar-se de maior orientação e controle, assumindo uma importância nova do ponto de vista estratégico.

Além disso, o modelo possibilitou identificar e descrever conseqüências que auxiliam a manutenção das práticas culturais no curto e no longo prazo. A importância disso é que principalmente as conseqüências de curto prazo, segundo a abordagem da Análise do Comportamento, também representam outro nível passível de intervenção para mudança organizacional.

Uma consequência importante de adoção de tal modelo deve ser discutida. Trata-se da mudança natural que ocorreu do foco nos pressupostos básicos, dado na teoria de Schein, para o foco nos artefatos como elementos que geram valores e pressupostos e que também são passíveis de intervenção. Os pressupostos são importantes por expressarem a história de reforçamento do grupo. No entanto, no nível dos artefatos identificam-se os elementos que favorecem a manutenção das práticas, e com isso fortalecem valores e pressupostos enquanto regras comportamentais.

Além disso, a Análise do Comportamento descreve o comportamento verbal como um importante e dinâmico elemento que possibilita estabelecer o elo entre o comportamento do indivíduo e as consequências remotas. No caso da organização estudada, essas considerações são centrais para entender como a missão da empresa assume um papel importante e mobilizador. Um exemplo literário que mostra o impacto do comportamento verbal pode ser tirado de Todorov (2005), que descreve a Constituição de um país como metacontingência:

O elo de união desses comportamentos individuais em uma metacontingência é a consequência a longo prazo que afeta toda a sociedade, e o que liga essa consequência a longo prazo às nossas ações do dia-a-dia é o discurso político, visto aqui sob a ótica da análise do comportamento, enquanto comportamento verbal. Esse discurso político rege as interações entre pessoas organizadas em grupos e assim mantém seu comportamento enquanto a consequência a longo prazo não chega (TODOROV, 2005, p. 32).

Assim, o elo de união entre os comportamentos individuais e as consequências no longo prazo para o grupo de indivíduos da organização estudada é o comportamento verbal que expressa a missão da empresa, tornando contingente uma relação que de outra forma poderia ser considerada intangível.

De forma semelhante, também pode-se pensar os valores e pressupostos como mantenedores de comportamentos que ainda não sofreram o efeito comportamental das consequências no longo prazo, junto com a presença, marcante, considerando-se o caso estudado, dos reforçadores sociais mantendo tais comportamentos sob influência desses

pressupostos e valores. Assim, volta-se a destacar a importância desses elementos, contrapondo a discussão da flexibilidade da cultura, anteriormente apresentada, numa “tréplica” que identifica a ambigüidade da função desses elementos para a cultura, caso eles não sejam analisados individualmente. Ora cristalizadores, ora auxiliares indispensáveis na manutenção de práticas, essa “dupla função”, finalmente, aponta para importância de analisar tais elementos separadamente, buscando as práticas às quais estão relacionados como forma de identificar, de uma vez por todas, sua função para o grupo. É com o auxílio dos artefatos, enquanto práticas culturais, que estão relacionados aos valores e pressupostos, que se pode identificar os tipos de contingências que os mantém, determinando sua função.

A fusão dos dois modelos também possibilita compreender uma interessante característica da organização, que é a de não estabelecimento de objetivos. Ou, se esses objetivos são estabelecidos, não estão claros para os membros da organização, e por isso não influenciam seu comportamento. Schein afirma que as organizações jovens ainda estão em processo de construção de sua cultura. Para Skinner, poder-se-ia dizer que suas práticas ainda estão sendo selecionadas. Nos dois casos a organização jovem é considerada mais flexível. Tendo em vista que a organização, na época da coleta de dados tinha apenas quatro anos desde sua fundação, poder-se-ia dizer que esse processo torna difícil o estabelecimento de objetivos, uma vez que o objetivo focaliza uma prática que foi selecionada no passado.

De forma geral, o estudo também mostra a importância de se considerar as organizações enquanto agências de controle. Tendo em vista o poder das organizações de influenciar o comportamento humano por meio do controle de poderosos reforçadores, sociais e econômicos, deve-se buscar entender como os indivíduos mantêm o poder nessas agências, quais são as conseqüências ou metacontingências que

mantém essas agências e quais são as concepções de indivíduo que elas difundem na sociedade.

De forma geral, muita coisa ainda poderia ser dita sobre os dados coletados ao dar um enfoque diferente. O objetivo final da análise, após a análise por elementos da cultura e, depois, por categorias, foi abordar um nível mais amplo, para possibilitar a exploração de diferentes contribuições.

Entende-se que a análise da cultura organizacional pôde ser enriquecida ao incorporar as variáveis ambientais. Essas variáveis, quando estruturadas de forma a descrever as contingências entrelaçadas de comportamento, atribuem um sentido particular aos elementos tratados por Schein como artefatos e valores, aumentando a complexidade e riqueza da análise da cultura.

