

UNIDADE 5

CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: CARACTERÍSTICAS, CLASSIFICAÇÃO E INTERVENÇÃO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE APRENDIZAGEM

Ao finalizar esta Unidade, você deverá ser capaz de:

- ▶ Identificar o que é propriamente uma cultura de organização;
- ▶ Listar as características e variáveis inerentes à cultura da organização e como estas estão intimamente ligadas ao contexto social; e
- ▶ Realizar o exame e a análise para implantação de mudanças.

CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES: UM POUCO DE HISTÓRIA

Caro estudante,

Temos tido a oportunidade de observar que estamos vivendo em um mundo em contínuo desenvolvimento e mudança. Nesta Unidade, você vai ver como uma organização pública ou uma organização privada ou uma família ou um grupo com certa permanência no tempo, está sempre propenso a construir um conjunto de relações, de significados e de procedimentos que se constituirão em uma cultura aceita por todos os seus membros e que tem características próprias. Tal fenômeno, chamamos de **cultura de organização**.

Assinalamos que para realizarmos a implantação de mudanças necessárias à melhoria da qualidade de vida das pessoas e dos serviços, necessitamos examinar e analisar essas características e variáveis à luz dos objetivos traçados e dos valores propostos pela administração da organização.

As organizações devem sempre estar alertas diante de processos que acontecem no contexto social. Para tanto, deverão conhecer sua própria cultura e os traços que as caracterizam e dos quais elas mesmas se revestem para poderem processar as mudanças, como as relacionadas à tecnologia e que alteram constantemente as formas e os modos de relação, que se fazem permanentemente necessárias à sua sobrevivência e ao seu sucesso.

Leia com atenção esta Unidade e realize as atividades que estão indicadas ao seu final. Em caso de dúvida, conte conosco, pois estamos aqui para auxiliar você neste processo de construção do conhecimento e no desenvolvimento de habilidades que caracterizarão seu novo perfil profissional ao final deste curso. Vamos lá?

 **Saiba mais Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**

Engenheiro mecânico estadunidense. É considerado o “Pai da Administração Científica” por propor a utilização de métodos científicos cartesianos na administração de organizações, sobretudo na racionalização de tempos e de movimentos na manufatura industrial. Seu foco era a eficiência e a eficácia operacional na administração industrial. Fonte: Elaborado pelo autor.



Elton Mayo (1880-1949)

Ficou conhecido pelas experiências na fábrica da Western Electric, em Chicago. O principal objetivo das experiências era a exploração das ligações entre a motivação e o resultado final do trabalho dos empregados. Mayo concluiu com esse estudo que o fator humano deveria ser recuperado, em uma época em que a produção em massa desumanizante era mais apreciada. Fonte: <<http://tinyurl.com/2gxhsz8>>. Acesso em: 29 set. 2010.



O conjunto de ideias, de paradigmas, de intenções, de metas, de valores, de tecnologia, de relações etc. que se faz presente, ora com mais intensidade, ora com sinais sutis e menos evidentes, nos ambientes de uma organização, constrói quase que naturalmente uma microssociedade que apresenta as mesmas características de socialização e de formação cultural de uma comunidade ou de um povo.

Foi há pouco mais de 50 anos que pesquisadores e estudiosos da eficiência empresarial deram-se conta dessa realidade. Desde os tempos de [Taylor](#), a questão eficiência e produtividade estava centrada nos equipamentos, na tecnologia e no treinamento das pessoas. O referencial taylorista conduziu o processo administrativo para procedimentos clássicos altamente recomendados, mas que hoje, com a automação e a robótica, são considerados obsoletos.

A partir da Escola de Relações Humanas, década de 1930, o ambiente empresarial passou a ser objeto de estudos mais específicos, ou seja, de estudos dos grupos e das lideranças. [Mayo](#) e sua equipe

conduziram uma longa pesquisa na fábrica da General Electric, em Hawthorne/Chicago, buscando resolver uma série de problemas. Ao final, ainda que os métodos e as técnicas de produção fossem os mesmos, eles chegaram à conclusão de que a integração social dos empregados, o reconhecimento e a aprovação social, os grupos informais que se formavam e os aspectos emocionais dos empregados definiam com muito mais propriedade o resultado do trabalho do que simplesmente os métodos mecanicistas

A partir dessa pesquisa, surgiu a preocupação em construir conhecimentos sobre indivíduos e grupos dentro da organização, preocupação essa que atravessou quase três décadas após a Segunda Guerra Mundial.

As inúmeras pesquisas posteriores possibilitaram o conhecimento de que as organizações, com seus objetivos, valores, tecnologia, pessoas, etc. formavam um contexto social quase independente, com características próprias e quase exclusivas, ou seja, que elas, ao longo do tempo e do espaço, construíam cultura própria: a **cultura da organização**.


A cultura da organização foi realmente tomada como tema de preocupações e de estudos no final dos anos de 1970, conhecendo amplo desenvolvimento nos anos de 1980. O interesse dos estudos fundava-se na tomada de consciência de que fatores culturais exerciam influência no processo administrativo, ora às claras, em situações fáceis de perceber, ora às escondidas, em circunstâncias cuja percepção somente se obtinha por métodos investigativos indiretos.

A percepção obtida por métodos indiretos fazia aumentar a crença generalizada – porém, ainda não totalmente explicada – de que os fatores culturais eram um diferencial entre as **organizações mais bem-sucedidas** e as menos bem-sucedidas.

Com o advento da globalização da economia, quando fusões e aquisições passaram a fazer parte do cardápio das organizações multinacionais, o estudo desses fenômenos se intensificou e permitiu a constatação de muitas certezas para as afirmações até então teóricas sobre a cultura da organização.

A globalização da economia e a multinacionalização de organizações possibilitaram os estudos e a construção de conhecimentos sobre aspectos e impactos culturais de uma nova organização que se instalava em outro país e de uma antiga organização que passava a ser regida por nova orientação, muitas vezes, não condizente com os componentes internalizados pelos trabalhadores sob a administração anterior.

Valores, tradições, costumes, símbolos e linguagem – inclusive a gíria –, personalidade do gerente ou líder ou supervisor e uma série de outros elementos materiais e imateriais da cultura do local em que está instalada a organização passam a ter significado próprio e, na maioria das vezes, determinam todo o novo processo administrativo a ser implantado, seja na fusão, seja na aquisição de uma organização por outra.



