

CULTURA ORGANIZACIONAL E POSTURA ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Silaine Tavares Toro da Silva

Mestre em Administração com ênfase em Recursos Humanos – PUC-SP;
Especialista em Recursos Humanos – UNG;
Pedagoga; Especialista em Treinamento e Psicopedagogia – UNISANT'ANNA;
Professora de Administração em Recursos Humanos, Administração de Serviços,
Comportamento Organizacional; Orientadora de Estágio Supervisionado e TCC – UNINOVE.
sttoro@uninove.br

Resumo

Este trabalho apresenta um estudo bibliográfico sobre cultura organizacional e postura estratégica da empresa. Após uma breve introdução conceitual sobre cultura organizacional e estratégia, é discutida a correlação entre ambas e o resultado do desempenho de empresas analisadas em material bibliográfico, mostrando a cadeia interna de valores das organizações. São apresentados alguns relatos extraídos de livros e revistas, bem como a mudança da concepção das relações humanas, com enfoque no desenvolvimento do conhecimento, resultando num processo de qualidade.

Palavras-chave

Aprendizado. Cultura. Organização. Postura estratégica. Recursos humanos.

Orgazational culture and company's strategic performance

Abstract

The present work is a bibliographic study about organizational culture and companies' strategic performance. After a brief introduction about organizational culture and its strategies, it is discussed the correlation between both of them and the result related to the companies' performance analyzed through bibliographic material, pointing out the internal chain of values in the companies. It is presented some articles and reviews commentaries extracted from books and periodicals, as well as the changes in human relations concepts, with special focus on the development of knowledge that may result in a quality process.

Key words

Culture. Human resources. Learning. Organization. Strategic performance.

1. Introdução

A maioria dos empresários tem agido na contramão dos procedimentos na implantação de estratégias para suas empresas, exatamente por não entenderem que as mudanças de comportamento administrativo estão fundamentadas na mudança de comportamento e atitudes dos dirigentes e das pessoas que compõem as organizações. Tal entendimento requer estudos da cultura organizacional, primordial para o sucesso da implementação de novas estratégias, pois desenvolvimento organizacional não implica somente mudanças de estratégias, mas também diferentes maneiras de pensar e agir, de entender valores até então não compreendidos, para depois decidir por uma ou outra estratégia.

Alguns empresários, ao analisarem suas empresas, passam a executar processos de mudança de acordo com a necessidade de adaptação à demanda de mercado. É comum depararmos com as frases de efeito: “o negócio é qualidade”; “reengenharia é o assunto do momento”; “precisamos pensar em *just in time*” e outras tantas que dão a impressão de que as empresas funcionam por meio de termos da moda e de que apenas isso as tornará competitivas e eficazes, com mais probabilidades de enfrentar as turbulências ambientais. Em razão de tantas mudanças comportamentais exigidas nas empresas, muitas vezes os empresários não percebem quantas possibilidades essas organizações podem perder.

A fase seguinte é a de acreditar que as técnicas não são tão eficientes quanto imaginavam ser. Culpam a todos – gerentes, empregados, consultores etc. –, até mesmo os idealizadores das novas técnicas; daí as observações: “meus funcionários são incompetentes”; “isto é coisa para japoneses”; “na prática a teoria é outra”, enfim tudo aquilo que encubra sua incompetência em entender que o problema reside no fato de que o processo de formulação e implementação de estratégia está intimamente associado à cultura e clima organizacionais.

2. Desenvolvimento organizacional

No início da década de 60, nos Estados Unidos, surgiu o movimento do Desenvolvimento Organizacional (DO), uma extensão dos estudos da teoria comportamental que tinha o objetivo de entender a organização como um organismo social, com vida e cultura próprias, e desenvolver estilos de administração e sistemas de organização para melhorar o relacionamento entre pessoas e organizações em face das mudanças ambientais. A partir de então, o DO vem sendo objeto de inúmeras publicações, nem sempre nomeadas com esse título específico, enfocando a adequação individual ou grupal para um bom desempenho e elaboração de programas das atividades, além da administração dos recursos humanos.

Leland Bradford, coordenador do livro *T-Group theory and laboratory methods*, é considerado por alguns autores o precursor desse movimento. Em 1964, um grupo de psicólogos do National Training Laboratory publicou um livro divulgando os resultados de suas pesquisas sobre *T-group* (treinamento de sensibilidade ou educação em laboratório denominado *training group*), uma aplicação sofisticada dos princípios de Kurt Lewin (FLEURY, 1997), em que se utilizou pesquisa de dinâmica de grupo destinada a reeducar o comportamento humano e melhorar as relações sociais. Os resultados dessas pesquisas foram considerados de grande validade e aplicabilidade nas organizações. Cabe tecer alguns comentários a respeito das inúmeras publicações sobre a matéria. Parte das publicações, principalmente as de auto-ajuda a empresários, não correlacionam motivação, comportamento e atitudes com sistemas operacionais, devido à falta de compreensão do conjunto de valores que gravitam em torno das empresas e de outros que enfatizam, sobremaneira, as necessidades de mudanças estratégicas sem, contudo, abordar aspectos da cultura organizacional e, por fim, aquelas publicações sem qualquer base científica que analisam a administração como algo que possa ser explicado pelas forças do esoterismo, confundindo percepção previdente (ações

proativas) com percepção vidente, do tipo “[...] os astros e os números explicam tudo.” Faz-se necessário entender que a tecnologia, as organizações e os valores sociais mudam, e a complexidade está em encontrarmos caminhos que possam ser trilhados não somente pela organização, mas também pelas pessoas que a compõem; desassociá-las seria um enorme erro, uma vez que está comprovado, segundo Stoner; Freeman (1985), que as pessoas entendem o sucesso de uma organização quando fazem parte dele. A bem da verdade, elas querem fazer parte do ‘motor principal’ da empresa e não ser apenas uma engrenagem que, quando desgastada, é simplesmente substituída.

