

# CONFLITO DE CULTURAS EM UMA MESMA ORGANIZAÇÃO

*Lucimara Sales<sup>1</sup>, Evanize Visigalli<sup>2</sup>*

<sup>1</sup>Universidade do Vale do Paraíba / Ciências Sociais Aplicadas, Rua Alencar dos Santos, 273, Campo dos Alemães, 12.239-340-São José dos Campos-SP

<sup>2</sup>Universidade do Vale do Paraíba / Ciências Sociais Aplicadas, Avenida Shishima Hifumi, 2911, Urbanova São José dos Campos-SP e-mail: [prg@univap.br](mailto:prg@univap.br)

**Palavras-chave:** Cultura organizacional, Conflito e Causas

**Área do Conhecimento:** Ciências Sociais aplicadas

**Resumo** - Ao definirmos cultura organizacional, podemos compreender como as atitudes e percepções compartilhadas por uma organização são baseadas num conjunto de normas e valores culturais que regem a mesma (a cultura organizacional determina o segmento da organização). Partindo do seguinte pressuposto que transformações nestes valores culturais solidamente estabelecidos, como forma estratégica para superar as crises ou agregar novos valores à organização podem gerar conflito dentro da organização, buscar compreendê-lo é uma maneira de podermos analisar suas diferentes causas. Antes de indicarmos qualquer hipótese de conflitos em função das mudanças estratégicas, transformação e inovações nos processos da organização estudada, precisamos saber como a mesma foi constituída, detectando os valores presentes no ambiente atual e também na época de sua fundação, pesquisando as idéias, crenças e valores que movem os empreendedores e seus colaboradores, conhecendo sua evolução e cada etapa ultrapassada até a situação atual.

## Introdução

Em um mercado competitivo e com padrões de referências globalizados, o grau de expectativa e de exigência dos clientes encontram-se em contínuas alterações, sempre em busca de algo melhor e mais apropriado, associando-se tais expectativas às características de cada organização.

Estudar a cultura organizacional e seus valores pode ser uma das formas para melhor compreender e ampliar a visão em relação a estas característica e a razão de existir da organização, possibilitando uma analogia para atendimento as referências globalizadas.

A dimensão da cultura organizacional tem sido objetivo de estudo recorrente na área de gestão. A incorporação desta temática às preocupações da administração, talvez, esteja vinculada a uma mudança no papel do gestor frente ao processo gerencial, ficando, em um segundo plano a questão do comando e do controle e surgindo com maior evidência a necessidade do comprometimento em [1] relação à identidade do indivíduo e da cultura organizacional. Neste contexto retratar a cultura organizacional torna-se importante para obtermos dados de como os [1] funcionários interpretam e incorporam a cultura para projetarem suas ações e atenderem a missão da organização.

Interessa-nos perceber em que medida essas relações projetam a possibilidade da compreensão das perspectivas de [2] cultura aberta e culturas fechadas, autoritárias e auto referente ao processo organizacional. Para obtenção de tal intento, foi realizada uma pesquisa exploratória, aplicando-se um questionário com direcionamento a resposta da hipótese de cultura aberta ou cultura fechada.

## Desenvolvimento

O direcionamento do estudo exploratório foi baseado nas definições teóricas de cultura organizacional, [3] que muitas vezes expressam-se em conjuntos de valores e paradigmas organizacionais, outras vezes, aparecem associados a recursos humanos e padrões de comportamento das pessoas de uma organização, independentemente da forma como for tratada, explícita ou implicitamente, [4] é inegável a importância da cultura organizacional para entendimento do que é uma organização e como nos colocamos dentro dela.

Através do estudo exploratório acerca da cultura organizacional pretendemos criar referências valiosas úteis tanto para o estudo teórico como para entendimento desta cultura, trabalhando sobre a hipótese de cultura aberta ou fechada.

O estudo exploratório foi direcionado também para obtermos dados referentes à percepção dos funcionários acerca da cultura organizacional, analisando o ponto de vista de cada um, pretendemos compreender como cada indivíduo se caracteriza dentro desta organização, trabalhamos também com a hipótese de encontrarmos alguns indivíduos que não compreendem a razão de existir da organização, porém possuem um grande respeito por este segmento, baseando-se nas circunstâncias atuais, pois o processo histórico não está incutido na compreensão deste funcionário.

A análise do estudo exploratório será baseada nas respostas do questionário aplicado.

Mais do que respostas precisas, este estudo busca construir hipóteses que possam orientar se a cultura organizacional é aberta ou fechada a possíveis conflitos.

À guisa de considerações pode indicar que a cultura organizacional é fenômeno importante na [4] construção da identidade e imagem da organização para aqueles que não a conhecem.

Na primeira parte do questionário, foram delineadas questões voltadas para a cultura organizacional, em que nos apoiaremos para apontar algumas perspectivas mais otimistas e pessimistas no que tange à relação indivíduo, organização e cultura, a seguir, será apresentado dados da pesquisa, estabelecendo suas relações com o referencial teórico proposto.

Posteriormente será feito um esboço de algumas considerações, desafios e possibilidades presentes neste discurso. Interessa-nos, principalmente, a construção de algumas hipóteses que possam conduzir futuros processos de melhorias.

Assim, diríamos que o fio condutor desta reflexão é que a persistência do real desenvolvimento de uma organização depende de uma imagem, mais, que, perceba-se uma imagem por identificação de sua cultura e que lhe permitam apreender o seu processo e sentido de existir.

### **Metodologia do questionário aplicado**

O questionário aplicado foi adaptado do modelo disposto [2], sendo um total amostrado de 20 funcionários. A empresa estuda é de grande porte e está situada no Vale do Paraíba, foi fundada no ano de 1961 para desenvolver, acumular e comercializar tecnologia e conhecimentos próprios em aeronáutica, eletrônica, espaço, veículos e materiais de defesa.

A escolha desta empresa foi motivada por tratar-se de uma empresa nacional com padrões culturais solidamente estabelecidos e pelos

produtos e serviços oferecidos para atender as estratégias de mercado.

A pesquisa aplicada conta com um nível de cargo de comando à subordinação, sendo que cinco funcionários foram indicados pelo representante da área de Recursos Humanos da Organização, sendo os outros quinze incluídos por sorteio.

### **Resultados preliminares**

Em análise preliminar, as respostas dos funcionários apontam para uma cultura aberta com alguns pontos fechados e solidamente estabelecidos, que deverão ser explorados na identificação do possível conflito de culturas.

### **Referências**

[1] CHIAVENATO, I.; Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas, São Paulo, Atlas, 1996.

[2] ROBBINS, S. P.; Comportamento organizacional, São Paulo, Prentice Hall, 2002.

[3] NARDY, C.; O desafio da mudança: como gerenciar as transformações e os resultados das empresas, São Paulo, Gente, 1999.

[4] SCHEIN, Internet site address: <http://web.mit.edu/scheine/www/home.html> acessado em 19/03/2004.