

CULTURA ORGANIZACIONAL EM AMBIENTES COMPETITIVOS

**Geraldo José Lombardi de Souza¹, André Meirelles Fida¹, Luciana Lopes Justo¹,
Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido Oliveira², Paulo César
Ribeiro Quinteiros²**

¹ Mestrandos em Gestão e Desenvolvimento Regional - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP – Brasil – gjcsouza@ig.com.br, andré@fidahotmail.com, lucianajusto4@gmail.com

² Professores do Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 – Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com, edson@nitau.br, quinteiros@gmail.com

Resumo- A cultura organizacional merece especial atenção por parte das empresas. Trata do comportamento das pessoas no âmbito das organizações, bem como das formas como elas se comunicam. O sucesso ou o fracasso das organizações depende, em grande parte, da forma como as pessoas interagem com ela. Tais interações se dão por meio dos processos de uma empresa, os quais envolvem colaboradores, clientes, fornecedores e expectadores. O conjunto de todos os processos de uma organização é único. Expressa o pensamento, as atitudes e as ações de cada uma das pessoas que a compõe. O objetivo deste trabalho é evidenciar, via fundamentações teóricas, que no processo de evolução das organizações, é primordial preservar os fundamentos da cultura das organizações. Será, ainda, evidenciada como a comunicação, no âmbito das organizações, passa a ter um papel fundamental nos processos de mudança.

Palavras-chave: cultura organizacional, organização, mudanças corporativas

Área de conhecimento: Administração de Recursos Humanos

Introdução

A busca por um diferencial, no ambiente globalizado, que dê a uma organização vantagem competitiva, é o grande desafio das organizações, que precisam estar em constante processo de evolução e mudanças.

A capacidade de se adaptar às mudanças é imperativa à sobrevivência em um mercado altamente competitivo.

Neste artigo será evidenciado, por meio de fundamentações teóricas, que nos processos de mudanças e reestruturações organizacionais é primordial compreenderem os processos e a cultura da organização.

Também será mostrada a relevância da comunicação organizacional para obter sucesso nos processos de mudanças e adaptações das empresas.

Metodologia

A metodologia empregada neste trabalho é do tipo pesquisa descritiva, realizada com referências bibliográficas. Foram realizados estudos sistematizados por meio de livros e revistas.

Segundo Lakatos (1982), a pesquisa descritiva, apresenta aspectos da descrição,

registros, análises e interpretação de fenômenos e, principalmente, por determinar o que se trata – ou o quê é o problema de pesquisa.

Foi apresentado, no estudo aqui proposto, o entendimento para a conceituação e aplicação da cultura organizacional em sua complexidade nas organizações.

A cultura das organizações e seus reflexos no resultado operacional

De uma maneira conceitual, cada sociedade ou nação tem uma cultura própria que influencia o comportamento das pessoas e das organizações. A Cultura de um grupo de pessoas, na visão de Fraga (2005, p.13) é uma peculiaridade de um grupo social definido e estável, produzida pelo aprendizado na vivência de experiências compartilhadas [...]. A Cultura também pode surgir de histórias vividas e, retransmitida por gerações.

As organizações devem ser consideradas como um corpo vivo, cada uma possui a sua personalidade, já que são formadas por pessoas. Dessa forma percebe-se que cada organização age de forma própria (BAUER, 1999).

Cada organização tem as suas características próprias, sua filosofia, suas peculiaridades, crenças e valores (FLEURY, 1996). A cultura organizacional apresenta suas características de formas intangíveis e não concretas, também de formas invisíveis e imensuráveis. Dessa forma, tudo o que ocorre, tem por consequência a maneira de como as pessoas atuam em uma organização. Segundo Fleury (2002, p.45) a cultura organizacional apresenta o reflexo do que as pessoas acreditam ser suas verdades. Para Mazi (2000), as organizações são uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e a engenhosidade humana construíram. Apesar de operarem em ambientes diversificados, submetidas às mais variadas pressões e contingências, que se modificam no tempo e no espaço, reagem dentro de estratégias e comportamentos diferentes, atingindo resultados extremamente diversos.