Outros fatores podem ser atribuídos às origens do DO, a saber:

A. A pluralidade de mudanças no mundo:

- a) transformação rápida e inesperada do ambiente organizacional;
- b) aumento do tamanho das organizações, fazendo com que o volume de suas atividades tradicionais não seja suficiente para sustentar o crescimento;
- c) crescente diversificação e gradativa complexidade da tecnologia moderna, exigindo íntima integração entre atividades e pessoas altamente especializadas e de competências muito diferentes;
- d) mudança no comportamento administrativo devido a:
 - d.1) novo conceito de homem fundamentado num crescente e aprofundado conhecimento de suas complexas e mutáveis necessidades, que substitui a idéia de homem ultra-simplificado, inocente e do tipo ‘aperta botões’;
 - d.2) novo conceito de poder, baseado na colaboração e na razão, em substituição ao poder pautado na coação e na ameaça;
 - d.3) novo conceito de valores organizacionais, centrado em ideais humanístico-democráticos, que substitui o sistema de valores despersonalizado e mecanicista da burocracia.

- B.** A fusão de duas tendências (estrutura e comportamento humano) no estudo das organizações, em que o estudo da estrutura, de um lado, e o do comportamento humano nas organizações, de outro, são integrados por um tratamento sistêmico, tendo a Teoria de Sistemas papel importante por aglutinar os aspectos comportamentais, possibilitando, daí para frente, o surgimento do DO.

Há uma diferença entre processo (procedimento) em oposição à estrutura. Aspectos estruturais (divisão do trabalho, cadeia escalar, autoridade e responsabilidade, departamentalização, controle etc.) são elementos estáticos da organização. A principal crítica feita à administração científica e a outras administrações com pensamentos mecanicistas foi exatamente o exagerado apego a aspectos estruturais, em que se analisava a possibilidade de provar que o sucesso de uma organização estava fundamentado na eficiência de seus dirigentes e na forma de estruturarem suas empresas. São pensamentos incompletos, principalmente, para os humanistas democráticos, que não concebem ser duradouro o sucesso de uma empresa que deixa para trás os anseios, sentimentos de progresso e a necessidade de reconhecimento das pessoas integrantes de um empreendimento empresarial.

O processo, por outro lado, é dinâmico e refere-se às normas culturais que determinam o ambiente de uma organização, a qualidade das comunicações humanas, os cargos e funções assumidos pelas pessoas nos seus grupos, as maneiras pelas quais os problemas são visualizados e resolvidos e as decisões tomadas, os valores e métodos da organização, a maneira de exercer a liderança e a autoridade, a competição e a cooperação entre

grupos. A teoria das relações humanas também é seriamente criticada pelos mecanicistas, por valorizar em demasia as estruturas informais da organização, esquecendo-se de que uma empresa é uma unidade de negócios e não um laboratório para estudos de psicologia. (Quadro 1)

O meio ambiente	A organização
Turbulência ambiental	Flexibilidade
Explosão do conhecimento	Dinamismo
Explosão tecnológica	Capacidade de adaptação
Explosão das comunicações	Novas expectativas
Valores sociais	Produtos de vida curta

O grupo social	O indivíduo
Liderança	Motivações
Comunicação	Atitudes
Relações interpessoais	Necessidades
Conflitos	Valores
Comportamentos	Relações trabalho/tarefa

Fonte: Stoner (1985, p. 308-309).

Quadro 1 – Os quatro focos comuns do desenvolvimento organizacional.

Outra discussão interessante no DO é o conflito de objetivos, ou seja, o conflito entre os objetivos organizacionais (lucros) e os das pessoas (necessidades, progresso, reconhecimento etc.), que se explica pelo fato de muitos empresários acreditarem que as pessoas ingressam em uma empresa predispostas ao conflito. Isso pode não ser uma verdade, pois as pessoas, num primeiro momento, entram numa organização para colaborar, motivadas pela vontade de acertar e participar dos processos. Ocorre que, com o passar do tempo, começam a perceber que os objetivos da empresa avançam, enquanto os seus ficam relegados a planos inferiores, num processo de constante cessão, podendo gerar, assim, a falta de participação e uma relativa desmotivação, en-

tendida pelos dirigentes como indisciplina e falta de colaboração, o que justifica as dificuldades de implantação das estratégias.

É possível demonstrar pelo DO que os conflitos podem ser minimizados à medida que, nas formulações das estratégias empresariais, forem considerados os objetivos das pessoas, uma vez que serão elas as verdadeiras condutoras desses objetivos sem os quais os resultados não serão alcançados com sucesso (STONER; FREEMAN, 1985).

3. Sobre os conceitos de organização e cultura organizacional

Para os autores especialistas em DO, o conceito de organização é tipicamente behaviorista, pois, para Porter (1996, p. 325),

[...] uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente.

Esse conceito utiliza a noção tradicional de divisão do trabalho ao referir-se às diferentes atividades e à coordenação existente na organização, considerando as pessoas contribuintes das organizações, em vez de estarem elas próprias totalmente nas organizações. As contribuições de cada participante variam significativamente, de acordo com as diferenças individuais e com o sistema de recompensas e contribuições da organização que, por si só, é inanimada. A estratégia conduzida pelas pessoas e relacionada com o ambiente é que dá conteúdo e vida ao desenvolvimento.

