

ORAL 12: "AH, PORQUE SEMPRE FOI ASSIM". INFLUÊNCIA DO CLIMA E DA CULTURA ORGANIZACIONAIS NA APRENDIZAGEM DO TRABALHO DE TÉCNICOS-ADMINISTRATIVOS DA FOA/UNESP

Diogo Reatto*
Arilda Schmidt Godoy

A aprendizagem informal no local de trabalho é entendida como um processo de construção social, situada nos processos coletivos e na prática social da vida do indivíduo na organização¹. O aprender é algo que emerge informalmente como parte da existência humana e do desenvolvimento no cenário social do trabalho. Contudo, essa aprendizagem não acontece no vácuo². São inúmeros os fatores que podem influenciá-la. A cultura e o clima organizacionais não têm origem no cerne dos indivíduos (abordagem perceptual), nem somente nos aspectos estruturais da organização como complexidade, coordenação, controle e comunicação (abordagem estrutural), mas na interação contínua e mútua entre indivíduo e ambiente (abordagem interativa)³. É no processo de interagir com os colegas da organização, isto é, na forma como os indivíduos definem um evento, prática ou procedimento, que os membros da organização se envolvem no processo de assimilar e interpretar a realidade organizacional, atribuindo percepções, descrições, julgamentos e avaliações a esses eventos³. Acreditando na ideia de que há uma grande diferença entre compartilhar suposições e hipóteses (cultura) e compartilhar percepções (clima), a abordagem cultural explica o conceito de clima organizacional focando na maneira em que os grupos interpretam, constroem e negociam a realidade por meio da criação de uma cultura organizacional³. Sob a concepção da abordagem cultural, o clima organizacional são ações e reações dos membros da organização. O aprender dependerá diretamente de como o indivíduo percebe e compartilha seus valores, crenças e práticas organizacionais³. Assim, este estudo qualitativo interpretativo básico, apoiado numa postura epistemológica interpretacionista e interacionista, visou compreender em que medida o clima e a cultura organizacionais influenciam nas experiências de aprendizagem vivenciadas por funcionários técnico-administrativos da Faculdade de Odontologia de Araçatuba/UNESP em seus locais de trabalho. Conduziram-se 16 entrevistas semiestruturadas com servidores técnico-administrativos das Divisões Técnicas Acadêmica e Administrativa da Faculdade de Odontologia de Araçatuba/FOA-UNESP. As informações coletadas foram analisadas pela estratégia de análise de dados qualitativos adaptada de Flores. Concluiu-se que os técnicos-administrativos acreditam que o clima organizacional na FOA depende exclusivamente das pessoas, de como elas mapeiam o terreno e dão significado às coisas e situações subjacentes às suas rotinas diárias. Para eles não existe lugar nem melhor, nem pior para se trabalhar; senão que é o indivíduo que o constrói. Suas visões sobre liderança, diferenciações feitas entre docentes e técnicos-administrativos, estrutura física e a natureza do trabalho caracterizado pela cultura do "sempre foi assim" e do "é cultural" ajudam a construir a cultura organizacional da FOA. Sobre a liderança, o clima organizacional tem mudado nos últimos 30 anos porque a visão autoritária sobre o chefe emanador de ordens e controlador de servidores vem sendo alterada por seus membros para um posicionamento mais democrático, embora esse

28

processo seja lento. O abismo entre docentes e técnicos-administrativos foi alimentado pelo histórico das universidades em geral, como a não isonomia no poder decisório nos órgãos colegiados. A divisão da FOA em duas unidades compromete a clareza na comunicação organizacional, o que, por sua vez, influencia no clima organizacional e na aprendizagem. Enquanto os líderes da FOA/UNESP não mostrarem novas opiniões e práticas a respeito de controle organizacional, liberdade para mudança de práticas no trabalho e concessão de espaço para diálogo e não para recebimento de ordens, é improvável que a cultura do "sempre foi assim" e do "é cultural" perca espaço. O problema nessa cultura é a falta de reflexão sobre os atos cotidianos aos quais ela serve de resposta, porque esse é o modelo básico de suposições que os servidores da FOA inventaram, descobriram ou desenvolveram para aprender a lidar com os problemas de adaptação ao ambiente externo e de integração interna, o qual tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e de se sentir diante dos problemas organizacionais. O problema de considerar que o trabalho na FOA tem a forma atual porque é cultural ou porque "sempre foi assim" inibe o "o que" e o "como" se aprende. Muitos novatos não refletem sobre as práticas porque os experientes usam essa cultura como desculpa para defender rotinas ou como origem de resistência à mudança. Muito daquilo que é denominado como prática ou procedimento cotidiano numa organização, como por exemplo, o achar que "ser burocrático" é cultural, pode ser rotulado como uma convenção, um costume, um hábito, ou uma tradição que está no centro da cultura da organização; e é por meio dessas práticas diárias compartilhadas que a cultura afeta os membros e constitui o clima organizacional. Assim, a forma pela qual os indivíduos aprendem e compartilham essas práticas ajuda a validar a cultura da organização e a estabelecer o clima organizacional na FOA/UNESP.

Referências

1. ELKJAER, B. Organizational Learning: The 'Third Way'. **Management Learning**, v. 35, n. 4, p. 419-434, 2004.
2. HALL, R. H. **Organizações: estrutura, processos e resultados**. 8 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.
3. MORAN, E. T; VOLKWEIN, J. F. The cultural approach to the formation of organizational climate. **Human Relations**, v. 41, n. 1, p. 19-48, 1992.