O comportamento do gestor de dedicar-se à consultoria, por exemplo, poderia ser compreendido em termos de pressupostos básicos compartilhados. No entanto, os reforçadores que mantêm essa prática cultural representam variáveis do ambiente que dificilmente seriam descritas e que possibilitam compreender essa prática em outro nível. Esse novo tipo de compreensão abre novas possibilidades de intervenção, já que considera-se mais viável a intervenção no ambiente do que nas crenças, valores ou pressupostos básicos compartilhados. Nesse sentido, pode-se dizer que os pressupostos básicos compartilhados são conceitos que aludem a esse tipo de contingência, sem, no entanto, explicitar as variáveis do ambiente. Por isso, considera-se a possibilidade de complementação do modelo de análise da cultura organizacional de Schein.

O desenvolvimento do modelo de análise de Schein pode, com a incorporação desse tipo de elemento, tornar a proposta tanto descritiva quanto explicativa. Além disso, poderia representar uma possibilidade diferente de sistematizar os dados obtidos com o método proposto pelo autor. Tudo isso faz com que a incorporação de novos elementos fortaleça o projeto das pesquisas qualitativas que alcancem uma descrição

cada vez mais acurada dos fenômenos sociais. Dessa forma, as principais considerações acadêmicas do presente estudo se referem, no nível teórico, à incorporação de uma análise sistemática do ambiente, como parte importante e enriquecedora do estudo da cultura organizacional. No nível conceitual, a incorporação de conceitos como os de metacontingência e contingências entrelaçadas de comportamento ao estudo da cultura organizacional parece mostrar possibilidades claras de gerar um novo e complexo entendimento dos fenômenos organizacionais. Por último, no nível metodológico, a utilização da análise funcional na administração pode contribuir com o fortalecimento da importância das pesquisas qualitativas, fornecendo dados de relações que de outra forma dificilmente seriam explorados.

Por outro lado, algumas considerações podem ser feitas do ponto de vista gerencial. Ao compreender melhor o papel do ambiente, identificar as conseqüências no longo prazo de práticas culturais e atribuir nova importância aos valores e pressupostos como comportamento verbal, novas estratégias de gestão podem surgir tanto para fortalecer práticas culturais, valores e pressupostos quanto para gerar novas intervenções em projetos de mudança organizacional.

Entretanto, muitas limitações devem ser reconhecidas para que tais considerações sejam tomadas com o devido cuidado. Do ponto de vista prático, uma importante limitação se refere à cultura organizacional descrita. Não foi possível descrever as subculturas existentes, apesar de algumas observações apontarem para importantes diferenças em práticas organizacionais adotadas nas empresas aceleradas. Isso representa uma importante limitação, principalmente quando se reconhece que essas práticas diferentes podem interagir com as práticas descritas e alterar as conseqüências no longo prazo.

Do ponto de vista teórico, é interessante observar que o conceito de metacontingências, apesar de central à análise da cultura na Análise do Comportamento,

não destaca a importância da história da organização para explicar a seleção de tais práticas, o que é central à teoria de Schein e de reconhecida importância para a descrição da cultura na Administração.

Também do ponto de vista prático, deve-se destacar, mais uma vez, que as consequências no longo prazo descritas para as práticas foram deduzidas das contingências descritas e observadas. Entretanto, não podem ser consideradas mais do que possíveis e lógicas asserções. Além disso, outro ponto de fragilidade as atinge: fato de que, possivelmente, outros fatores contribuem para modificar as consequências no longo prazo que terem sido projetadas e a interação entre tais contingências não foram muito exploradas. Apesar de ser uma limitação do estudo, essas considerações também indicam problemas em aberto dessa interlocução que podem e devem ser explorados em futuros estudos, também apontando para a riqueza de possibilidades desse tipo de análise.

Outra importante limitação se refere aos aspectos epistemológicos. Ao aproximar esses dois campos de estudo, ainda que se tenham considerado pressupostos epistemológicos semelhantes, as limitações dessa aproximação não foram identificadas, principalmente pelo desconhecimento dos limites da interlocução que foi explorada no estudo. A superação de muitas limitações poderá ocorrer naturalmente com a elaboração de novos estudos nessa perspectiva.

Finalmente, entende-se a importância de que a gama de possibilidades de intervenções que se espera surgir dessa interlocução entre os dois campos seja considerada em benefício do indivíduo na organização. O reconhecimento da importância de práticas tecnológicas, por exemplo, poderia fortalecer a meritocracia. Em contrapartida, o cuidado ao lidar com práticas cerimoniais chama a atenção para o fato de que a manutenção de práticas organizacionais que privilegiam indivíduos que já estão no poder, mostrando o perigo das consequências no longo prazo para a

sobrevivência da organização, pode-se buscar práticas mais democráticas. Para finalizar, espera-se que o planejamento de intervenções para produzir mudança organizacional contemple o propósito de gerar ou fortalecer práticas reforçadoras para os indivíduos da organização, tendo em vista que esse, além de ser o caminho lógico para a manutenção de práticas culturais de comportamento e sobrevivência do grupo no longo prazo, é também o caminho ético.