Todo povo tem cultura própria tanto quanto uma organização. Dá-se o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes, cultura que repousa num sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e relacionamentos sociais típicos de cada organização. A cultura não é estática nem perma-

nente, pois sofre alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas e externas. Algumas organizações conseguem renovar constantemente sua cultura, mantendo sua integridade e personalidade, enquanto outras permanecem ligadas a padrões antigos e ultrapassados.

Existem várias definições de cultura organizacional na literatura pesquisada, em sua maioria fundamentadas na Antropologia, correlacionando-a aos conceitos de organização para cada uma das escolas de pensamento administrativo. Não obstante terem seu valor, o conceito mais utilizado para avaliar a efetividade da implementação de estratégias é o de Schein (In: FREITAS, 1991), para o qual cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem, para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir.

Mudar a estrutura organizacional não é suficiente para mudar uma organização. A maneira mais viável de propiciar uma mudança na organização é 'perceber' sua cultura, isto é, os sistemas nos quais as pessoas vivem e trabalham, conforme relatos de Bradford (1976). Poder-se-ia entender a cultura de uma empresa como a parte submersa de um *iceberg* em que, acima de um determinado nível d'água, está apenas o que se pode ver com relativa facilidade: estrutura, recursos, estratégias, produtos e relações formais a demonstrar os objetivos e tamanho de uma organização. No entanto, é na parte submersa que reside sua potencialidade, às vezes não compreendida por muitos dirigentes que dela não precisam ou que a subestimam, por incompetência ou mesmo irresponsabilidade. É nessa parte que encontramos as atitudes das pessoas, seus valores, medos, ansiedades, sentimentos de progresso; o reconhecimento do verdadeiro sentido do trabalho perante suas tarefas e valores; as regras informais dos grupos; a sinergia e as frustrações; enfim, o modo como as pessoas e os grupos pensam, sentem ou agem.

Conceber cultura organizacional, para alguns, significa admitir que existem conflitos entre os objetivos organizacionais e os individuais, ou simplesmente entender os pensamentos conflitantes entre as concepções moderna e tradicional de administração, posicionadas por McGregor (In: PORTER, 1996), em sua famosa Teoria X e Teoria Y. Seria contraditório não admitir a existência de diferentes objetivos, pois é óbvio que não se pode distinguir a natureza, da mesma forma que se diferenciam os pensamentos mecanicistas e os humanístico-democráticos. Não poderíamos medir resultados, sucessos e insucessos de estratégias, usando como termômetro a linha filosófico-cultural de uma empresa, se mais ou menos clássica ou mais ou menos humanista. Faz-se necessário entender a cultura organizacional como identificação de uma cadeia de valores culturais da organização capaz de absorver os movimentos da turbulência ambiental, identificar riscos e oportunidades, adaptar-se com relativa celeridade e promover ações proativas que ponham a empresa em posição de vantagem competitiva.

Porter (1996) faz uma análise sobre o entendimento que devemos ter da cadeia de valores e da vantagem competitiva. Várias atividades distintas são executadas numa empresa: na produção, no marketing, na entrega, no recebimento de matéria-prima, na forma de administrar e no suporte de seu produto. Uma empresa ganha vantagem competitiva quando executa atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata e mais racional que a concorrência. A cadeia de valores é a forma sistemática para a análise da vantagem competitiva examinando todas as atividades executadas e a forma que se interagem. Obter e sustentar vantagem competitiva dependerá da compreensão não só da cadeia de valores da empresa, mas também do modo como a empresa se enquadra no sistema geral de valores. Quanto maior for a extensão da integração nas atividades desempenhadas, maior será sua vantagem competitiva, ou seja, a forma de usar a cadeia de valores como instrumento estratégico

para analisar a posição dos custos relativos, a diferenciação e o papel do escopo competitivo na obtenção dessa vantagem.

Naturalmente, as empresas que adotam linhas mais democráticas e de compreensão desses valores conseguem melhores resultados, pelo fato de que a administração voltada para as forças exógenas e endógenas, identificando seus pontos fortes e fracos, tende a ter estruturas mais leves, poder descentralizado, programas de participação nos processos, motivação e prioridade para a comunicação de seus objetivos aos diversos níveis da organização; nada impede, no entanto, que estruturas mais clássicas também possam identificar esses valores.

A cultura organizacional pode ser representada pelo modo de pensar e agir das pessoas. Em uma passagem em que um consultor da revista *Exame* (n. 669, 1998) expõe ao dirigente de uma empresa o projeto de qualidade a ser implantado, a cada instante era interrompido: ora dizia que aquilo não daria certo porque conhecia bem sua empresa, ora não concordava com alguma idéia. Perguntado sobre o porquê, simplesmente respondia que não concordava, pois era o dono da empresa e ponto final. O consultor fechou sua pasta, levantou-se e observou que realmente não existia projeto que desse resultado em sua empresa, pois ele tinha cabeça de proprietário. Analisando essa situação, podemos perceber que cultura organizacional não deve ser entendida pela divergência de objetivos da organização e de seus membros – pensar também forma uma cultura. Posteriormente, o consultor explicou que um dirigente deve ter a cabeça de presidente, fomentador e facilitador dos processos de mudanças e não de proprietário que por si só explica uma postura.