Segundo Drucker (2000), as organizações têm entre seus objetivos naturais, os de proporcionar a satisfação das necessidades de bens e serviços à sociedade. Essa satisfação também se manifesta nas relações de trabalho e que vem passando por radicais mudanças. Isso fica evidenciado na forma do fato de que os trabalhadores deixaram de ser descartáveis e desqualificados (meras engrenagens das linhas de produção) para tornarem-se trabalhadores qualificados e polivalentes - profissionais montando células de um sistema (MARTINS, 2006).

O estudo mostra que discutir e pesquisar sobre as questões da cultura organizacional vem se tornando presença constante na maior parte das atividades profissionais. Mais do que um simples modismo, estudos nesta área têm permitido compreender as organizações além daqueles aspectos abordados nas análises estruturais mais clássicas. Uma afirmação que revela o significado de Cultura Organizacional é apresentada por Fleury (1996, p.9) como um substrato de crenças e valores que fundamenta as práticas formais e informais que constituem a vida dinâmica de cada organização. Uma nova visão da cultura e do paradigma do trabalhador está no surgimento de uma nova cultura organizacional, onde novos pactos organizacionais se inserem de forma ostensiva e em que novas formas de relacionamentos comunicacionais se fazem presente (FLEURY, 2002). A comunicabilidade e a interrelação das organizações, extrapolam setores, portões e países. Os objetivos operacionais são atingidos à medida que são compreendidos e absorvidos pelo grupo interno. A comunicação evidentemente precisa ser clara, e o processo

retro alimentado. O trabalhador estará comunicando-se com o mundo, à mesma maneira que à sua organização o fizer. No contexto de que as organizações do momento, inseridas no movimento pós-moderno da sociedade globalizada, Mazi (2000, p. 56) garante que somente haverá lugar no mercado de trabalho, aquelas pessoas que estiverem com suas habilidades e competências desenvolvidas tecnologicamente.

Muito mais que um conceito de estereótipo, a imagem da organização é percebida e divulgada, muitas vezes implicitamente, para o público, tanto interno quanto externo, através da sua cultura organizacional. A cultura organizacional revela à empresa, um código de postura e crenças (MORGAN, 2006). É revelada diferentemente de indivíduo para indivíduo, seja por imposição de hierarquia, seja por mitos existentes, ou por valores compartilhados. Ser um funcionário comprometido com o resultado da organização, às suas aspirações, nas atitudes predominantes e os assuntos relevantes, enfim, revelará o seu comportamento dentro e fora da organização (MORGAN, 2006).

Mudanças nas Organizações acontecem decorrentes das mudanças na Cultura Organizacional. Como responder por que surgem tantas barreiras aos processos de mudança que as organizações implantam na busca pela solução de problemas? Assim, entender o porquê ao implantar um sistema de qualidade total em uma organização onde, existam pessoas com funções específicas para apontar, ou mesmo, encontrar erros ou peças defeituosas no processo final, é um processo de médio a longo prazo. Por que valores, aparentemente sem importância na organização, podem, quando questionados, inviabilizar todo um trabalho bem planejado de reorganização. Segundo Santos (2000) a principal dificuldade a ser vencida pelas organizações, para implantação da gestão estratégica, é o desafio da mudança de sua cultura gerencial. Para que isso ocorra, a idéia tem de ser primeiramente absorvida pela alta administração da empresa, pois se a mesma não estiver convencida do sucesso que esta resultará, nenhuma outra equipe, ou nível nenhum da estrutura organizativa será convencido do mesmo. São os valores, as crenças, os costumes e o folclore que falam mais alto nesse momento de implantação de nova cultura (FLEURY, 1996). São valores difíceis de serem mudados a curto e médio prazo, mas que são conseguidos com muita persistência, a longo prazo. Morgan (2006, p.133) afirma que (...) a natureza de uma cultura, encontrada em normas e regras, será

bem-sucedida se a partir dali, for construída uma realidade social adequada (...).