6. REFERÊNCIAS

- ABIB, J.A.D. (2001). Teoria Moral de Skinner e Desenvolvimento Humano. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 11(1) p.107-117.
- _____ (2003) Explicação do Comportamento. Curso oferecido no XII Encontro Brasileiro de Psicoterapia e Medicina Comportamental. Londrina, setembro, 2003.
- ALVESSON, M. (1990) On the popularity of organizational culture. In *Acta Sociologica*. . v. 33, 1. p. 31-49. 1990.
- BARBOSA, L. (1996) Cultura Administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. *Revista de Administração de Empresas, São Paulo*. V.35, n. 4, p. 6-19, out./nov./dez. 1996.
- BAUM, W. M. (1999) Compreender o behaviorismo – ciência, comportamento e cultura. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.
- BERSON, Y; OREG, S.; DVIR, T.(2005) Organizational culture as a mediator of CEO values and organizational performance. IN *Academy of Management Best Conference Paper*, 2005. p.1-6.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann Educational Books, 1979.
- CRNKOVIC, H. L. (2003) Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos. In *Anais, Enanpad*, 2003.
- FISHER, T.; Mac-ALLISTER, M.(2001) Nota Técnica: jogando com cultura organizacional. In CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001.
- FISHER, R. M.(1989) O círculo do poder – as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. . In FLEURY, M. T. L et al. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p. 63-88.

FLEURY, M. T. L.(1989) O desvendar a cultura de uma organização- uma discussão metodológica. In FLEURY, M. T. L et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p. 15-27.

GLENN, S. (2005). Metacontingências em Walden dois. IN TODOROV, J. C.; MARTONE, R. C. e MOREIRA, M. B. Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade. Santo André,SP: ESETec.

GLENN, S. & MALOTT, M. E. (2004) Complexity and Selection: Implications for Organizational Change. In Behavior and Social Issues, 13, 89-106.

GLENN, S. (1991) Contingences and Metacontingences: relations among Behavioral, Cultural and Biological evolution. In LAMAL, P.A. Behavioral Analysis of Societies and cultural practices. Hemisphere Publishing Corporation, New York. 1991.

JUNIOR, F. T.; OLIVEIRA, F. C. (2003) Influência da Tecnologia da Informação na Cultura Organizacional: um estudo de caso. In Anais Enanpad 2003.

KAMPAS, P. J. (2003)shifting cultural gears in technology-driven industries. In MIT Sloan Management Review. Winter 2003. p. 41-48.

KAMSTEEG, F. E WELS, H. (2004) Antropology, organizations and interventions: new territory or quicksand? In Intervention Research, v.1 p.7-25. 2004.

LAVILLE, C.; DIONNE, (1999) J. A construção do saber – manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

MARTIN, J. (2002) Organizational Culture: mapping the terrain. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

MAANEN, J. V. (1989) Processando as pessoas – estratégias de socialização organizacional. In FLEURY, M. T. L et al. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989. p. 45-62.

MORGAN, G. (1986) Images of organization. Beverly Hills: Sage. 1986.

NAHM, A. Y.; VONDEREMBESE, M. A.; KOUFTEROS, X. (2004) The impact of organizational culture on time-based manufacturing and performance. In Decision Sciences: USA. V.35, n.4, Fall 2004. p. 579-607.

PIERCE, W. D. (1991) Culture and Society: the role of behavioral analysis. In LAMAL, P.A. Behavioral Analysis of Societies and cultural practices. Hemisphere Publishing Corporation, New York 1991.

REDMON, W.K. and AGNEW, J. L. (1991a). Organizational Behavior Analysis in the United States: A View from the Private Sector. In LAMAL, P.A. (1991) Behavioral Analysis of Societies and cultural practices. Hemisphere Publishing Corporation, New York.

REDMON, W.K. and WILK, A. (1991b). Organizational Behavior Analysis in the United States: Public Sector Organizations. In LAMAL, P.A. (1991) Behavioral Analysis of Societies and cultural practices. Hemisphere Publishing Corporation, New York.

RODRIGUES, S. B. e CARRIERI, A. P. (2000) A tradição Anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. In RODRIGUES, S. B. E CUNHA, M. Estudos Organizacionais: novas perspectivas na Administração de empresas. São Paulo: Iglu Editora, 2000.

SARSUR, A. M.; LICIO, F. G.; AMORIM, W.A.C. (2004) Aspectos culturais em organizações virtuais: novidades ou mascaramento de concepções tradicionais? In Anais Enanpad, 2004.

SCHEIN, E. H. (1974). Western Electric Conference, Chicago, Ill. 11 de Novembro, 1974.

_____ (1986). What you need to know about organizational culture. In Training Development Journal. Jan. 1986. p- 30-33.

_____ (1992). Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass.

_____ (1991a) The role of the founder in the creation of organizational culture. In FROST, P. J. et al. Reframing Organizational Culture. Sage Publications, 1991.

_____ (1991b) What is culture?. In FROST, P. J. et al. Reframing Organizational Culture. Sage Publications, 1991.

_____ (1996a). Three cultures of management: the key to organizational learning. In Sloan Management Review. Fall, 1996. p- 9-20.

_____ (1996b). Cultures the missing concept in organization studies. In Administrative Science Quarterly, 41. 1996. p. 229-240.

_____ (1997). What holds the modern company together?. In Harvard Business Review. Nov/Dec. 1997. p- 8-9.

_____ (2000). Don't make culture another item on the KM checklist. In Knowledge Management Review. V3 Issue 4 Sept/Oct. 200. p- 174-176.