A “boa cultura”, isto é, o conjunto de variáveis positivas que imprimem satisfação às pessoas, seria a razão explicativa do desempenho empresarial.

Você já parou para pensar por que esses fatos acontecem?

Porque a cultura não é propriedade de um indivíduo, mas sim atributo de um grupo ou de uma organização. Nesse aspecto, esse atributo é sentido, aprendido, compartilhado, padronizado e tem seu fundamento no simbolismo dos diversos elementos, tanto materiais quanto imateriais, disponíveis na organização. Tais fatos demonstram que a cultura de uma sociedade está representada, em grande parte, também dentro dos muros de uma organização ou nos limites de atuação de outra organização.

Isso significa, também, que os elementos culturais, em uma organização, vão além daqueles puramente concretos, como a instrumentação tecnológica disponível, os números contábeis, os dados econômicos e o domínio de mercado para abraçar e incluir, também, os elementos simbólicos presentes nas conversas, nos discursos, nas práticas operacionais e na própria forma de vida da organização. Logo, se levarmos em conta a cultura organizacional, é fundamental buscarmos a compreensão dos elementos, materiais e imateriais, presentes nas organizações.

Além da compreensão da cultura organizacional, devemos buscar também a caracterização das organizações, as quais poderão fornecer dados de suas fases evolutivas, de seu desenvolvimento, de suas modificações, de seus padrões e de suas alterações, ocorridas ao longo do tempo por causa das mudanças no universo de sua atuação.

Portanto, é importante que você tenha sempre em mente que o desempenho organizacional depende de um conjunto de elementos: estratégia, objetivos, tecnologia, controles de qualidade etc., mas todos esses elementos se relacionam com outros que são culturalmente construídos, como o uso de poder pessoal, a liderança, a amizade, o reconhecimento e as recompensas (estas não necessariamente financeiras).

Você já parou para pensar sobre o porquê de todos esses estudos?

Essa preocupação com processos administrativos, no sentido de buscar constantemente metodologias e mecanismos que facilitem o trabalho produtivo na organização, é impulsionada pela necessidade de satisfazer aqueles que realizam o trabalho e, principalmente, aqueles que recebem os benefícios desse trabalho, os clientes.

Em uma organização, ao proceder à análise de sua cultura, de que modo poderiam se expressar tais conjuntos de elementos que estão subjacentes à cultura?

Tais elementos são basicamente de três origens distintas; eles nascem e se desenvolvem entre todos os membros da organização, como se estivessem em um processo permanente de retroalimentação:

- ▶ as emoções e os sentimentos criados e cultivados;
- ▶ as crenças propagadas e as percepções transmitidas; e
- ▶ as informações que circulam horizontalmente e verticalmente.

Quando listamos e perfilamos tais elementos, podemos caracterizá-los como variáveis, uma vez que:

- ▶ interferem no todo do processo e na própria organização, de modo diverso, normalmente não mensurável;
- ▶ existem em diferentes graus em todas as organizações; e
- ▶ são percebidos e sentidos de maneira não uniforme pelos membros da organização e também por outras pessoas alheias à organização.

Resta sabermos ainda a respeito de tais variáveis:

- ▶ Qual é a sua natureza?
- ▶ Até onde tais variáveis interferem, positiva ou negativamente, nos processos administrativos da organização?
- ▶ Qual é a sua operacionalidade efetiva para a melhoria da gestão?

AS VARIÁVEIS CULTURAIS E A ANÁLISE TRANSACIONAL

Em 1961, Eric Berne, médico psiquiatra canadense radicado nos Estados Unidos, depois de uma série de publicações altamente criativas e inovadoras na área da psicologia e da psiquiatria, publicou um trabalho sobre grupos: *Estrutura e dinâmica das organizações e grupos*.

Nessa obra, ainda que Berne (2006) não fosse um teórico da ciência da Administração, buscou a aplicação de sua teoria da Análise Transacional nas relações que se estabeleciam nos grupos e, a partir dos grupos, nas organizações.

Sua preocupação principal era a saúde das pessoas e, em razão disso, em que e como as organizações podiam ajudar as pessoas. Em outras palavras, entrou na seara das organizações, considerada uma mistura da imagem espelhada da personalidade de seus dirigentes com a cultura na qual nascem e se desenvolvem as próprias organizações.

Ao discorrer sobre a **cultura**, Berne (2006) também atribuiu a ela os mesmos estados presentes nas relações – os quais ele chama de transações – que se estabelecem entre as pessoas.

De fato, a teoria criada por Berne (2006) usa o termo transação no mesmo sentido que foi dado ao termo **relação**: ela trata o relacionamento humano como sendo basicamente um complexo de transações, palavra de amplo uso no comércio e na vida comum das pessoas. Nesse contexto, transação implica a troca de bens, de serviços ou de suprimentos entre duas ou mais pessoas ou entidades: “alguém dá alguma coisa a você e você lhe dá algo em troca”.

Quando tais trocas se dão em aspectos materiais (a compra de um objeto, por exemplo), pouco se tem a analisar.

No sentido expresso que discutimos na Unidade 4.

Em caso de dúvida, retorne a Unidade 1 para a releitura do sentido referido do termo.

Quando, entretanto, a transação não envolve tanto a materialidade, mas encerra significados menos evidentes, escondidos ou ocultos, é preciso analisá-la para se poder tirar desses significados um significado mais verdadeiro. Berne (2006) imprimiu ao seu tema de estudos e pesquisa o nome de Análise Transacional.

Mas como se dão tais transações? Você sabe? Já ouviu falar?

A Análise Transacional explica que a pessoa estabelece suas transações a partir de três estados distintos de seu ego: o estado de Pai (**P**), o estado de Adulto (**A**) e o estado de Criança (**C**).

O estado de **Pai** expressa-se via comportamentos que reforçam padrões, paradigmas e modelos já provados e consolidados no contexto social em que a pessoa nasceu e se desenvolveu e pode denotar:

- ▶ **juízo:** – *Isso não serve para você!*;
- ▶ **ordem, autoridade:** – *Vamos fazer assim...*;
- ▶ **normas:** – *Você deve ater-se a...Você não deve...*;
- ▶ **críticas:** – *Aquele cidadão não deveria ter feito...*;
- ▶ **comiseração:** – *Coitadinho! Pobrezinho!*;
- ▶ **juízos de valor:** – *A melhor maneira de progredir...; e*
- ▶ **desprezo, rebaixamento:** – *Burro! Estúpido! Ridículo!*

O estado de **Adulto** manifesta-se mediante comportamentos lógicos, diretos, inquiridores, típicos daquelas atitudes consideradas científicas ou frias de querer conhecer os fatos. São, entre outras, perguntas das transações adultas: onde? Quando? Por quê? Para quê? Como? O que é provável? O que é possível? O que é relativo? Uma opinião para o **Adulto** é sempre uma opinião; para o **Pai**, uma opinião já é uma crítica (se a opinião expressa diferença) ou um apoio (se expressa concordância).