Segundo Fraga (2005), a abordagem da cultura organizacional é notada, identificada através dos seus efeitos e conseqüências no resultado que aparece transparentemente no comportamento das pessoas envolvidas em seu cotidiano. O indivíduo percebe que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

Quando as pessoas percebem, avaliam e redefinem os estímulos que recebem do ambiente em, um conjunto de crenças a respeito dos vários aspectos da organização, conforme Fraga (2005), a consideração e o respeito às pessoas não mais é questão de valorização dos direitos humanos, mas sim de representar o diferencial competitivo da empresa e, em muitos casos, a sua sobrevivência. Na visão de kwasnicka, (2003, p.45) o desenvolvimento das pessoas gera necessidade de mudanças nas organizações. As expectativas referem-se às crenças a respeito das relações entre o que a pessoa faz e os resultados que a mesma esta trazendo para a organização As pessoas são capazes de se comportar de todas as formas, pois suas características pessoais são limitadas e restritas, cabe à organização desenvolvê-las de acordo com sua forma de desenvolvimento de talentos, e esses, direcionados com os objetivos gerais. Segundo Uhlmann (2000), as definições de organizações formal e informal são apresentadas como, a primeira ser um sistema de atitudes ou de forças de duas ou mais pessoas, coincidentemente coordenadas. Já a segunda (na visão do autor) é um agregado de contatos e integrações pessoais e os agrupamentos de pessoas associadas. Importante a ser considerado no que tange a administração informal é que, esse segmento será sempre encontrado em qualquer espaço de tempo e, em todos os tipos de organizações. Ela será advinda da organização formal. A cultura organizacional é revelada pelos aspectos das organizações formais e informais e estilos de liderança. Para Lacombe (2005), não existe organização formal sem a sua informal contrapartida, pois o plano administrativo formal não pode nunca refletir adequada ou completamente a organização completa a qual se refere, pela razão. Para Sá (1998, p.964) a cultura organizacional pode ser definida como um sistema de valores compartilhados ligados ao processo de trabalho de uma empresa.

Forte (2002), no contexto do papel das pessoas nas organizações que o

comportamento das mesmas numa organização este diretamente ligado à cultura organizacional, manifestada de maneira consciente ou inconsciente para e pelas pessoas. Isso é resultado da estrutura organizacional predominante, que pode ser apresentada de forma fluida e flexível, centralizada ou descentralizada em suas decisões e ações. Ou ainda nas redes de equipes multifuncionais, ou em sistemas individualistas e de não cooperação.

No aspecto do ambiente organizacional, as culturas das organizações, demonstram pessoas vivenciando e apresentando ações peculiares dos ambientes que podem ser apresentados de maneira: estático, previsível, poucas e gradativas mudanças, com poucos desafios ambientais; apresentam também ambientes com pessoas como recursos organizacionais que precisam ser administrados; ou ambientes, com as melhores características, de um ambiente mutável, imprevisível, turbulento.

Um ponto importante que merece destaque na análise da organização é identificar o seu foco com relação à sua realidade e à atualidade que está inserida: com grandes e intensas mudanças, o que leva a crer ser um ambiente de desafios e crescimento, tanto para a empresa como para as pessoas inseridas nesse ambiente. Segundo Fraga (2005, p.17) a análise cultural busca descobrir o que está por trás dos significados. Edgar Shein (2001). Define cultura organizacional:

como sendo um padrão de aspectos básicos compartilhados – inventados, descobertos ou desenvolvido por um determinado grupo que aprende a enfrentar seus problemas de adaptação externa e integração interna [...].

Quanto aos perfis da Cultura Organizacional, na administração das organizações são encontrados quatro, com base em quatro variáveis: no processo decisório, que são as apresentados através de forma autoritária evidenciando a arbitrariedade e senso controlador; na forma consultiva com marcas de ações ora participativas, ora impositivas e na forma participativa onde é administrada através de maneira democrática e aberta (FLEURY, 2002).