_____ (2003). On dialogue, culture and organizational learning. In Engineering Management Review, v4 issue 4 summer 2003. p-40-51.

_____ (2003). Five traps for consulting psychologists- or, how I learned to take culture seriously. In Consulting Psychology Journal: practice and research. Spring 2003. p- 75-83.

SKINNER, B.F (1971/1983). O Mito da Liberdade. (L. Goulart e M. L F. Goulart, Trad). Rio de Janeiro: Bloch Editores. (Trabalho original publicado em 1971).

_____ (1953/ 2000a). Ciência e Comportamento Humano. (J. C. Todorov e R. Azzi, Trad.). São Paulo: Martins Fontes. (Trabalho original publicado em 1953).

_____ (1974/ 2000b). Sobre o Behaviorismo.(M. P. Villalobos, Trad). São Paulo: Editora Cultrix. (Trabalho original publicado em 1974).

_____ (1989/ 2002). Questões Recentes na Análise do Comportamento. (^a L. Néri, Trad). Campinas: Papyrus. (Trabalho original publicado em 1989).

TODOROV, J. C. (2005) A Constituição como metacontingência. IN TODOROV, J. C.; MARTONE, R. C. e MOREIRA, M. B. Metacontingências: comportamento, cultura e sociedade. Santo André,SP: ESETec.

VALENTINO, C. L. The role of middle managers in transmission and integration of organizational culture. In *Journal of Healthcare Management*. V.49: 6, nov/dec 2004. p. 393-404.

VANDENBERGHE, L. (2002). A prática e as implicações da análise funcional. In *Revista Brasileira de Terapia Comportamental e Cognitiva*, vol IV, 1, 35-45.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em Administração. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. Estudos de Caso – planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WART, M. V. Public-sector leadership theory: an assessment. In *Public Administration Review*. Mar/apr 2003. v.63 n2. p. 214-228.

APÊNDICE 1 - Estrutura das entrevistas

CATEGORIA 1: Missão e estratégia

Entendimento compartilhado sobre a principal missão, a atividade mais importante, funções manifestas e latentes da organização.

Necessita documento do planejamento estratégico.

Objetivos da entrevista:

- Verificar relacionamento da empresa com seus *stakeholders*;
- Verificar ocasião de surgimento e compreensão da missão;
- Verificar funções manifestas e latentes da organização.

Que estratégias a empresa utilizou, nos seus primeiros anos, para sobreviver e crescer economicamente?

1. Como era o ambiente econômico de então?
2. A empresa conseguiu atingir seus objetivos econômicos naquela época?
3. Atualmente, que tipo de estratégia a empresa utiliza para sobreviver e crescer economicamente?
4. Por que essas estratégias são escolhidas no lugar de outras?
5. Como essas estratégias são definidas?
6. O que acontece quando alguém sugere algo diferente?
7. A empresa passou por alguma dificuldade causada por estratégias consideradas inadequadas?
8. Como a empresa superou essa dificuldade?
9. Quais foram as pessoas centrais nesse processo?

Quais são os principais Stakeholders da empresa? (fornecedores, gerentes e funcionários em geral, investidores e acionistas, comunidade e governo, clientes).

1. A empresa passou por alguma crise em suas relações com esses Stakeholders?
2. Como isso foi resolvido?
3. Quais foram as pessoas centrais nesse processo?
4. Atualmente como é a relação da empresa com esses Stakeholders?
5. Como você classifica a importância desses Stakeholders?

6. Quando as decisões são tomadas como esses Stakeholders são levados em conta? Exemplo

Qual é a missão da empresa?

1. Como a empresa estabeleceu essa missão?
2. Quais são as implicações dessa missão para a empresa? Por que ela é importante?
3. Em que ocasiões as pessoas falam da missão (forma e informalmente)?
4. Qual é a reação das pessoas quando alguém lembra da missão da empresa?

Quais são as atividades mais importantes da empresa?

1. Quem desempenha essas atividades?
2. Como essas pessoas são percebidas pela empresa?
3. Quais são as conseqüências de um bom desempenho dessas atividades?
4. O que acontece quando há um desempenho insatisfatório?
5. Quando ocorreu pela última vez um desempenho de destaque. Verificar antecedentes?
6. Como se deu o desenvolvimento dos processos relacionados a essas atividades?
7. Em termos gerais como você descreveria a função da organização?
8. Quais são as conseqüências do desempenho dessa função para os Stakeholders (conseqüências diretas e indiretas)?
9. Quais atividades são “secundárias” mas, ainda sim, são importantes para a organização?
10. Quem desempenha essas atividades?
11. Como essas pessoas são percebidas?
12. Na história da organização, como as atividades/ funções foram surgindo?
13. Houve algum período de crise no desempenho das funções centrais ou secundárias?
14. Alguma vez as funções centrais entraram em conflito com as funções secundárias (formais ou informais)?
15. Existem tarefas informais?
16. Quem as desempenha?
17. Como essas pessoas são percebidas?
18. Como essas tarefas surgiram na organização?

Quais foram as decisões estratégicas mais difíceis e importantes tomadas pela organização?