Já o estado de **Criança** mostra-se em atitudes e em comportamentos que, como o próprio nome diz, são típicos de atitudes livres, ainda não plenamente socializadas e sem os modelos sociais de transações já socializadas e plenamente estruturadas

(paradigmas), expressando quase diretamente os sentimentos (raiva, ódio, alegria, amor, carinho, afeição etc.) sem maiores pudores e indiretas, buscando satisfazer o eu em primeiro lugar (*o meu..., não me importa..., eu quero..., eu vou fazer assim...*), demonstrando liberdade, criando e inventando coisas, buscando bem-estar, satisfação e prazer.

Ao longo de seu dia, ou mesmo de sua vida, uma pessoa estabelece um sem-número de transações, conforme a transação que estabelece naquele momento em que se encontra, a partir de seus estados internos.

Tais estados seriam como posições a partir das quais se dão ou ocorrem as transações. Assim, quando um jornalista entrevista alguém, ele o faz a partir da posição **Adulto**; ao chegar em casa e cobrar a lição de seus filhos, ele atua (estabelece uma transação) como **Pai** e ao brincar com esses mesmos filhos, ele o faz no estado de **Criança**. Não há ninguém puramente **Pai** ou puramente **Adulto** ou puramente **Criança**: a cada momento, o ser humano constrói suas transações, de acordo com as circunstâncias que lhe parecem ser melhores.

Entretanto, cada ser humano, em consequência de seu processo educacional e de como elaborou suas próprias transações ao longo de sua vida, apresenta um dos estados como o mais característico de sua personalidade. Em outras palavras, o ser humano tende a expressar-se, isto é, a transacionar preferencialmente a partir do estado predominante construído ao longo de sua vida.

Assim, teremos pessoas com forte tendência a se manifestarem com mais frequência a partir de seu estado de **Pai**; outras se manifestarão mais de seu estado de **Adultas** e menos de seu estado de **Crianças** ou menos de seu estado de **Pai**. Há, ainda, quem, apesar de ser cronologicamente adulto, se expresse com mais frequência pelo estado de **Criança**. É o que Berne (2006) chamou de **personalidade predominante**.

Uma pessoa está no estado de **Pai** quando está agindo, pensando ou sentindo de mesmo modo como faziam seus pais, seus superiores ou seu chefe ou como manda o regulamento, a norma, o costume, a tradição.


Alguém “transa” no estado de **Adulto** quando lida com a realidade dos fatos, trabalha com dados objetivos e confirmados, processa fatos, participa de outras transações com objetividade e sem críticas, trabalha com a lógica da realidade e não com suposições tomadas como verdades.

Mesmo uma pessoa madura está no estado de **Criança** quando sente-se ou age como se fosse criança, quando se dedica a inventar ou criar, quando se dá aos prazeres de uma boa mesa, de um filme, do conforto, de um joguinho no fim de semana, quando manifesta seus sentimentos sem meias medidas ou meias palavras, quando se diverte ou brinca com outros, quando ocupa seu tempo assistindo a desenho animado.

Há um princípio que diz que o homem faz as coisas a sua imagem e semelhança, isto é, o que o homem produz, faz, projeta, realiza, é produto do que está dentro de sua própria personalidade. A teoria da Análise Transacional apenas toma esse princípio como um axioma, transferindo essas formas de manifestação dos estados transacionais para as organizações, comprovando-as na prática. A partir desse axioma, a teoria da Análise Transacional foi trabalhada no sentido de transferir tais ensinamentos para as organizações. Assim, a teoria visualizou e identificou na cultura das organizações essas três variáveis básicas. À semelhança das pessoas – que se expressam, isto é, que transacionam em um estado ou em outro, mas por força de sua personalidade manifestam-se predominantemente por um deles – **Pai, Adulto** ou **Criança** –, as organizações, do ponto de vista de sua cultura, apresentam as mesmas características.

Na transferência da teoria da Análise Transacional para as organizações, a terminologia usada assume as palavras **Instituição, Tecnologia e Expressão**, querendo dizer que uma organização manifesta um caráter, uma **marca**, uma tendência mais acentuadamente **institucional** ou **tecnológica** ou **expressiva**.

O **caráter institucional** de uma cultura manifesta-se quando há uma valorização acentuada dos preceitos, das normas, das regras de conduta e dos regulamentos, dos padrões, da hierarquia e das posições, da autoridade, do uso de poder, dos horários, dos rituais e das crenças, dos valores que se cultivam implícita ou explicitamente,



Essa marca ou essa
tendência ou esse caráter
nunca é exclusivo.

das sanções e das aprovações, enfim, todas as transações que traduzem as características de **Pai**.

Assim, podemos dizer que uma corporação militar tem caráter cultural institucional, uma vez que nela prevalece a hierarquia dos postos de comando (autoridade), a disciplina e os padrões comportamentais.

Diante do perigo iminente de uma guerra, ainda que as pernas tremam ou que o coração dispare, ninguém pode manifestar qualquer sentimento de medo, pois isso não é valorizado dentro da instituição. Ao contrário, quem manifesta tal sentimento é menos considerado e passa a ser observado com reservas.

O **caráter tecnológico** expressa-se em dados objetivos, como os resultados perseguidos ou obtidos, os procedimentos metodológicos utilizados, a importância atribuída ao conhecimento, a política de atualização constante de seus membros, o uso da hierarquia como instrumento de resultados e não de poder, o tratamento e a importância atribuídos aos dados do mercado de seus produtos, sem esquecer o aspecto tecnológico propriamente dito (máquinas, equipamentos, métodos, processos, garantias etc.). Esses são, também, os **elementos materiais** da cultura.

Em uma organização empenhada em superar a concorrência, padrões e empregados lutam por resultados positivos, deixando de lado, muitas vezes, padrões já estabelecidos (**tradição! Sempre se fez assim...**), surpreendendo todos com atitudes e procedimentos vinculados ao objetivo de vencer e de dominar o mercado (**novas tecnologias, campanhas de marketing, promoções e vantagens para os clientes** etc.).