É preciso que os dirigentes entendam que qualquer nova estratégia visando objetivar mudanças deve ter, primeiro, significado para as pessoas que, afinal, são os verdadeiros agentes dessas mudanças, e, segundo, a total colaboração de todos os membros na execução e controle da estratégia.

4. Clima organizacional e mudanças de cultura

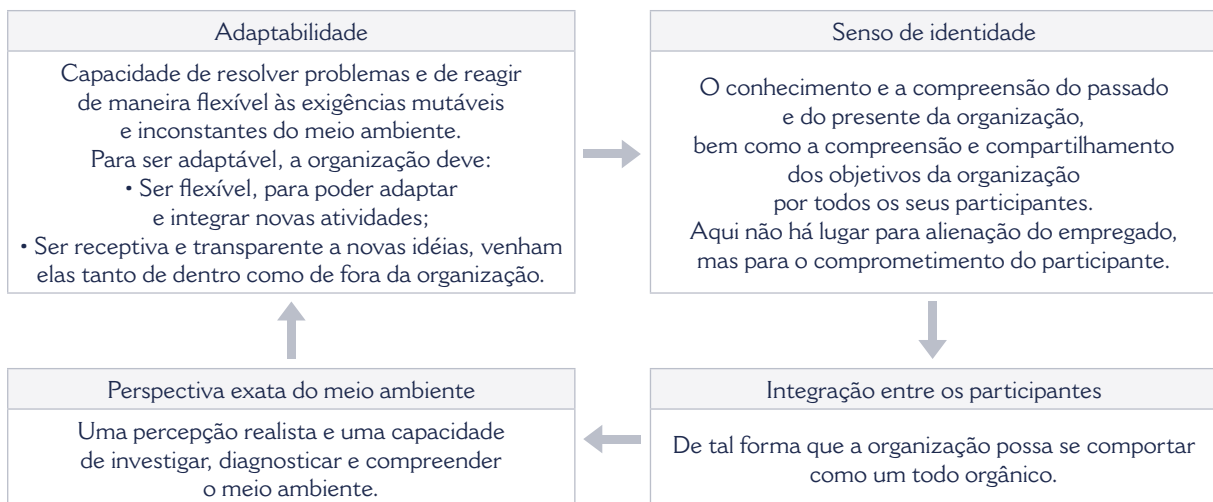
Além da cultura organizacional, é preciso enfatizar a importância do clima existente na organização para a implantação de estratégias. Ele constitui o meio interno de uma organização, sua atmosfera psicológica característica. Está intimamente ligado ao moral e à satisfação das necessidades humanas dos participantes; pode ser saudável ou doentio, quente ou frio, negativo ou positivo, satisfatório ou insatisfatório, dependendo de como os participantes se sentem em relação à sua organização. A dificuldade na conceituação do clima organizacional reside no fato de que ele é percebido de maneiras diversas por diferentes indivíduos. Assim, o clima organizacional é constituído por “[...] aquelas características que distinguem a organização de outras organizações e que influenciam o comportamento das pessoas na organização.” (CHIAVENATO, 1997, p. 142).

O conceito de clima organizacional envolve diferentes fatores, tais como o tipo de organização, a tecnologia utilizada, as políticas da companhia, as metas operacionais, sendo, portanto, formado pelo conjunto de valores. Em algumas empresas, esse conjunto confere nítida sinergia às pessoas, gerando motivação e euforia na busca de acertos e bons resultados, conseqüentemente elevando o moral que, aliado à colaboração e aceitação das normas (formais ou informais) impera na empresa. Cada organização é um sistema complexo e humano, com características, cultura e clima organizacional próprios. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e aperfeiçoado para que resulte em motivação e produtividade. Para mudar a cultura e o clima, a organização precisa de capacidade inovadora, ou seja, precisa absorver com eficiência, eficácia e efetividade as turbulências ambientais e transformá-las em ações positivas para a empresa, aplicando-as em seu sistema administrativo e produtos.

Stoner e Freeman (1985, p. 132) apresentam um estudo de caso – *A Harley-Davidson se reorganiza para o sucesso* – que ilustra, com significativa propriedade, as mudanças necessárias para enfrentar as turbulências ambientais que ameaçavam o maior e mais antigo fabricante de motocicletas do mundo:

Os programas de envolvimento dos empregados abrangendo toda a empresa eram virtualmente desconhecidos nos EUA quando a HD iniciou um programa de círculos de qualidade, encorajando os empregados a contribuir com idéias, resolver problemas e melhorar a eficiência e a qualidade de seu próprio trabalho. O resultado foi um crescimento dramático da produtividade e do 'moral'. A técnica dos círculos de qualidade ainda está funcionando na HD; os empregados consultam o planejamento de qualquer mudança no local de trabalho ou no equipamento.

Num ambiente turbulento, os trabalhos precisam ser constantemente redefinidos para se ajustarem às necessidades da organização; os membros de uma organização devem, portanto, ser capazes de resolver problemas variados, e não de executar repetitivamente um conjunto de atividades especializadas. Além disso, a solução de problemas em que se prestigiam a criatividade e a tomada de decisões dos empregados, necessárias para os ambientes instáveis, tende a contar com o envolvimento e comprometimento de todos no processo de mudança, melhorando ainda mais quando realizadas em grupos nos quais os membros possam comunicar-se abertamente. Ansoff (1997) salienta que o ideal não seria simplesmente o efeito da soma dos esforços, mas de sua multiplicação: o sinergismo. Sinergismo significa o efeito multiplicador da combinação dos recursos, que, utilizados conjuntamente, produzem um efeito maior do que simplesmente a sua soma. (Quadro 2)



Fonte: STONER (1985, p. 308).

