

Multiplicidade cultural em uma mesma organização

Isabella Ortega

Podem diversas culturas coexistir em uma mesma organização? O questionamento é proposto por FREITAS (1991) e é um assunto muito pertinente e atual nos dias de hoje. Temos assistido a grandes fusões e aquisições de empresas que atuam em diferentes ramos de negócios e em localidades múltiplas, sem contar que o ritmo das mudanças tecnológicas exige agilidade da liderança e das organizações.

É preciso acompanhar as novas tendências e adaptar as formas de fazer negócios, para garantir sobrevivência num mercado fluido, de mudanças constantes e contínuas – e assim, garantir vantagem competitiva. Além do mais, a tecnologia imprime novas formas de relacionamento interpessoal, que também impactam o dia a dia das organizações e transformam o jeito com que as pessoas se comunicam nos ambientes interno e externo.

Segundo FREITAS (1991), o ambiente onde a empresa opera, os objetivos organizacionais e a abordagem seguida na administração de pessoas devem definir se uma organização deve ter uma ou mais culturas.

Isto significa que se uma empresa trabalha com uma única linha de produtos e atua num mercado muito homogêneo, deve ser melhor servida por uma cultura que seja uniforme ao longo da organização e que enfatize um comportamento consistente com o que é necessário para o sucesso. Já uma companhia com múltiplos produtos e serviços, cada um em diferente mercado, pode necessitar de culturas diferentes para suas várias unidades de negócios, divisões, etc... (FREITAS, 1991, p. 72).

A autora ressalta que as múltiplas culturas são ainda mais compatíveis no ambiente atual – de constantes mudanças e em que a complexidade organizacional é cada vez maior, exigindo maior grau de diversificação e diferenciação das mesmas, podendo inclusive ser uma característica positiva e contribuir para a eficácia organizacional.

Para Meryl R. Louis (apud FREITAS, 1991, p.72), existem potencialmente várias culturas nos lugares de trabalho e ela entende cultura como o conhecimento compartilhado tacitamente, ou seja, a transmissão desse conhecimento se dá de forma silenciosa, de forma quase secreta e que é deduzido de alguma maneira pelas pessoas que convivem no ambiente organizacional. Para a autora, dois aspectos devem ser analisados: as raízes ou lugares em que primeiramente os entendimentos são compartilhados (*sourcing*); e a extensão que a penetração desses entendimentos atinge (*bounding*).

Para ilustrar a questão proposta neste artigo, apresentarei a seguir um caso em que a análise de cultura organizacional apontou a existência de múltiplas culturas numa mesma organização. Com sede administrativa na cidade de São Paulo e operação em Manaus, o Instituto que servirá de exemplo é uma Organização Não Governamental (ONG) criada em 2012. Qualificada como organização social de saúde no Estado do Amazonas, a entidade administra um Pronto-Socorro (PS), localizado na zona norte de Manaus. A pesquisa foi aplicada e analisada pelo departamento de Comunicação do próprio Instituto, que foi integrado pela autora deste texto.

O método utilizado para a avaliação da cultura organizacional foi o instrumento desenvolvido por Kim S. Cameron e Robert E. Quinn, conhecido como *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI), aplicado aos gestores do Instituto e aos líderes da unidade hospitalar. O instrumento, em forma de questionário, foi criado para o diagnóstico da cultura organizacional e é respondido individualmente. Ao todo são seis itens, que os autores chamam de dimensões-chave, com quatro alternativas cada. O respondente precisa dar notas, dividindo 100 pontos entre as alternativas de cada bloco, de acordo com o que ele sente como verdadeiro para a organização na qual está inserido. Quanto mais a afirmação for próxima da realidade da empresa, mais alta deve ser a nota.

O primeiro bloco trata das características dominantes da organização – se pode ser considerada como uma extensão da família; um ambiente dinâmico e empreendedor; orientado para resultados ou se é um lugar marcado pelo controle e estruturação.

O segundo aborda os atributos da liderança – se é facilitadora; empreendedora e inovadora; agressiva e

racional, com foco em resultados ou uma postura de coordenação e organização.

O terceiro bloco trata do estilo de gerenciamento de empregados – se a organização estimula o trabalho em equipe e a participação dos trabalhadores; é inovadora e valoriza as liberdades individuais; voltada para resultados, com ênfase na competitividade ou se pode ser considerada previsível, com relações estáveis e oferece garantias de segurança no emprego.

O quarto é sobre o que mantém a organização unida – se é a lealdade, confiança e comprometimento dos empregados; inovação e desenvolvimento; ênfase nos objetivos ou as regras e políticas.

O quinto sinaliza a ênfase estratégica da empresa – se é voltada para o desenvolvimento humano; para novos desafios e oportunidades; ganhos de mercado ou eficiência e controle das operações.

O sexto e último bloco do instrumento de avaliação de cultura organizacional é sobre o que a empresa define como sucesso – comprometimento dos empregados; oferecer produtos/serviços únicos ou os mais inovadores; ser líder de mercado ou ser eficiente.