Por fim, a cultura de **caráter expressivo** deixa lugar e oportunidade para que os participantes expressem seus sentimentos, sejam eles positivos (alegria, amor, amizade, carinho, entusiasmo, admiração, simpatia, medo, malícia, *fair-play*, apatia etc.), sejam eles negativos (tristeza, raiva, ódio, medo, decepção, inveja etc.). Isso não quer dizer que uma organização de caráter predominantemente institucional (Pai) não manifeste também situações tecnológicas (Adulto) ou expressivas (Criança).

Como vimos anteriormente, toda organização manifesta transações, ora de um estado, ora de outro. Logo, uma organização somente tem um caráter predominantemente institucional, tecnológico ou expressivo quando um desses estados se manifesta com mais importância, mais frequência e/ou mais intensidade. Tanto as expressões de sentimentos quanto as outras manifestações (posição e poder ou trabalho e resultados), conforme o caráter predominante, ora são incentivadas, ora são coibidas. Em uma sociedade literária, em um clube de jovens ou em uma associação religiosa, os sentimentos afloram e, quase independentemente das regras e das posições, podem ser expressos de acordo com os valores cultivados. Em uma organização militar, o caráter institucional deve predominar, porque a hierarquia é sua espinha dorsal nas relações entre seus membros; se forem abertas exceções, a organização tende à desintegração. No caso de uma organização de produtos de consumo, dado que o mercado está em constante movimento e mudança, a tecnologia (de produção ou do próprio produto), os sistemas de informação econômico-financeira e as pesquisas sobre o grau de satisfação dos clientes são fundamentais para seu bom desempenho e sua sobrevivência.

Como você pode ver, há uma inter-relação estreita entre as três características pelas quais uma organização se dá a conhecer. Incentivar um tipo de caráter não significa necessariamente desestimular o outro. No entanto, além de conhecermos qual é a sua principal característica (institucional, tecnológica, expressiva), precisamos saber qual é o ponto de equilíbrio entre elas, sob pena de criarmos pequenos desvios que podem comprometer a busca dos objetivos.

Buscar mais resultados, por meio do trabalho, em uma organização cujo caráter predominante seja institucional (preceitos) requer mudança nas formas e nos modelos de relacionamento, diminuindo assim a importância atribuída às regras e às posições detidas pelos membros, e essa mudança é difícil. Isso significa, em primeiro lugar, que uma mudança no modo de ver e de julgar a realidade circundante: fornecedores, clientes, concorrentes, mercado, enfim, o universo em que se situa a organização, trata-se de uma alteração cultural ampla demais para ser processada em pouco tempo pelos participantes da organização.

OUTRAS VARIÁVEIS CULTURAIS

Desde que o tema da cultura das organizações começou a ser ventilado, um sem-número de pesquisas teve lugar entre os estudiosos da Administração. A transferência dos conceitos da teoria da Análise Transacional para a identificação da cultura das organizações encontrou eco bastante forte na área da Administração por causa da simplicidade dos processos e de sua fácil aplicabilidade. Não é, entretanto, matéria única ou incontestável. Edgar Schein (1985), retomando alguns enfoques produzidos por Berne (2006), deu ao tema uma consistência singular, vinculando-o à questão da liderança e tratando-o como matéria que vai além da simples sociologia: caminha com os estudos da psicologia das organizações, uma vez que atinge ou abarca também os sistemas de crenças das organizações.

Esse autor também trata do tema em outro artigo, *Organizational culture*, publicado em 1990 na revista *American Psychologist*. Ambas as obras, *Organizational culture and leadership* e *Organizational culture*, são citadas em *Psicossociologia das organizações*, de José Maria Carvalho Ferreira et al. (1996).

Inúmeros tipos de abordagens e seus consequentes questionários foram divulgados para tornar o acesso ao conhecimento da cultura de uma organização mais fácil e identificável. No entanto, talvez o tipo de abordagem de Roger Harrison professor em Harvard, seja mais acessível, em razão também de sua simplicidade. Harrison (1985) propõe outras variáveis. Segundo o professor, as organizações são criadas, formadas e desenvolvidas, alimentando-se de quatro características básicas: poder ou autoridade; forma ou função; trabalho ou resultados; e desenvolvimento e satisfação das pessoas. Para entender cada uma delas, veja a descrição que preparamos para você, a seguir:

- ▶ **Poder:** no sentido weberiano, é a capacidade que alguém tem de fazer valer sua própria vontade, em razão de sua posição ou de sua força, ainda que outros não queiram ou lhe façam oposição. Ainda que não queira, o soldado está à mercê de seu superior hierárquico; pode até discordar da

ordem recebida, mas ou a cumpre ou sofre a penalidade por não cumprimento a ela vinculada.

- ▶ **Autoridade:** é a habilidade de levar pessoas a fazer o proposto a partir da capacidade de persuasão do proponente. Um gerente líder leva seus colaboradores a produzir com qualidade ou a prestar um serviço atencioso porque esclarece a todos a importância de cada um e do trabalho que realizam.
- ▶ **Forma:** é o procedimento determinado, estabelecido para uma relação. Para uma ação trabalhista, a demanda deverá ser elaborada por escrito, por um advogado, e ser protocolada na secretaria do tribunal. Se não for assim, não haverá prosseguimento.
- ▶ **Função:** é o exercício de um papel social. Funcionário é aquele que exerce um papel social que lhe foi atribuído e, como tal, deverá satisfazer demandas que lhe são dirigidas pelos outros com os quais esse papel se relaciona.
- ▶ **Trabalho:** é toda atividade humana dirigida para a produção de bens e/ou de serviços.
- ▶ **Resultado:** é o produto do trabalho.
- ▶ **Satisfação:** como você já estudou na Unidade 1, é a sensação de necessidades supridas, seja de forma plena ou de forma ainda incompleta.

A partir de tais conceituações, podemos estabelecer similitude entre a terminologia de Harrison (1985) e a de Berne (2006), como nos mostra a Figura 12.