1. Quais eram as alternativas a essas decisões?
2. Como a decisão foi tomada (critérios)?
3. Qual o contexto no qual isso ocorreu (ambiente externo)?
4. O que aconteceu decorrente dessa decisão?

CATEGORIA 2: Objetivos operacionais (derivados da missão)

Linguagem comum, pressupostos compartilhados sobre operações básicas e lógicas que tornam concreto o caminho até o conceito abstrato desenvolvido na missão (o que fazer no próximo ano, mês ou amanhã).

Necessita organograma.

Objetivos da entrevista:

- Verificar se existe uma linguagem compartilhada;
- Verificar consenso quanto a quais atividades que levam a atingir a missão;
- Verificar como os diferentes níveis estabelecem seus objetivos.

Como os objetivos são definidos?

1. Como a organização entende a função de cada departamento?
2. Existe consenso quanto à maneira de compreender a função de cada departamento?
3. Como os objetivos gerais da organização são definidos?
4. Como os objetivos de cada departamento são definidos?
5. Existe alguma dificuldade no processo de definição desses objetivos?

Como os objetivos de cada departamento refletem a missão da organização?

1. Quais departamentos estão mais fortemente relacionados com a missão da empresa?
2. Como os departamentos participam da construção da estratégia da empresa?
3. Existe algum departamento que se destaca nesse processo?
4. Quais departamentos foram, inicialmente, os mais importantes na história da empresa?

Quais foram as decisões estratégicas mais importantes tomadas pela organização?

1. Quais departamentos participaram mais ativamente dessas decisões?
2. Quais foram as conseqüências dessas decisões para cada departamento?

Qual é o horizonte de tempo mais comum ao se falar dos objetivos da organização?

1. Qual o horizonte estabelecido pelos departamentos ao pensarem seus objetivos?

CATEGORIA 3: Meios (para atingir os objetivos)

Como a organização entende que seus objetivos poderão ser alcançados.

Objetivos da entrevista:

- Verificar quais meios a organização utiliza em seu dia-a-dia para alcançar os objetivos estabelecidos (financiamento, construção, planejamento, venda).

Quais são os meios (habilidades, conhecimentos e tecnologias) mais utilizados pela organização para atingir seus objetivos?

1. Quais são as principais tecnologias detidas pela organização?
2. Como a organização assimilou essas tecnologias (quando, contexto e ocasião)?
3. Como essas tecnologias são importantes para a organização?
4. Como são utilizadas no dia-a-dia?
5. Quem são as pessoas responsáveis por lidar com essas tecnologias?
6. Como essas pessoas são percebidas pela organização?

7. Quais são as principais habilidades e conhecimentos detidos pela organização?
8. Como são utilizados no dia-a-dia?
9. Quem são as pessoas responsáveis por tais conhecimentos e habilidades?
10. Como essas pessoas são percebidas pela organização?
11. Como essas habilidades e conhecimentos ganharam importância na organização?

12. As pessoas ligadas às principais tecnologias, conhecimentos e habilidades participam de decisões de que tipo?
13. Essas tecnologias, conhecimentos e habilidades são consideradas igualmente importantes?
14. Existe consenso quanto à importância dessas atividades entre os membros da organização?

15. Essas tecnologias, conhecimentos e habilidades são formais?

Existem outros meios?

1. Que outros meios a organização necessita para cumprir seus objetivos?
2. Existem meios informalmente utilizados?
3. Quem utiliza os meios informais?
4. Como essas pessoas são percebidas?
5. Os stakeholders reconhecem essas mesmas tecnologias, conhecimentos e habilidades como as mais importantes?
6. Esses meios fazem com que a organização tenha que lidar com alguma dificuldade específica (por exemplo: agilidade na tomada de decisão, dificuldade na articulação do trabalho em equipe, relações de autoridade etc)?
7. De todas essas tecnologias, conhecimentos e habilidades o que influi mais ao se tomar decisões estratégicas?
8. Como é a interação dos grupos responsáveis por esses meios?
9. Existe algum grupo que se destaca.? Como?
10. Quais outros meios de atingir objetivos são valorizados informalmente (espaço, discussões em grupo etc)?
11. Habilidades e conhecimentos são compartilhados?

CATEGORIA 4: Medidas (critérios para medir resultados)

Como o grupo entende que deve ser avaliado para que medidas corretivas possam ser tomadas quando necessário ou quando o desempenho não corresponder às expectativas.

Objetivos da entrevista:

- Verificar como o grupo entende que o seu desempenho deve ser medido

Como a organização avalia o desempenho de suas diversas funções?

1. Quais são os critérios de qualidade utilizados formalmente?
2. Como esses critérios são verificados?
3. Quem é responsável por medir o desempenho da organização?
4. Quais são os critérios de avaliação informalmente utilizados?

5. Como as atividades de avaliação do desempenho da organização são percebidas pelos funcionários?
6. Em que ocasiões o desempenho das funções organizacionais é avaliado?
7. Em casos de programas de qualidade: qual o grau de seriedade com que são considerados?
8. O julgamento pessoal é considerado como medida de avaliação?
9. Como as decisões são avaliadas antes de serem executadas?
10. O que acontece quando um bom desempenho é identificado?
11. Existe consenso entre os indivíduos da organização quanto aos critérios de avaliação de desempenho organizacional?
12. Que tipo de informação é considerada ao avaliar os critérios?
13. Quando a organização começou a avaliar seu desempenho?
14. Como os critérios foram sendo estabelecidos como válidos?
15. Quem tem acesso à informação quanto ao desempenho da organização?