De acordo com os criadores do método, os objetivos são, no primeiro momento, identificar a cultura organizacional existente e, em um segundo momento, saber qual a cultura que os membros da organização acreditam que deve ser desenvolvida para que a empresa atenda às futuras demandas do ambiente externo e aproveite as oportunidades.

Analisando de forma separada cada bloco de respostas, obtida a partir da pesquisa aplicada, pode-se notar como característica mais marcante da sede administrativa o foco na conquista de novos mercados, enquanto que o desenvolvimento humano e trabalho em equipe são os traços dominantes da cultura do Pronto-Socorro.

Na sede administrativa, através do método aplicado aos gestores da organização, é possível observar que o foco no mercado, a alta competitividade existente e o esforço da equipe voltado para novos negócios fazem com que as relações interpessoais fiquem em segundo plano, sobrando pouco estímulo à participação coletiva. A presença de regras e a hierarquia é vista como forte, resultando em pouco espaço para as liberdades individuais, criação e inovação.

Por outro lado, a análise das respostas dos líderes do Pronto-Socorro aponta para outra orientação, apoiada no trabalho em equipe, valorizando as relações interpessoais e o desenvolvimento de pessoas. Tais características podem ser comprovadas pela constância dos treinamentos oferecidos aos colaboradores da unidade e pelo nível de engajamento e envolvimento da equipe nas ações de responsabilidade social promovidas pelo Grupo de Trabalho Humanizado (GTH) da unidade.

Outro ponto que pode ser observado é o pouco apego às regras formais e resistência à adoção de novos procedimentos e normas, o que permite que as pessoas se sintam mais livres para inovar dentro do ambiente organizacional. Este aspecto chama a atenção, principalmente, quando falamos de uma unidade que presta serviço público de saúde. Para a equipe médica, enfermeiros, funcionários administrativos e equipe multidisciplinar, que atua no Pronto-Socorro, o baixo comprometimento com as regras e políticas pode representar um risco. A fim de reverter este cenário, a sede administrativa está investindo em treinamentos para a equipe de Manaus. Além de assegurar a qualidade no atendimento prestado e oferecer mais segurança aos pacientes e acompanhantes, o Instituto pretende capacitar a equipe também visando a conquista de certificações da área da saúde.

O foco em resultados e agressividade marcam a postura da liderança na avaliação aplicada aos gestores do Instituto. Tais características fazem sentido na sede administrativa, tendo em vista que a equipe é responsável não só por fazer com que os projetos sejam eficientes e eficazes, mas também pelo desenvolvimento de projetos e conquista de novos negócios. Levando em consideração as exigências por parte do poder público de organizações sociais de saúde em termos de prestação de contas e transparência, é natural que haja grande apego às regras e políticas. Já entre os líderes do PS, a postura da liderança é percebida como empreendedora e inovadora.

A gestão dos empregados é encarada de forma inversa nas duas culturas. No PS, o estímulo ao trabalho

em equipe, o consenso e a participação são as características mais marcantes. Há sensação de segurança no emprego, as relações são estáveis e duradouras. Já na sede administrativa, a alta competitividade é o principal traço, o que eleva os índices de insegurança no trabalho e gera relações mais instáveis.

O que mantém a organização unida, segundo os gestores do Instituto, é o foco nos objetivos e ganhos de mercado. Por outro lado, na unidade de saúde, o que “cimenta” a organização é a lealdade e confiança, o que demonstra o forte comprometimento das pessoas e equipes.

A ênfase estratégica da sede administrativa é voltada para conquistas de novos mercados e prospecção de oportunidades. Ao contrário, na unidade hospitalar, a ênfase é no desenvolvimento humano. A eficiência é vista como o critério de sucesso pelos gestores do Instituto, enquanto que o comprometimento com a gestão e desenvolvimento de pessoas e equipes é o que define sucesso para os líderes do Pronto-Socorro.

De acordo com MARCHIORI (2008), não se tem uma cultura única nas organizações e, ao meu ver, isso deve ser encarado de forma positiva, tendo em vista que os objetivos de quem atua na sede administrativa é de quem está à frente são diferentes. Segundo MARTIN (apud MARCHIORI, 2008, p. 125), uma cultura hegemônica e fortemente unificada oprime e controla os empregados.

O cenário apresentado acima mostra que há um grande desafio para o departamento de Comunicação no alinhamento das mensagens – informações que fazem sentido para quem atua na sede administrativa do instituto podem não ser compreendidas da mesma forma por quem está na operação em Manaus.

MARCHIORI (2008) defende que para que o indivíduo encontre sentido nas trajetórias organizacionais é necessário que haja conexão entre cultura, prática social e os aspectos emocionais que conduzem a vida das pessoas nas organizações. Por isso, o profissional de Relações Públicas precisa analisar a fundo as culturas da organização e conhecer os públicos para que sua ação seja efetiva.

Outro detalhe que é importante observar: enquanto que a equipe da sede administrativa trabalha com fácil acesso à internet e dispositivos móveis, grande parte dos empregados que ficam na operação do PS nem sempre têm acesso com a mesma frequência a essas tecnologias em razão das funções que exercem.