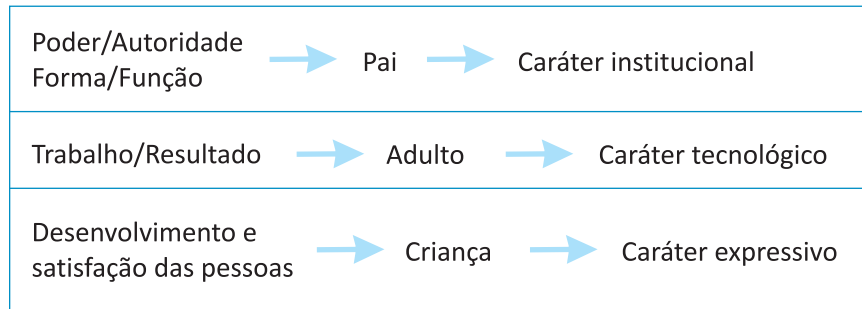


Figura 12: Equivalência das terminologias de Harrison (1985) e de Berne (2006)

Fonte: Elaborada pelo autor

Perceba que uma organização “constrói” sua cultura a partir das circunstâncias que a cercam ao longo de sua existência, e as mudanças operadas em seu interior ocorrem a partir de traços que vão se intensificando e “arrastando” consigo outras manifestações, as quais, juntas, constituirão uma expressão significativa do caráter da organização.

BUSCANDO CONHECER A CULTURA DE UMA ORGANIZAÇÃO

Detectar na cultura de uma organização a sua característica principal é fundamental para conhecê-la com mais propriedade e, a partir desse conhecimento, trabalhar suas estruturas de relações e seus paradigmas com vistas à melhoria de seu desempenho.

Para tanto, o exame das relações em suas mais variadas formas de manifestação é imprescindível. Tal exame deverá abranger desde o que está abertamente expresso – normas positivas, costumes “consagrados”, jeitos e modos de ser e tratar os outros, fluxo dos processos e decisões – até as manifestações que, à primeira vista, podem não significar nada, como símbolos e sinais transmitidos; olhares (de aprovação ou reprovação); crenças (positivas ou negativas) permeadas e difundidas; considerações feitas; prioridades atribuídas; normas não escritas, porém sentidas, aceitas e praticadas; além de um sem-número de outras expressões nem sempre claras como a luz do dia.

Mas como identificar a cultura de uma organização? Será que é essa é uma tarefa possível?

Identificar a cultura das organizações por meio dessas variáveis é tarefa árdua e requer, muitas vezes, a aplicação de questionários próprios. Além do mais, como vimos nas Unidades anteriores, objetivos, valores, tecnologia, espaços etc. são considerados molduras de sistemas de relações que se estabelecem entre as pessoas.

Em uma organização, isso é evidente quando se consideram os diversos setores de trabalho. À medida que a organização cresce mais pessoas vão se agregando a ela em tarefas antes não existentes. Surge, então, a primeira divisão: atividades-fim *versus* atividades-meio.

Os sistemas de pressão e as molduras dos trabalhos e das relações que se estabelecem nesses dois ambientes distintos oportunizam a formação de subculturas dentro da própria cultura da organização, cada uma com seu caráter, sua marca própria.


A partir daí, a própria visão que se tem da organização passa a alimentar-se de modo diferente e, caso não haja elementos integrativos, facilmente se instalam processos sociais disjuntivos (competição, oposição, conflito): a “turma” da produção *versus* a “equipe” de vendas ou o “grupinho” da administração etc.

Para cada uma dessas características, há muitas formas de observação e uma diversidade grande de instrumentos de verificação, de medida e de avaliação. Normalmente, o instrumento mais comum é o **questionário escrito**, cujas respostas podem ser traduzidas numericamente e interpretadas estatisticamente.

Quando falamos de “práticas ou procedimentos”, não excluimos de modo algum aquele conjunto imaterial de elementos culturais que estão sempre presentes e internalizados pelas pessoas que fazem parte da organização e que, de um modo ou de outro, permeiam o ambiente da organização.

Nesse conjunto imaterial de elementos culturais estão as crenças e as credences, as esperanças e os sentimentos, as regras escritas (cultura ideal) e as regras praticadas (cultura real), os símbolos e os sinais, o modo de encarar a organização, o trabalho, o mercado e o concorrente, enfim, a universalidade das impressões e das expressões daquele todo chamado organização.

Dessa maneira, um questionário, via tais procedimentos, buscará concordância ou discordância, em maior ou menor grau, do membro da organização em relação a esses diversos traços e faces que constituem sua cultura. Mesmo que tais aspectos (faces, traços) não tenham sido ainda notados, isso não significa que não sejam vigentes ou praticados na organização.



As questões descrevem práticas ou procedimentos operacionais, não são exigidas respostas exatas ou certas.

Como já assinalamos na Unidade 4, a percepção que as pessoas têm da organização e da cultura da organização em que elas estão inseridas está vinculada diretamente ao seu grau de instrução, ao trabalho que elas desenvolvem, à posição que ocupam, ao espaço social que usufruem, ao tempo de vida passado na organização e a uma série de outras variáveis que, tomadas isoladamente, podem dar a impressão de que em uma mesma organização existem “várias” organizações.

Tal fenômeno justifica o que foi chamado de subcultura: as variáveis apontadas anteriormente interferem na percepção que os membros da organização têm de si, dos colegas e da própria organização.

O fato de haver uma variedade tão grande de subculturas – quanto mais numerosos forem os setores de uma organização, os tipos de serviços ou de trabalhos, as tecnologias usadas etc., mais subculturas tenderão a se formar – não invalida a necessidade de conhecermos tais subculturas, porque qualquer intervenção que busque melhorar a eficiência e a performance deverá sempre levar em conta a trama de traços que se forma.

Para complementar nosso estudo, vejamos um exemplo de como essa trama de traços necessita ser bem conhecida para que a intervenção possa ser eficiente, por meio do extrato de texto de Coutinho (2006, p.118).

Malária dá dez no governo

Há quatro anos, o Brasil dava sinais de que tinha conseguido conter a malária. O número de pessoas que contraíram a doença caíra de 640.000, em 1999, para 350.000, em 2002 [...] os casos se multiplicaram. No ano passado, o número de infecções voltou à casa dos 600.000 [...] Em Manaus, a principal causa do crescimento da malária foi a ocupação de 130 km de igarapés por favelas. Nesses braços de rio, agora repletos de palafitas e assoreados pelo lixo, a água represada transformou-se em criadouro de mosquitos transmissores. A piscicultura também está entre os fatores de disseminação da doença. Apenas em Manaus há 300 tanques de criação de peixes. Metade é também viveiro do Anopheles [...] A maioria dos negócios não deu certo e os reservatórios viraram integralmente piscinas de mosquitos.