A identificação dos valores culturais compartilhados constitui o início de todo o processo de mudança organizacional (SHEIN, 2001). Para que ocorra uma mudança de cultura em toda a organização, é necessário que se faça de forma gradativa, clara, setorial, com retro alimentação de informações e principalmente, que os grandes norteadores e os mentores dessa mudança estejam empenhados e acreditando na necessidade da

mudança, para que não se perca no caminho a essência da proposta (BAUER, 1999). Por fim, empresas que apresentam o tratamento das pessoas considerando-as como seres humanos pro ativos, dotados de inteligência, competências, habilidades, e que devem ser impulsionados ao sucesso.

Considerações Finais

A cultura organizacional não é algo mensurável, ou se quer identificado como parte do ativo, ou do passivo do patrimônio de uma organização. Ela é percebida por meio dos seus efeitos e conseqüências. Pode ser revelada até no estilo de vestir das pessoas que ali trabalham, no mobiliário dos escritórios e salas, na arquitetura de edificações, nas instalações, na linguagem das pessoas dentre outros aspectos.

De acordo com os conceitos abordados neste estudo, são considerados três pontos importantes sobre Cultura Organizacional. O primeiro é que a cultura está sempre em formação e em mudança. O segundo ponto, é que ela tende a cobrir todos os aspectos da vida humana, interna e externamente ao ambiente organizacional. O terceiro ponto e último, é que cada organização tem a sua própria cultura, cujas características são evidenciadas nos comportamentos, nas normas, nos valores norteadores, regras, políticas e filosofia.

As organizações são assim identificadas porque elas fazem parte de um sistema formado por pessoas, e as pessoas são organismos vivos e mutantes, agem e são motivadas de acordo com o que acreditam e apreendem das respostas, avaliações e ações norteadoras de outras pessoas. Fazem a organização à sua semelhança e aspirações.

Na cultura organizacional estão envolvidas normas formais e informais. Mas são as normas informais que possuem um papel norteador. Na maioria das vezes são elas, em seu cotidiano, o que balisa as ações, o comportamento para a realização dos objetivos organizacionais.

Finalizando, é imprescindível destacar a importância da cultura organizacional para o sucesso da organização. Sem dúvida, compreender e atuar sobre a cultura deve ser parte integrante do próprio processo de gestão da organização.

Referências Bibliográficas

BAUER, R. **Gestão da Mudança: caos e complexidade nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, F, P. **Inovação e espírito empreendedor: *entrepreneurship*.** São Paulo: Thomson, 2003.

FLEURY, M, T., FISCHER, R, M. **Cultura e Poder nas Organizações.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **As pessoas na organização.** São Paulo, Gente, 2002.

FORTE, C, D.; RAMIREZ, P. **Gestão Empresarial.** São Paulo: Copidart, 2000.

FRAGA, M. L. **Cultura Organizacional: o caso do Banco do Brasil BRC S/A.** Rio de Janeiro: Companhia Editora Forense, 2005.

KWASNICKA, E, L. **Teoria geral da administração: uma síntese.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAKATOS, E, M. **Metodologia do Trabalho Científico.** São Paulo: Atlas, 1982.

LACOMBE, F. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.

MAZI, D. **Ócio Criativo.** Rio de Janeiro: Sextante, 2000.

MARTINS, P, G., LAUGENI, F, P. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, N, M, B, F. **Cultura Organizacional e Desempenho: pesquisa, teoria e aplicação.** Lorena: Stiliano, 2000.

UHLMANN, G, W. **Administração.** das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea. São Paulo: FTD, 2000.

SÁ, M, A, D. **Cultura de empresa: um elemento de explicação da realidade organizacional. Estudos Avançados em Administração.** João Pessoa, v.6, n.2, p.952-966, dez. 1998.

SHEIN, E. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.