CATEGORIA 5: Correções (estratégias de reparo)

Que tipo de estratégia a empresa utiliza quando um baixo desempenho é identificado.

Objetivos da entrevista:

- Verificar como o grupo consequência um desempenho ruim e a história de reforçamento do grupo que fortaleceu valores e pressupostos básicos compartilhados.

Como a empresa busca solucionar seus problemas de desempenho?

1. Quando o desempenho de um indivíduo é percebido como insatisfatório, como o grupo reage? Como o indivíduo é visto?
2. Quais são as consequências formais de um baixo desempenho individual?
3. Quais as consequências informais?
4. Que atitudes a organização toma quando o desempenho de um departamento é considerado insatisfatório?
5. Que atitudes a organização toma quando seu próprio desempenho não atinge as expectativas?
6. Como as decisões do que deve ser feito são tomadas?
7. Quem toma essas decisões?

8. Quais foram as primeiras “correções” feitas pela organização?
9. Quais eram as alternativas da organização, nesses casos, para resolver os problemas? (identificar critérios, valores, pressupostos, líderes...)?
10. Quais foram as conseqüências dessas decisões para a organização?
11. Como os indivíduos percebem o estilo de “solução de problemas” da organização?

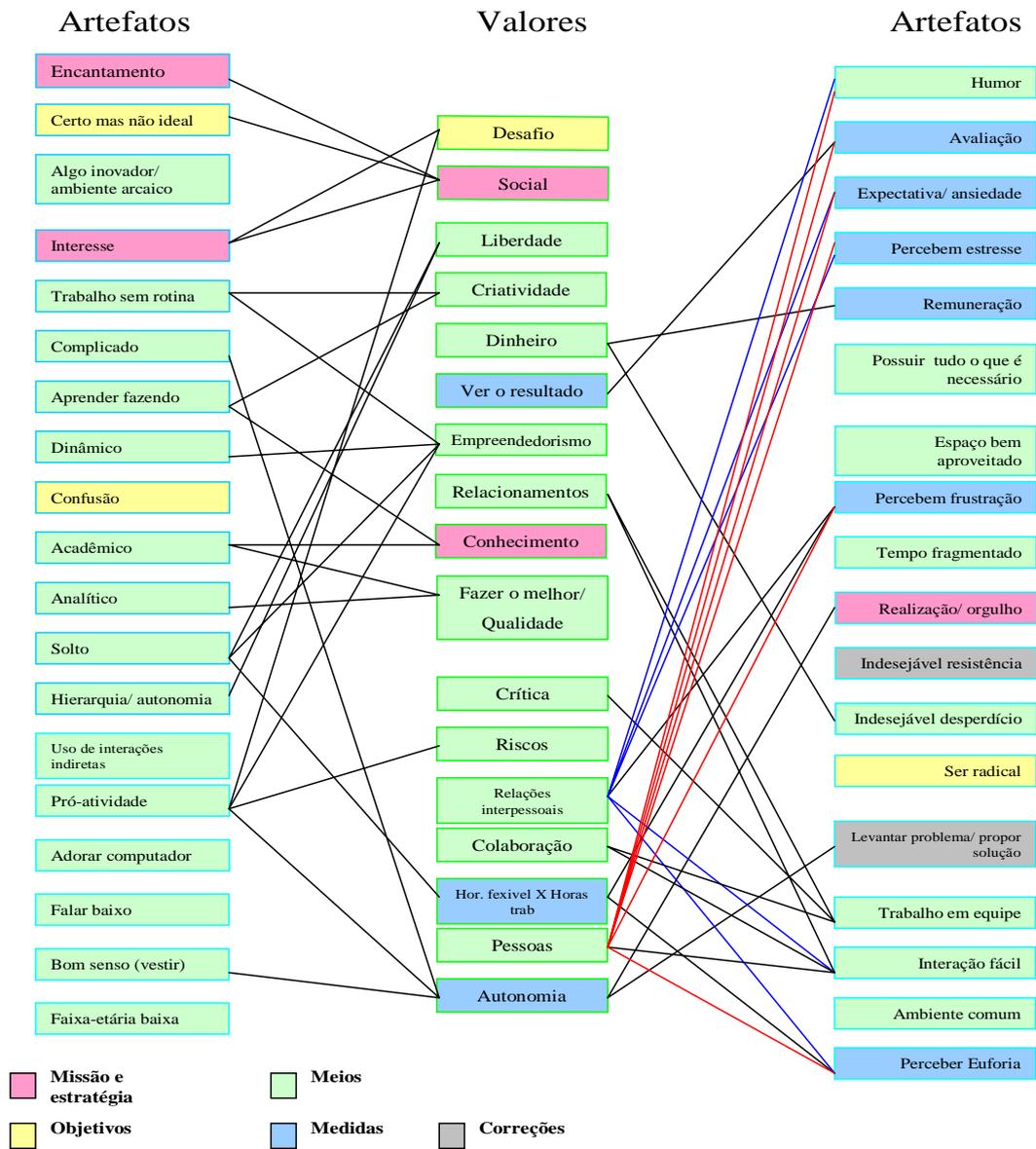
APÊNDICE 2 - Artefatos relacionados à categoria *meios*