Quadro 2 – Características da capacidade inovadora.

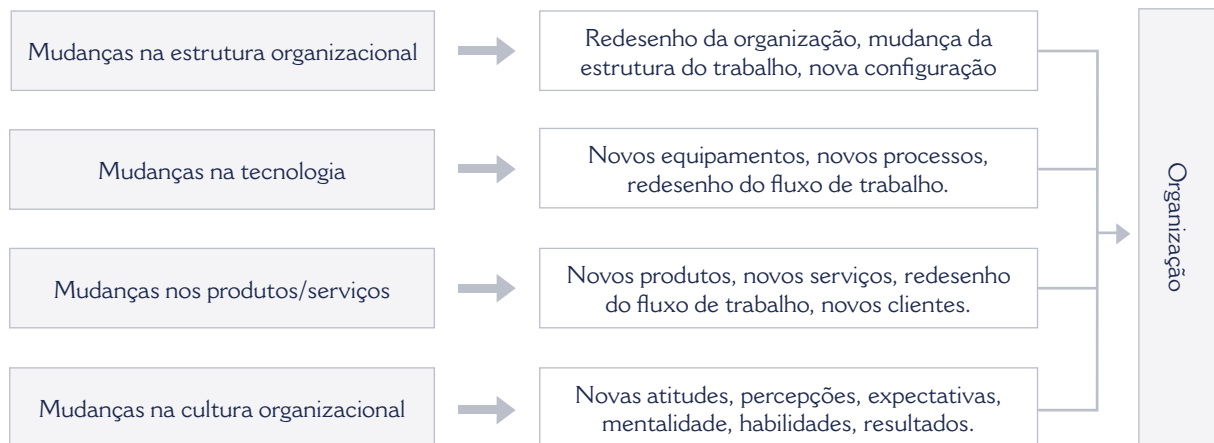
Os momentos de crise vivenciados por uma organização são importantes para alavancar mudanças da cultura organizacional. Nos períodos de estabilidade, as resistências a modificações em qualquer instância da vida organizacional são muito mais fortes, justificadas pelo clássico dito “não se mexe em time que está ganhando.” Entretanto, para a vantagem competitiva, a proposta é exatamente adotar uma atitude de preocupação constante com a acomodação. Com isso, é possível observar que, para o time continuar ganhando, devemos promover constantes mudanças, exatamente para manter a organização atualizada e receptiva à velocidade imposta pelo meio ambiente, que sabemos e sentimos caminhar a passos largos numa velocidade que nos leva a diminuir as dificuldades de visualizar os acontecimentos das variáveis independentes.

Enquanto a mudança genérica envolve alterações no ambiente em geral, a mudança organizacional gera alterações estruturais e comportamentais dentro de uma organização. Esses dois tipos fundamentais de alteração são independentes e se interpenetram intimamente. A mudança organizacional significa a absorção de uma nova idéia, ou de um novo comportamento, que pode ser administrada pela organização. (Quadro 3)

5. Os diferentes tipos de mudança organizacional

A administração da mudança inicia-se com a análise das forças exógenas (a partir das novas exigências da economia globalizada, da tecnologia, dos consumidores, dos concorrentes etc.) e de forças endógenas (como as decisões e atividades internas, demandas de novos processos e tecnologias, de novos produtos ou serviços, exigências dos empregados e sindicatos etc.) que criam a necessidade de mudanças organizacionais. A partir daí, essas forças externas e internas são transferidas para necessidades percebidas na organização, resultando na lacuna de desempenho (*performance gap*), ou seja, na disparidade entre os níveis existentes e o desempenho desejado. A organização deve estar sempre atenta aos problemas e oportunidades, porque a percepção da necessidade de mudança é que conduz ao estágio seguinte de ações subsequentes para criação de um produto ou tecnologia.

Após a detecção da necessidade de mudança, a próxima etapa desse processo é o seu diagnóstico. Trata-se aqui de verificar o que deve ser modificado na empresa: sua estrutura e cultura organizacionais, tecnologia, produtos ou serviços.



Fonte: Chiavenato (1997, p. 150).

Quadro 3 – Os diferentes tipos de mudança organizacional.

É possível, no entanto, pensar no planejamento do processo, em consonância com outras mudanças estratégicas vivenciadas pela organização. É nesse quadro de mudanças que se vão tecendo os elementos simbólicos de um novo paradigma cultural: trata-se de um processo de criação conjunta, para o qual não existem receitas prontas.

Porter (1996) cita a necessidade da identificação de uma cadeia de valores criada pelas forças exógenas (fornecedores, compradores, concorrentes e produtos substitutos) que afetam o comportamento das empresas e provocam as necessidades de mudanças. A cadeia de valores é um instrumento básico para diagnosticar a vantagem competitiva e descobrir maneiras de criá-la e sustentá-la. A estrutura organizacional agrupa certas atividades em unidades organizacionais (departamentos). A lógica desses agrupamentos é que as atividades têm similaridades que deveriam ser exploradas, reunindo-as em unidades de competência; ao mesmo tempo, departamentos são separados de outros grupos de atividades devido às suas diferenças. Essa separação de atividades semelhantes é aquilo que teóricos organizacionais chamam de diferenciação. Com a separação de unidades organizacionais, vem a necessidade de coordená-las, geralmente denominada integração. Assim, mecanismos de integração devem ser estabelecidos em uma empresa para assegurar a ocorrência da coordenação necessária.