Os canais utilizados pela comunicação interna para informar os empregados são jornal mural, e-mail, aplicativo WhatsApp, Facebook e o próprio site do Instituto. Sugeridas pela comunicação, a criação de uma intranet e um jornal interno não foram viabilizadas pelo departamento financeiro.

O departamento de Comunicação está estruturado da seguinte forma: um coordenador, que responde diretamente para a diretoria do Instituto, e um analista e assessor de comunicação pleno. Ambos ficam alocados na sede administrativa, na capital paulista. Há também um analista e assessor de comunicação sênior dentro do PS. As reuniões são feitas por videoconferência sob demanda da coordenação.

No início, a principal dificuldade enfrentada pela Comunicação foi a implantação de procedimentos para divulgação de informações, solicitações de fotos e coberturas de eventos para a equipe de Manaus. Os líderes do PS encaravam o preenchimento das fichas como uma burocracia desnecessária. Após alguns treinamentos e esforços realizados pela Comunicação, eles passaram a utilizar com frequência e observando os prazos.

A necessidade da criação dos procedimentos surgiu devido à coordenação notar que as demandas para a Comunicação chegavam de forma desorganizada e, muitas vezes, em cima da hora. Além da criação dos procedimentos, foi proposta uma ronda semanal nos outros departamentos e encontros mensais dos líderes e gestores.

A ideia surgiu com o objetivo de colocar os líderes das diferentes áreas em conversa constante, a fim de estreitar os relacionamentos e facilitar a circulação de informações dentro da organização. Após o estranhamento inicial de algumas lideranças, os encontros demonstraram sua importância pelos temas abordados e passaram a ser encarados de braços abertos por todos.

Hoje, o principal desafio é manter os empregados engajados diante do cenário de crise financeira no Governo do Estado do Amazonas. O contrato do governo amazonense com o Instituto para a gestão da unidade hospitalar chegou ao fim em dezembro de 2016 e foi renovado por mais seis meses. A continuidade

da prestação dos serviços pela mesma organização social de saúde é incerta. A situação aumenta o nível de estresse de quem está à frente dos novos projetos na sede administrativa e gera insegurança tanto para os empregados de São Paulo quanto para os que estão na operação em Manaus.

Avaliação de cultura organizacional: comunicação e Relações Públicas

Segundo SIRIRAMESH (apud MARCHIORI, 2008, p. 216), “a cultura afeta comunicação, e é afetada por ela”. Ou seja, é possível afirmar que a cultura impacta o trabalho de Relações Públicas, já que o reconhecimento cultural permite que sejam criadas estratégias para os diferentes públicos. Para MARCHIORI (2008), a cultura é a personalidade de uma empresa e a comunicação tem a função de construir e consolidar o futuro da organização. Ainda segundo a autora, é papel do relações-públicas descobrir e apurar a cultura organizacional para que seja possível sustentar o processo de comunicação, com profundidade, junto aos diferentes grupos.

Dentro da organização, as pessoas precisam se identificar com as mensagens transmitidas. Para isso, é necessário que o profissional de relações públicas fale a mesma linguagem e vá além, buscando decifrar e compreender os padrões de relacionamento para que seja possível construir mensagens que façam sentido, e gerar confiança e credibilidade. “A cultura vive quando comunicada significativamente” (MARCHIORI, 2008, p. 223).

O conceito de cultura é estruturalmente complexo e envolve grande conjunto de pressupostos, implicitamente assumidos, que definem como os membros de um grupo veem suas relações internas e externas, por isso, a cultura afeta diferentes aspectos nas organizações, tais como a estrutura, a estratégia, os processos e os sistemas de controle (SCHEIN apud WOOD JUNIOR, 2000, p. 24) . Entretanto, sendo a cultura produto natural da interação social, ela é “construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas que criam significados e entendimentos [...], está intimamente ligada ao processo do conhecimento e relacionamento” (MARCHIORI, 2008, p. 93-94).

A autora defende ainda que “o processo de cultura é a construção de significados” e que é por meio da cultura e da comunicação que as pessoas dão significado às experiências organizacionais. “Atribuir significado envolve, necessariamente, processos de comunicação que tenham sentido para as pessoas” (MARCHIORI, 2008, p. 152).

Se não há como construir significados sem que haja comunicação, portanto, é um erro não envolver o departamento de Comunicação quando pesquisas como esta são aplicadas e conduzidas isoladamente pela área de Recursos Humanos de uma empresa ou por uma consultoria externa.

Segundo MARCHIORI (2008), é o reconhecimento compartilhado de situações relevantes que mantém os indivíduos integrados. O que nos permite concluir que Recursos Humanos e Comunicação devem trabalhar juntos a fim de que haja a integração desejada pela organização para o alcance dos resultados.

Referências

FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

CAMERON, Kim. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. San Francisco, EUA: Jossey-Bass, 2006

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano, São Paulo: Difusão Editora, 2008

WOOD JUNIOR, Thomaz. Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 2000