Antecedentes Remotos	Antecedentes Imediatos	ARTEFATOS	Conseqüentes Imediatos	Conseqüentes Remotos
Empresa em fase de crescimento	Investimentos moderados; Missão da empresa "fazer a ponte entre academia e o mercado"	<i>Algo inovador em ambiente arcaico</i> Crer que estão fazendo algo inovador num ambiente que não é adequado.	Clientes com menos credibilidade; O grupo trabalha para conseguir as condições ideais	<i>Fortalecimento do pressuposto de que tudo é possível</i> ; crescimento e fortalecimento da empresa
Diversidade de situações nas quais a inovação tecnológica pode ser trabalhada; Necessidade da empresa de crescer e arrecadar.	Surgimento de demandas variadas; Numero limitado de pessoas trabalhando	<i>Trabalho sem Rotina</i> Adaptar trabalho a demandas situacionais.	Aprendizagem de novos repertórios; Reforços sociais; Reforçadores intrínsecos às atividades; Apoio do grupo; Trabalho adaptado	Grupo garante clientes; Cansaço do corpo funcional; Diversificação das atividades da empresa.
Ausência de empresa semelhante (modelo);	Desconhecimento do processo de trabalho; diversificação das atividades da empresa; Aprendizagem de novos repertórios.	<i>Complicado</i> Demora para entender o trabalho e a rotina da empresa	Reforçadores sociais por superar desafios; Dificuldade dos indivíduos em estabelecer padrão adequado; grupo gasta um longo período de tempo se adequando.	Valorização do trabalho (aumenta o valor reforçador); demora dos funcionários em atingir senioridade.
Ausência de empresa semelhante (modelo);	Desconhecimento do processo de trabalho; diversidade de demandas; Crença de que "a formalização de processos engessa"	<i>Aprender Fazendo</i> Aprender o repertório em interação com as contingências	Aprendizagem longa; Aprendizagem rica; Dificuldade em "formalizar" ou descrever processos.	Dificuldade em compartilhar muitos aspectos da aprendizagem;
Diversidade de situações nas quais a inovação tecnológica pode ser trabalhada; Necessidade da empresa de crescer e arrecadar.	Diversidade de demandas; Numero limitado de pessoas trabalhando.	<i>Dinâmico</i> Variar repertorio de acordo com a demanda	Cansaço; Diversidade de reforçadores (diversidade de situações);	Habilidade em adaptar repertório à demandas do ambiente mercadológico.
Muitas pessoas formadas na UFMG.	Predominância de recém-formados no corpo funcional; Contato intenso com pesquisadores acadêmicos; Pouca vivência corporativa; natureza do trabalho envolve muita pesquisa.	<i>Acadêmico</i> Adotar padrões típicos da academia para planejar, pesquisar e questionar atividades	Maior credibilidade; compreensão das contingências do pesquisador; Trabalho individualizado.	Grupo adota padrões de qualidade "incongruentes" com praticas do mercado demandando maior tempo/ trabalho.
Estratégia em trabalhar com inovação tecnológica de caráter radical; Particularidades do tipo de negócio.	Tecnologias desconhecidas; Surgimento de problemas e oportunidades inesperadas; necessidade de desenvolver metodologias adequadas ao modelo	<i>Analítico</i> Considerar cuidadosamente muitos fatores que influenciam no potencial de sucesso do trabalho.	Ambiente silencioso; Necessidade de muitas fontes de informação; Trabalho individualizado Identificação de novos fatores importantes.	Acúmulo de informações relevantes para a empresa