Para proporcionarmos uma melhor integração das diversas áreas de competência de uma organização, é necessário que a direção seja norteada para o aumento da visão horizontalizada de seus membros. Portanto, cada vez mais será exigida das organizações a comunicação de seus objetivos, e das pessoas, uma polivalência voltada para a interdisciplinaridade, fundamental nos processos que exigem maior identificação do trabalho com a tarefa, pois à medida que as pessoas forem conhecendo o processo como um todo e encontrando significado naquilo que fazem, poderão contribuir positivamente, com suas ações, para a consecução dos objetivos. Isso justifica a importância da mudança da postura empresarial

e da necessidade de descentralização do poder como elementos propiciadores da participação nas tomadas de decisão e estimuladores das mudanças pessoais. Esses processos se realizam numa velocidade acentuada e passam pela identificação dos valores ambientais que contribuem positiva ou negativamente para a vantagem competitiva. Só serão possíveis com a mudança da cultura organizacional, ou seja, da forma de pensar e agir de nossos empresários.

6. Cultura e estratégia

A cultura organizacional, como conceituada, determina o comportamento apropriado para os empregados e as questões organizacionais prioritárias. Quando a estratégia da organização é compatível com sua cultura, a implementação da estratégia fica facilitada. Apesar de menos explícita que as regras e os procedimentos, a cultura pode influenciar, sobremaneira, o modo como os empregados e administradores abordam problemas, atendem os consumidores e enfrentam as turbulências ambientais. Segundo Stoner e Freeman (1985), é impossível implementar com sucesso uma estratégia que contradiga a cultura organizacional. O processo que organiza a estratégia organizacional assume hoje novos contornos e crescente relevância, em razão do acelerado processo de mudanças por que passam as sociedades, as organizações e as pessoas, constituindo, assim, uma nova aprendizagem. Zaccarelli (1996, p. 23) define a estratégia como sendo tipicamente “[...] problemas de passagem [...]” que, voltando ao ciclo, é uma mudança. As condições básicas para que exista um problema de passagem são as seguintes:

- a) há insatisfação com a atual situação da empresa;
- b) tem-se uma situação desejada como visão;

- c) é viável vencer as dificuldades da passagem da situação atual para outra mais próxima da desejada.

Para operacionalizar essas três condições, é necessário:

- Analisar os motivos da insatisfação (motivos já percebidos ou ainda encobertos);
- Possuir um conceito claro do que é consciente como situação almejada;
- Conhecer as limitações para a passagem de situações desejadas ou próximas da situação ideal.

Conforme Fleury (1997), a visão da cultura interna deve ser analisada de acordo com os valores básicos que formam os paradigmas culturais. Kluckhorn (In: GLEN, 1976), por exemplo, propõe cinco pontos que se referem aos valores sobre os quais se tecem as práticas sociais. São eles:

- A relação da organização com o ambiente) é de dominação, de submissão ou de harmonia?;
- A natureza da realidade e da verdade) como a organização define o que é real e o que não é? A 'verdade' da organização é revelada pelos líderes, ou descoberta? Quais os conceitos básicos de tempo e espaço?;
- A natureza humana) ela é boa, má ou neutra? As pessoas podem desenvolver-se, ou não?;
- A natureza do trabalho) qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativas, passivas e se autodesenvolverem, ou ser fatalistas?;

- As relações humanas) quais as formas de interação entre as pessoas? Como se distribui o poder? A vida interna é cooperativa, ou competitiva/individualista?

Essas perguntas remetem aos valores profundos de uma organização. São difíceis de responder e, freqüentemente, nas organizações, delas se procura escapar com discursos e cartas de princípios do tipo: "Nossos empregados constituem nosso maior patrimônio, nosso objetivo principal é valorizar nosso corpo de empregados." Essas declarações muitas vezes mascaram os reais valores da organização e servem, quando muito, para os discursos das tradicionais festas de Natal. Para chegarmos aos valores básicos da organização e às análises das práticas organizacionais, será necessário pesquisar sua história, ou seja, desvendar como o grupo que criou a organização foi, aos poucos, desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, além de aprofundar os estudos que envolvem as estruturas formais e principalmente as informais. Nesse sentido, compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão, ou conseguir mascará-las por meio de símbolos e práticas organizacionais, é fundamental para discutir essa transição – passagem para a mudança – na organização.

Outro ponto importante que diz respeito à permanência é a estabilidade do grupo ao constituir a organização, embora de pouco significado para a formação da cultura e origem de suas dificuldades para a mudança. Certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo diante dos problemas de interação interna e externa, depois de definidos, são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional, e essa forma de lidar com os problemas se torna um molde que passa a sinalizar, para os membros da organização, que aquela é a única maneira, ou a maneira correta de sentir, pensar e agir nas diversas situações. Assim, segundo Fleury (1997), a tendência natural da maioria das organizações se dirige muito mais

à preservação de padrões culturais do que às mudanças; para Schein (In: FREITAS, 1991), os padrões culturais dominantes em uma organização podem dificultar as mudanças.

A crise provocada por problemas no ambiente externo à organização, uma mudança na política econômica do Governo, a entrada de novos concorrentes, ou ainda os problemas internos podem gerar um processo de ansiedade tão grande que, paradoxalmente, supera as necessidades iniciais das pessoas de resistência à mudança, que podem ocorrer de duas maneiras:

- a) pela mudança revolucionária, em que novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais;
- b) pela mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

Um ponto que permanece em aberto e, no momento atual, constitui um dos principais desafios às empresas brasileiras é como passar por um processo de mudança revolucionária, superar os 'traumas' e propor-se a viver em permanente mudança.