Resultado: só neste ano, 25% dos moradores da cidade foram contaminados. Os assentamentos da reforma agrária são outros focos de malária. Os sem-terra instalaram-se em áreas de floresta virgem que são infestadas pelo Anopheles. Como algumas dessas pessoas chegaram infectadas e lá foram picadas pelos insetos, a doença disseminou-se. A epidemia de malária nada tem a ver com a falta de dinheiro. O governo aumentou em 25% os recursos destinados a combater a doença, mas a epidemia voltou porque foram deixadas de lado medidas para identificar contaminados, tratá-los e impedi-los de ir para localidades no interior, que não haviam sido infectadas. Atenção ainda menor foi dada à limpeza dos igarapés e ao esforço de educação dos moradores de palafitas [...].

Como você pode constatar, as questões de saúde não podem ser apenas objeto de uma definição financeira que implemente ações corretivas. Há uma estrutura de relações que, de acordo com o quadro que apresentamos na Figura 3, tem implicações sérias que fazem com que uma ação determinada, ainda que aparentemente correta, seja completamente anulada, permanecendo os resultados indesejáveis que se queria combater. Isso acontece porque estamos tratando de cultura e, quando falamos de cultura, nenhuma intervenção pode ser considerada isoladamente, sob pena de a intervenção revelar-se imprópria, inadequada, parcial ou mesmo de resultado zero.

INTERVENÇÃO NA ORGANIZAÇÃO

As organizações existem para proporcionar satisfação às necessidades do homem. Nesse processo, é fundamental também que todos que, de um modo ou de outro, estão envolvidos sintam-se satisfeitos. Assim, a organização contribui para a melhoria da qualidade de vida da sociedade. Caso isso não ocorra, necessidades não supridas dão lugar a frustrações, e as frustrações contribuem aceleradamente para a entropia.

O conhecimento da cultura da organização tem o sentido de buscar melhorias contínuas no desempenho da organização. Nesse âmbito, torna-se indispensável, talvez, não uma mudança cultural total e completa, mas, na maioria das vezes, alterações de parte dos traços cuja totalidade forma a cultura. Esse processo de mudança acelerou-se exponencialmente com a globalização ocorrida em nível mundial nos últimos anos e tornou-se imperativo para qualquer organização que quer crescer, pois exigirá mudanças de paradigmas nos sistemas de relações que se estruturaram ao longo do tempo na própria organização. Como vimos, mudanças exigem tempo e apresentam dificuldades. No entanto, hoje, elas são necessárias e sua efetivação será mais fácil e adequada quando:

- ▶ os objetivos da organização forem claros para todos aqueles que estão diretamente envolvidos no processo de trabalho;
- ▶ a análise do mercado disser com propriedade quais necessidades não estão sendo satisfeitas e por que não o estão;
- ▶ a clareza de objetivos incluir também a definição dos meios e a habilidade no uso adequado de tais meios para as questões levantadas no item anterior; e

- ▶ as rotinas – traços culturais positivos ou negativos que favorecem ou não o alcance dos objetivos propostos – estiverem devidamente identificadas e classificadas.

Essas etapas encontrarão acabamento quando complementadas com:

- ▶ a substituição dos traços negativos por traços positivos e o fortalecimento dos traços positivos já existentes;
- ▶ a definição de prazos e de medidas em que tais etapas serão implementadas, processadas e estruturadas; e
- ▶ a contínua avaliação desses procedimentos a ser feita periodicamente e dos sistemas de satisfação (premiação) a serem outorgados àqueles que se enquadrarem no processo.

Organizações que não adotarem tais procedimentos como rotina de sua própria existência estarão, com certeza e sem o sentir, sendo contaminadas pelo imobilismo e muito cedo não mais terão lugar neste universo, cuja característica principal é a mudança.

COMO A ANÁLISE TRANSACIONAL INTERPRETA ESTADOS DO EU

A seguir, apresentamos exemplos de manifestações típicas dos três estados do ego (P – Pai; A – Adulto; C – Criança):

1. De uma pessoa que vê os passageiros embarcando para Paris no aeroporto:

P – *“Como se nosso País pudesse se dar ao luxo de perder essas divisas todas.”*

A – *“Uma viagem à Europa deve estar mais acessível agora. Quanto custaria?”*

C – *“Ah, que vontade de ir também!”*

2. De uma secretária cujo chefe acaba de chamá-la a sua sala:

P – *“O sr. Raimundo ainda tem muito que aprender para ser um bom chefe.”*

A – *“O sr. Raimundo precisa daquele relatório até às cinco horas.”*

C – *“O sr. Raimundo apenas me chama para me criticar!”*

3. De uma pessoa que vê dois garotos brigando na rua:

P – *“Parem com isso! Vocês não têm vergonha de ficar brigando aí em vez de trabalhar ou de estudar.”*

A – *“Acho melhor separar os dois e ver o que está acontecendo.”*

C – *“Puxa! Que soco aquele garotinho deu!”*

4. De uma funcionária que acaba de receber a informação de que seu salário foi aumentado em 20%:

P – *“Somente 20%? É, os coitados estão mesmo em má situação!”*

A – *“Um aumento de 20% não dá nem para cobrir o aumento do custo de vida. Verei o que vou fazer.”*

C – *“É uma exploração! Como vou viver com um salário desses?”*

5. De uma pessoa que ouve a música ambiente no escritório:

P – *“O trabalho já é difícil e o é ainda mais com esse barulho!”*

A – *“É difícil falar e ouvir com uma música tão alta.”*

C – *“Já pensou: um lugarzinho gostoso, um bom uísque, boa companhia e essa música?”*

6. De um chefe cuja secretária chegou atrasada:

P – *“Coitada! Pela cara dela parece que passou a noite em claro.”*

A – *“Se ela chegar atrasada novamente, os outros empregados ficarão insatisfeitos.”*

C – *“Quisera eu poder chegar mais tarde!”*

Complementando...