Numero limitado de pessoas trabalhando	Trabalho individualizado	<i>Solto</i> Fazer o trabalho da maneira como acha melhor, controlando seu próprio comportamento.	Acesso a Reforçadores sociais condicionados - Autonomia; O grupo faz o melhor trabalho possível	Menor controle da padronização e qualidade do trabalho;
Particularidades do tipo de negócio; Ausência de regras formais e de um sistema de tomada de decisão definido.	Diversidade de demandas; Diversidade de situações imprevistas	<i>Hierarquia/Autonomia</i> concorrência entre: - Respeitar hierarquia - Tomar decisões com autonomia	Decisões tomadas seguindo um modelo informal e individual de critérios; Decisões importantes tomadas individualmente; Decisões pouco importantes levadas para superior.	Desgaste no relacionamento; Decisões equivocadas;
Inexistência de mão-de-obra pronta no mercado;	Impossibilidade de pagar salários altos; Natureza do trabalho inovadora e desafiadora e crença de que pessoas jovens respondem melhor a esses aspectos.	<i>Faixa-etária baixa</i> Selecionar pessoas jovens	Pessoas no primeiro emprego; Pessoas em contato com academia; Pessoas com motivação	Clima informal Grupo ansioso (difícil lidar com emoções e escolhas) Pessoas com disponibilidade
Predomínio de pessoas jovens no corpo funcional	Sócios se vestindo de formas variadas; Diversidade de "estilos" de clientes e situações.	<i>Bom-senso no vestir</i> Escolher roupas baseadas na agenda do dia e em regras informais da própria história de vida.	Conforto e conveniência dos membros do grupo; Sinaliza tipo de atividade do dia	
Natureza multidisciplinar do trabalho requer trabalho em equipe	Trabalho analítico; Ambiente comum.	<i>Falar Baixo</i>	Ambiente silencioso;	Boas condições de trabalho.
	Atividades requer o uso intenso e sistemático do computador	<i>Adorar computador</i> Ter habilidade no uso, interesse em aprender mais e considerar reforçadoras as horas de trabalho passadas diante do computador	Desenvoltura ao executar as atividades (rapidez, qualidade e rápida solução de problemas relacionados ao uso)	Facilidade em aprender novas habilidades ligadas ao uso do computador adaptando-se a novas condições
Numero limitado de pessoas trabalhando; história de reforçamento ligada a comportamentos pró-ativos (empreendedor)	surgimento de problemas variados; necessidade de informação; muito trabalho.	<i>Pró-atividade/ "Tirar a Bunda da Cadeira"</i> "Tomar iniciativa, não esperar que outras pessoas façam"	Rapidez na solução de problemas; Menor número de problemas nos níveis hierárquicos mais altos; Aprendizagem individual	Empresa ágil e flexível se adapta rápido às demandas do ambiente.
Importância do trabalho em equipe.	Uso contínuo do computador e da internet; trabalho analítico; ambiente comum; necessidade de interações contínuas	<i>Uso de interações indiretas</i> utilizar recursos de comunicação indireta (principalmente mensagens instantâneas na internet)	Muitas coisas feitas em paralelo; ambiente silencioso; comunicação rápida;	manutenção da informalidade.

Limitações/restrições de recursos financeiros; História de construção conjunta de soluções (6 sócios que se complementam)	Trabalho multidisciplinar; Trabalho em equipe; Necessidade de troca de informação ágil	<i>Ambiente Comum</i> Trabalhar dividindo o espaço físico	Comunicação direta e fácil; Ambiente informal; interação frequente; compartilhamento de informação	Rapidez de processos e solução de problemas.
empresa "pequena" todos se conhecem.	Ambiente compartilhado; Pessoas jovens; ambiente informal; necessidade de troca de informações ágil	<i>Interação fácil</i> Buscar e fornecer ajuda, críticas e informações de forma pessoal	Agilidade na troca de informações e resolução de problemas; Barreira ao uso da autoridade	Organização responde rápido a suas demandas ambientais
Experiência passada de construção conjunta de soluções.	Surgimento de um problema complexo; Atividades que requerem conhecimentos de diversas áreas	<i>Trabalhar em Equipe</i> Dividir tarefas com os outros membros do grupo e compartilhar informações e objetivos	Cada indivíduo trabalha em sua área de conhecimento; Solução criativa de problemas; fortalecimento da importância em compartilhar informações	Grupo aprende a trabalhar com informações de todos os campos de conhecimento
Valores sociais de preservação e economia; campanhas governamentais e de ONGs	Limitações restrições de recursos financeiros. Ar-condicionado	<i>Não desperdiçar recursos</i> Controlar gastos de energia elétrica, insumos, tempo etc	Reforçadores sociais; Controle de gastos	
Restrições financeiras típicas de uma nova empresa. Necessidade de crescer.	Multifunção - os funcionários assumem funções diversas de acordo com as tarefas que surgem Número limitado de pessoas trabalhando; Prioridades "mutáveis"	<i>Tempo Fragmentado</i> Começar uma nova tarefa antes de terminar a anterior	Dificuldade em retomar tarefa anterior; Prioridades satisfeitas; Problemas resolvidos; Tarefas incompletas; necessidade de esforço e organização; diversidade de fontes de reforçamento.	Improdutividade
limitações/restrições de recursos financeiros;	Espaço restrito	<i>Espaço bem aproveitado</i> Procurar a melhor disposição física possível para adequar o espaço disponível.	Compartilhar ambiente de trabalho Espaço adequado	
Trabalho analítico	Necessidade de muitas informações e poucos recursos materiais pro trabalho. Facilidade em obter informações (internet e outras); informações geradas com agilidade.	<i>Possuir tudo o que é necessário para executar o trabalho.</i> Dar acesso a todo tipo de informação necessária para fazer o trabalho.	Condições mínimas para execução do trabalho asseguradas. Possibilidade de executar o trabalho com qualidade.	História de trabalhos bem sucedidos.
	Ambiente informal Pessoas jovens	<i>Humor.</i> Fazer e aceitar brincadeiras.	Manutenção de clima organizacional positivo; Ambiente informal; Possibilidade de resolver questões complexas sem ansiedade.	Favorecimento de ambiente criativo (variabilidade do comportamento); Fortalecimento de sentimentos positivos com relação à empresa.

APÊNDICE 3 - Relações estabelecidas entre Artefatos e valores



APÊNDICE 4 - Relações estabelecidas entre Pressupostos e Valores