7. Conceito de aprendizagem organizacional

Dado o vertiginoso processo de mudanças ambientais do mundo contemporâneo, muito se tem discutido sobre a aprendizagem organizacional, fator muito importante para a empregabilidade.

O termo aprendizagem não se aplica somente às ditas aprendizagens escolares que obrigam o estudante, por meio de uma prova, a demonstrar o que adquiriu. É um fenômeno que ocorre no dia-a-dia, desde o início da vida. O bebê

chora e identificamos que é por fome ou porque está sujo, o que só ocorre devido a experiências adquiridas no cotidiano: a criança chora de fome, a mãe dá o leite; chora porque está molhada, a mãe troca. O desenvolvimento da criança só ocorre em razão de um processo de aprendizagem constante de contato com o meio, em que as experiências determinam mudanças perceptíveis de comportamento.

O conceito de aprendizagem organizacional, em condições similares ao das crianças, refere-se a uma modificação do comportamento relativamente duradoura, resultado de treino, experiência e observação. Dentro dos modelos de aprendizagem, duas teorias os sustentam:

- a) modelo behaviorista) seu foco principal é o comportamento, pois este é observável e mensurável; partindo do princípio de que a análise do comportamento implica o estudo das relações entre eventos estimuladores e respostas, planejar o processo de aprendizagem exige definir todo o processo como passível de observância e mensuração;
- b) modelo cognitivo) pretende ser um modelo mais abrangente do que o behaviorista, explicando melhor fenômenos mais complexos, como a aprendizagem de conceitos e solução de problemas. Utiliza dados objetivos, comportamentais e dados subjetivos; ele leva em consideração as crenças e percepções dos indivíduos que influenciam no processo de apreensão da realidade.

O indivíduo deve ser motivado e treinado para que possa exercer seu papel na organização, pois a troca de objetivos entre empresa e colaborador pode tornar-se uma forma estratégica de crescimento para ambos, uma vez que, de um lado, temos a motivação natural dos indivíduos para aprender, explorar e experimentar novas situações e, de outro, as organizações que, percebendo essas características nos seus colaboradores, procuram trabalhar aspectos qualitativos em

seu desenvolvimento, fazendo-os perceber que o mundo está mudando e que eles também precisam adaptar-se a essas mudanças.

No entanto, mudar apenas o comportamento não significa que a aprendizagem ocorreu, pois isso só é possível quando existe mudança de atitudes. As definições mais comuns de uma organização que aprende enfatizam sua capacidade de adaptação a conjunturas aceleradas de mudanças, como ocorrem atualmente no mundo. A adaptabilidade crescente constitui apenas o primeiro passo no processo de aprendizagem; o desejo de aprender vai mais adiante: é criativo e produtivo. Segundo Senge (1998), as organizações devem desenvolver cinco 'disciplinas' fundamentais para esse processo de inovação e aprendizagem:

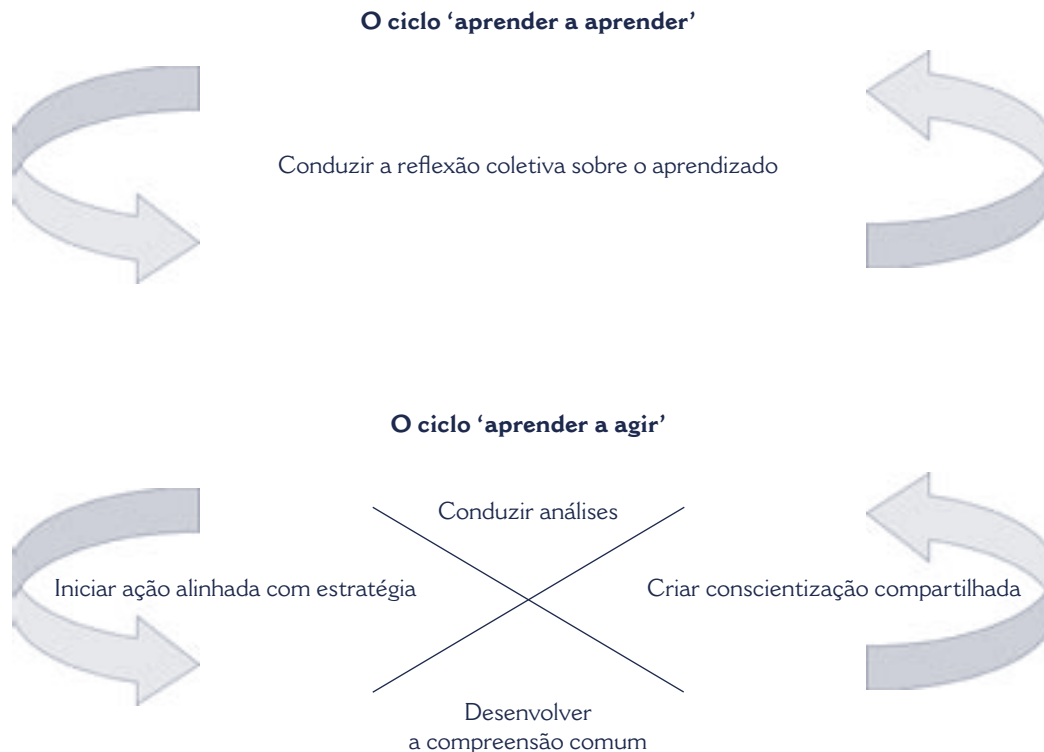
- a) domínio pessoal) por meio do autoconhecimento, as pessoas aprendem a clarificar e aprofundar os próprios objetivos, a concentrar esforços e a ver a realidade de forma objetiva;
- b) modelos mentais) são idéias profundamente enraizadas, generalizações e mesmo imagens que influenciam o modo como as pessoas vêem o mundo e suas atitudes;
- c) visões partilhadas) quando um objetivo é percebido como concreto e legítimo, as pessoas dedicam-se e aprendem não como uma obrigação, mas por vontade própria, construindo visões partilhadas. Muitos líderes têm objetivos pessoais que nunca são partilhados com a organização como um todo, que funciona movida pelo carisma do líder ou pelas crises que unem a todos temporariamente;