Nas organizações, quando pessoas oriundas de culturas diferentes, expressando elementos materiais e, sobretudo, imateriais, se encontram de modo permanente em um mesmo espaço e um mesmo tempo são tomadas de ansiedade e de sentimentos (surpresa, desorientação, incerteza, confusão mental, estupefação e mesmo nojo etc.) e sentem-se em meio a dificuldades para agir nesse novo ambiente social (de convivência, de trabalho), elas entram em **choque cultural**, tendo de abandonar o que lhes era familiar e usual para encontrar um novo caminho e se sentirem bem. Nessas circunstâncias, não saber o que é adequado e o que convém fazer pode gerar problemas sérios de convivência até que uma das culturas seja assimilada. Amplie seu conhecimento sobre **choque cultural** fazendo a leitura sugerida a seguir:

 *O plano da ALL para o Brasil Ferrovias*, de Malu Gaspar, publicado na revista *Exame*, em maio de 2006.

Resumindo



Nesta Unidade, você aprendeu que à semelhança dos contextos sociais que se formam onde os seres humanos vivem, também as organizações constroem sua própria identidade, a qual chamamos de cultura da organização.

Tal cultura se constitui a partir de um conjunto ideológico que a organização propõe e se apresenta sempre com algumas características predominantes, mas não exclusivas. O estudo dessas características vai permitir uma identificação aproximada do tipo de cultura existente.

O conhecimento dessas características e de suas variáveis deve ser sempre referenciado ao contexto social em que a organização se insere e ao seu próprio conjunto ideológico. Somente com tais dados conhecidos e analisados é que podemos proceder, se for o caso, às mudanças, levando em conta, sempre, as mudanças que ocorrem a partir dos traços culturais.



Atividades de aprendizagem

Chegamos ao final desta disciplina. Vamos verificar como está seu entendimento sobre os temas abordados nesta Unidade? Resolva as atividades a seguir e, em caso de dúvida, não hesite em perguntar ao seu tutor.

1. As assertivas a seguir expressam características culturais de organizações. Se um conjunto de características de mesma natureza é por demais frequente, podemos dizer que toda a cultura da organização tende a apresentar-se com essa qualificação. Segundo a terminologia de Harrison (1985), relacione o número das características básicas culturais de uma organização com as afirmações que as seguem:
 - (1) Poder/Autoridade
 - (2) Forma/Função
 - (3) Resultados/Trabalho
 - (4) Satisfação e Desenvolvimento das Pessoas
 - a) () Na organização, o trabalho é feito com certa eficiência devido ao fato de que as pessoas gostam de agradar aos demais colegas e ficam preocupadas com suas necessidades e seus modos de pensar.
 - b) () Na organização, é pensamento geral que a sociedade é um sistema racional e organizado e que as leis de mercado podem, mesmo que seja com o tempo, resolver os conflitos e as negociações que venham a surgir.

- c) () Os sistemas de controle e de comunicação são adequados porque as ordens fluem de cima para baixo, como em uma pirâmide; assim, as informações e os demais fatos importantes para a *performance* da organização têm sua sequência normal descendente, como deve ser em tudo.
 - d) () A competição entre as pessoas geralmente é uma ocasião para aumentar a qualidade da contribuição de cada um na busca do objetivo procurado por todos.
 - e) () A organização trata os indivíduos como pessoas importantes e interessantes e que valem por si mesmas.
 - f) () A organização considera que as pessoas têm seu tempo e suas energias permanentemente disponíveis para o trabalho, em vista de um contrato bilateral de direitos e deveres.
 - g) () Um bom empregado é aquele que é cumpridor de seus deveres: trabalha firme e se preocupa em estar sempre de acordo com seu chefe.
 - h) () As pessoas trabalham juntas porque creem que a contribuição de todos e de cada um é necessária para melhor realizar a tarefa que todos têm pela frente.
2. As pessoas que trabalham bem nessa organização são:
- () Os espertos e os competitivos, com forte sentido do poder de influência sobre os demais.
 - () Os conscientes e os responsáveis de suas obrigações e com forte sentido de lealdade para com a organização que lhe provém salário.
 - () Os tecnicamente competentes: com grande preocupação com a realização do trabalho que têm pela frente.
 - () Os afetivos e os hábeis nas relações pessoais: preocupados com as necessidades pessoais dos demais colegas e com o desenvolvimento de todos.

3. Ao longo dos filmes *Sociedade dos Poetas Mortos* e *Perfume de Mulher*, você percebe como a cultura de uma organização – em ambos os casos: um colégio, que é uma organização educacional – se manifesta em uma infinidade de traços expressos ao longo de praticamente todo o filme. Se você ainda não os assistiu, assista a um ou aos dois filmes e depois elabore e descreva uma lista de três ou mais cenas em que, naquelas organizações educacionais, se manifeste:
 - a) O caráter institucional (poder, autoridade).
 - b) O caráter tecnológico (a razão, a objetividade).
 - c) O caráter expressivo (a liberdade, a criatividade).
4. Com base nas leituras sugeridas nesta Unidade e na discussão do(s) filme(s) indicados anteriormente, escreva um texto em mídia digital (máximo duas páginas), manifestando sua opinião a respeito do processo educacional: deverá o processo educacional nas escolas ter predominância institucional? Ou deverá ser altamente tecnológico? Ou, quem sabe, deverá ser simplesmente expressivo. Justifique sua opinião e poste-a no AVEA.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Caro estudante,

Ao longo desta disciplina, tivemos a oportunidade de desenvolver um conhecimento que expressa como a vida do homem, em suas múltiplas faces, aparências e realidade, não somente é complexa como também extraordinariamente interessante. Ao buscar satisfações em seus semelhantes e no ambiente que o rodeia para suas necessidades, o homem vai criando formas e modelos de relacionamento que se tornam complexos à medida que novas necessidades vão surgindo. Com efeito, as sociedades dos povos indígenas e de outros tantos povos ditos primitivos estavam apoiadas em elementos culturais extraordinariamente simples, dentro dos quais, podemos dizer, tudo funcionava organizadamente. As complexidades começaram a surgir quando o número de participantes, a multiplicação de necessidades, a diversidade de ambiente e a criação de novos instrumentos, cada um a seu turno e sua vez, tornaram a vida complexa.

Foi nesse contexto que surgiram as organizações. À medida que se analisam as dificuldades, a busca de soluções faz nascer a diversidade das organizações, cada uma delas, no momento presente, desenvolvendo uma marca própria que a caracterize e lhe sirva de rosto perante os demais membros da sociedade a qual todos participamos.

Mudar, alterar, mexer, redirecionar ou reconfigurar uma organização dessa natureza é tarefa que requer uma série de informações, de estudos, de cuidados e de ações especiais que a Sociologia, aliada a outras ciências no campo da Administração, pode e deve fornecer. Sem tais precauções de informações, de estudos e de cuidados, a ação intervencionista, ainda que imbuída de propósitos de melhoria, pode resultar em passatempo, inutilidade ou mesmo em desastre.

Queremos crer que as ideias, as formulações e os conhecimentos aqui expressos tenham contribuído para criar a consciência de que “nenhum homem é uma ilha” como disse o poeta inglês John Donne (1572-1631). A organização não existe sem a participação dos que a compõem e administrá-la significa e requer a contribuição e a participação de todos. Somente assim poderemos ter certeza de que a qualidade de nossas vidas será melhor.

Um grande abraço!

Professor Golias Silva

Referências



BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo C. *Sociologia aplicada à administração*. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

BERNE, Eric. *Estructura y Dinámica de las Organizaciones y Grupos*. Australia: Fremantle Publishing, 2006.

BENEDICT, Ruth. *Echantillons de civilizations*. Paris: Gallimard, 1950.

BYHAN, William C. Zapp. *O poder da energização*. São Paulo: Campus, 1992.

CHIAVENATO, Idalberto. *Recursos Humanos*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

CAMPOS, Vicente Falconi. *Controle da qualidade total*. Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1992.

COUTINHO, Leonardo. A malária dá de dez no governo. *Revista VEJA*, São Paulo, n. 1954, ano 39, n. 17, p. 118, 3 maio 2006.

DEMO, Pedro. *Sociologia: uma introdução crítica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

DIAS, Reinaldo. *Sociologia das Organizações*. São Paulo: Atlas, 2008

FERREIRA, José Maria Carvalho *et al.* *Psicossociologia das organizações*. Portugal: McGraw-Hill, 1996.

GASPAR, Malu. O plano da ALL para o Brasil Ferrovias. *Revista Exame*, São Paulo, ano 40, n. 10, p.70, 24 maio, 2006.

HAMPTON, R. David. *Administração: comportamento organizacional*. São Paulo: McGraw-hill, 1990.

HARRISON, Roger. *The 1975 annual handbook for Groups facilitators*. Jones-Pfeiffer University Associates. Barcelona: MBA/ESADE, 1985.

- HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth. *Psicologia para administradores*. 2. ed. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1986.
- HORTON, Paul; HUNT, Chester. *Sociologia*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983.
- HOUAISS, Instituto Antonio Houaiss. *Versão monousuário, 3.0*. Objetiva: junho de 2009. CD-ROM.
- HUNTER, James C. *O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança*. 15. ed. São Paulo: Sextante, 2004.
- LACOMBE, Francisco José Masset. *Dicionário de Administração*. São Paulo: Saraiva, 2004.
- LANER, Aline Santos; CRUZ JR, João B. (Org.). *Repensando as organizações: da formação à participação*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- LÓPEZ, José A Perez. *La empresa como realidad humana*. In: ENCICLOPÉDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. Barcelona: Orbis, 1984. 1 v. p. 81.
- NOVA, Sebastião Vila. *Introdução à sociologia*. São Paulo: Atlas, 1992.
- OLIVEIRA, Marco Antônio Gomes de; SHINYASHIKI, Roberto T. *Análise transaccional nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1985.
- PASOLD, César Luiz. *Comunicação nas relações humanas e organizacionais*. 2. ed. Florianópolis: Estudantil, 1987.
- PETERS, Thomas J.; WATERMANN, Robert. *In search of Excellence*. New York: Harper and Row Publishers Inc., 1982.
- _____. *Vencendo a crise: como o bom senso empresarial pode superá-la*. Tradução de Baltazar Barbosa Filho. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1983. 352 p.
- _____. Organizational culture. *American Psychologist*, Washington, v. 45, n. 2, p.109-119, fev. 1990.
- RADCLIFFE-BROWN, Alfred Reginald. *Estrutura e função na sociedade primitiva*. Petrópolis: Vozes, 1973.
- ROCHER, Guy. *Introduction à la sociologie générale: I. L'Action Social*. Paris: HMH, 1968.

SALAT, Carlos Ferrer. El Cambio Tecnológico. In: *ENCICLOPÉDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Barcelona: Orbis, 1984. 1 v. p. 282.

SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. São Francisco: Jossey Bass Publisher, 1985.

SILVA, Deonísio da. *A vida íntima das palavras*. São Paulo: Editora Arx, 2002.

SOUTO, Cláudio; SOUTO, Solange. *A explicação sociológica: uma introdução à sociologia*. São Paulo: Pedagógica Universitária, 1985.

STEINBERG, Fábio. A Globalização dentro de casa. *Revista Exame*, n. 666, p.94-95, 15 jul. 1998.

STONER, James A. F. *Administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1985.

TALPAERT, Roger. La Dirección de Empresas y el Futuro. In: *ENCICLOPEDIA DE DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS*. Barcelona: Orbis, 1984. 1 v. p. 202.

VILLACE, Santiago. Estructura Social y Poder. *Revista Comunidades*, Madrid, ano IV, n. 11, p. 42. Madrid: Instituto de Estudios Sindicales, Sociales y Cooperativos, mayo/ago. 1969.

WATERMAN, Robert H. *O fator renovação: como as melhores empresas conquistam e mantêm a vantagem competitiva*. São Paulo: Abril, 1989.

WEIL, Pierre. *O corpo fala*. 61. ed. Petrópolis: Vozes, 2007.

_____. *Relações Humanas na Família e no Trabalho*. 53. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

MINICURRÍCULO

Golias Silva

Mestre em Sociologia (Paris/1970) e em Administração de Empresas (Barcelona/ 1985), licenciado em Filosofia e Pedagogia e especialista em Educação (Estrasburgo/1968). Paralelamente às atividades de professor na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) e na Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG/UDESC), desempenhou funções administrativas no Projeto Rondon, em Santa Catarina (1970–1971); na Coordenação do Campus Avançado da UFSC, em Santarém (1971–1975); na Secretaria Estadual de Educação – Diretor de Ensino Superior e Diretor de Pessoal – (1975–1978); na Fundação Catarinense de Educação Especial – Diretor de Administração e Finanças – (1978–1983); na UFSC – Chefe do Departamento de Sociologia e Ciência Política – (1993–1999), Diretor de Extensão (1999–2004) e Coordenador do Projeto Fortalezas da Ilha (1999–2006).