d) aprendizagem em grupo) nos grupos em que as habilidades coletivas são maiores que as individuais, desenvolve-se a capacidade para a ação coordenada. A aprendizagem em grupo começa com o diálogo, em outras palavras, com a capacidade de seus membros proporem suas idéias e participarem da elaboração de uma lógica comum;

e) pensamento sistêmico) modelos conceituais, compostos de conhecimentos e instrumentos, desenvolvidos ao longo dos últimos 50 anos, que visam a melhorar o processo de aprendizagem como um todo e apontar direções para aperfeiçoamento.

Muito se fala hoje nas *Learning organizations* (aprendizagens organizacionais), um modelo de empresa que cria vínculo com o funcionário, constituindo fator de motivação que o torna mais produtivo, não só por exigência da organização, mas também por uma satisfação pessoal/profissional e de mercado.

As empresas utilizam diversas estratégias para se manterem competitivas no mercado globalizado. Inovação, criatividade e desenvolvimento de novas tecnologias levam as pessoas a perceber que mudar é fator primordial de sobrevivência. A aprendizagem faz com que elas eliminem velhos hábitos que hoje não têm utilidade para o crescimento pessoal. Aprender a aprender transforma velhos paradigmas em conceitos mais fortes e competitivos. (Quadro 4)



Fonte: Fleury (1997, p. 52).

Quadro 4 – Os processos de aprendizado organizacional.

8. Os processos de aprendizado organizacional

O campo do aprendizado é um modelo simples que combina o que precisa ser aprendido (o desafio da mudança) com quem precisa aprender (o desafio do aprendizado), podendo ser impulsionado pela curiosidade, circunstância ou experiência diária.

Uma das causas das mudanças de comportamento foi a erosão gradativa entre a administração da empresa e o planejamento estratégico. Dois fatores intimamente relacionados contribuíram para o desencanto: 1) o ritmo acelerado das mudanças no ambiente empresarial reduziu a relevância dos planos de longo prazo, que freqüentemente se limitavam a fazer projeções do passado; 2) esse fenômeno forçou os gerentes a mudar o foco de sua atenção.

A era do planejamento estratégico está se transformando rapidamente em era do aprendizado organizacional. Hoje, recrutamento e desenvolvimento dos ativos humanos não são mais funções secundárias que servem para manter as coisas funcionando – essas atividades representam a competitividade de uma empresa. Às vezes, tornamo-nos tão seguros de nós mesmos que preferimos ignorar fatos que contrariam nossa visão de mundo. É algo que se evidencia particularmente em uma cultura forte que, devido ao conceito de visão compartilhada e doutrinação na ideologia escolhida, torna-se uma preocupação.

As empresas, para se tornarem ou se manterem competitivas na economia globalizada, devem investir em treinamento direcionado a objetivos, em que o resultado será a sobrevivência no mercado. O planejamento estratégico é um fator muito importante no processo de aprendizagem, pois o foco nos objetivos poderá trazer resultados mais precisos e valiosos para a organização.

9. Considerações finais

A cultura organizacional poderá ser uma barreira no delineamento e na solução dos problemas de passagem, ou dos problemas estratégicos. A assimilação de uma nova cultura organizacional pode trazer vantagem ou desvantagem competitiva e, para obterem resultados positivos, as organizações deverão estar sensíveis, não só ao ambiente externo, mas também ao interno.

Práticas inovadoras como o processo de construção de uma cultura de aprendizagem é um desafio que já é enfrentado pelas organizações e, por isso, as empresas precisam apoiar-se nas pessoas como base do processo, pois elas são muito importantes para o sucesso organizacional; é por meio delas que as empresas se constituem e se desenvolvem no mercado.

Por essa razão, o fortalecimento dos laços entre a cultura da empresa e a das pessoas poderá criar estratégias competitivas e inovadoras para as organizações e gerar um ambiente competitivo no mercado. A cultura organizacional deve ser fortalecida por seus membros e servir de guia para a busca do sucesso pessoal e, conseqüentemente, das organizações.

Referências

- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1997.
- BRADFORD, Leland. *T-Group and laboratory methods*. New York: John Wiley, 1976.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. *Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- KLUCKHORN. In: GLEN, Frederick. *Psicologia social das organizações*. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.
- MCGREGOR. In: PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- SCHEIN, Edgard H. Consultoria de procedimentos: seu papel no desenvolvimento organizacional. São Paulo: Edgard Blücher, 1976. In: FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- SENGE, Peter M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Atlas, 1998.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, Edward R. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1985.
- ZACCARELLI, Sérgio Baptista. *Estratégia moderna nas empresas*. São Paulo: Zarco, 1996.

