

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS
CONTRIBUIÇÕES**

SHEILA CABRAL DOS SANTOS FERREIRA

**ORIENTADOR
PAULO JOSÉ GONÇALVES**

Rio de Janeiro
2012

**UNIVERSIDADE CANDIDO MENDES
INSTITUTO A VEZ DO MESTRE
PÓS-GRADUAÇÃO “LATO SENSU”**

**A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS
CONTRIBUIÇÕES**

Apresentação de monografia à Universidade Candido Mendes como requisito parcial para obtenção do grau de especialista em Gestão de Recursos Humanos.

Por: Sheila Cabral dos Santos Ferreira.

Rio de Janeiro

2012

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por toda força que precisei ao meu esposo por tudo.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho monográfico aos futuros colegas.

RESUMO

O presente trabalho aborda questões voltadas para o conceito de cultura organizacional segundo alguns teóricos de forma breve, pois o intuito não é estender-se, apesar de ser um tema amplo. É descrito nos capítulos seguintes sobre a tipologia que se tem na cultura organizacional e seus níveis bem como as contribuições da mesma no alcance do tão sonhado sucesso, no entanto, é exposto a singularidade de cada ponto que permeiam as organizações como um todo e a valorização que o capital humano apresenta e representa para empresa, sendo uma das fontes mais preciosas da organização, ou seja, as “pessoas”, pois sem elas dificilmente se chegaria algum lugar.

METODOLOGIA

O trabalho consiste no estudo sobre a conceituação de cultura organizacional, sua tipologia, níveis e as possíveis contribuições para a obtenção do sucesso, através de pesquisa bibliográfica exploratória, visando conhecimento teórico sobre o tema em estudo. A pesquisa será desenvolvida através de referências bibliográficas como periódicos, websites, livros em geral, segundo os teóricos Edgar Schein, Maria Ester de Freitas, Gareth Morgan, Marco Kissil, Peter Ducker e Arthur F. Carmazzi.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
CAPÍTULO I	
CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL	10
CAPÍTULO II	
TIPOLOGIA	21
2.1 Adaptações da Cultura organizacional ao mundo dos negócios	25
CAPÍTULO III	
NÍVEIS	29
3.1 Contribuições da cultura organizacional na obtenção do sucesso de uma empresa	33
CONCLUSÃO	38
BIBLIOGRAFIA	40

INTRODUÇÃO

O conceito de cultura é adotado pela administração, a sociologia e antropologia como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que são trocadas entre os indivíduos nas organizações, surgindo através de interações sociais que acarretaram em padrões de comportamento em massa estabelecendo assim, uma identidade entre seus funcionários reforçando na identificação do mesmo com a organização à qual pertencem e diferenciando-se das outras. A cultura organizacional por sua vez não se distancia dessa definição, ou seja, seria uma extensão do conceito acima com o foco no universo organizacional e dos negócios. A cultura organizacional não se resume meramente ao conjunto de valores, crenças, ideologias ou costumes, ela também vai de encontro com a relação interpessoal entre os membros da organização e se há falha na comunicação a sua estrutura fica comprometida. Nos anos 40, a cultura organizacional possuía um enraizamento muito forte, eram inflexíveis e fechadas nas tradições e nos seus valores, dificultando na acessibilidade de informações a cerca da organização, impossibilitando a comunicação interna e externa. A partir dessa reflexão é levantada a seguinte questão: a cultura organizacional pode contribuir positivamente na obtenção do sucesso de uma organização?

Mediante a essa questão surgiu o interesse pelo estudo sobre o tema e a contribuição que este trabalho pode proporcionar aos futuros leitores.

O presente trabalho tem como objetivos compreender e analisar o conceito de cultura organizacional, sua tipologia e seus níveis, mediante a pesquisa bibliográfica exploratória, visando conhecimento teórico sobre o tema em estudo, expondo sua importância dentro da empresa, identificando suas contribuições segundo os teóricos Edgar Schein, Maria Ester de Feitas, Gareth Morgan, Marco Kissil, Peter Ducker e Arthur F. Carmazzi. Com o equilíbrio entre cultura, estratégia e estilo administrativo adequado em uma empresa é

que os membros da organização compreendem e incorporam a cultura existente contribuindo na obtenção do sucesso.

No capítulo I será abordada a conceituação de cultura organizacional de acordo com alguns teóricos, com o propósito de analisar essas definições. O capítulo II contemplará sua tipologia na tentativa de expor quais são e sua adaptação ao mundo dos negócios. E o capítulo III enfatizará os seus níveis e as contribuições para a obtenção do sucesso.

CAPÍTULO I

CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional a partir de 1900 teve seu foco no passado, nas tradições, nos valores, na manutenção do status quo e valor a experiência anterior. As pessoas eram consideradas como recursos de produção, juntamente com os recursos organizacionais chamada de época da industrialização clássica que se perpetuou até os anos 50. Em meados dos anos 50 até 90 houve a concentração no presente, ao atual, na adaptação e ao ambiente, de acordo com esse ponto de vista as pessoas eram tidas como recursos vivos e não como fatores inertes de produção nomeada por industrialização neoclássica. Após os anos 90, o foco seria concentrar-se na mudança, na inovação voltada para o futuro e para o destino da organização, junto à valorização do conhecimento e a criatividade, ou seja, o capital humano passou a ser reconhecido denominado a era da informação.

É exposta acima a síntese histórica sobre a cultura organizacional enfatizando a sua evolução dentro da organização e o quanto foi necessário que houvesse o período de mudanças. Um dos conceitos básicos de cultura organizacional está pautado no conjunto de valores, crenças e entendimentos importantes que os integrantes de uma organização têm em comum, ou seja, é um sistema de significados compartilhados e mantidos pelos membros da organização. Segundo Morgan (1996), a cultura organizacional é considerada como um processo de construção feita entre empregado e empregador abrangendo os eventos, expressões e manifestações culturais que são interpretados como significativos pelos empregados. Para que a cultura organizacional seja um processo de construção é preciso que a organização compreenda a importância de seus membros, seu papel e o quanto se devem

trabalhar a interação do mesmo, pois essa unificação fortalece para o entendimento e absorção da cultura organizacional.

A conceituação de cultura organizacional para Ducker (2002) vai de encontro com os princípios de Morgan (1996), principalmente quando menciona sobre a relação do fator humano, ou seja, ele diz que esse fator é um dos agentes condicionantes tanto na estrutura como na construção organizacional, pois não dá para pensar em cultura sem a participação humana, cheia de vínculos e valores que podem ou não acrescentar a cultura organizacional da empresa. No âmbito da participação dos membros na cultura organizacional Bonarde (1989, p. 67 – 68) enfatiza da seguinte maneira:

Pode dizer-se, então, que a participação tende para a organização e que a organização facilita e canaliza a participação. De fato, a organização não é um fim em si mesma, mas uma condição necessária para a participação transformadora.

Portanto, a organização é um canal catalisador de experiências anteriores que seus membros carregam consigo e precisam ser ampliadas e / ou reestruturadas tornando aproveitável somente ao que for satisfatório para a organização. Para Vergasta (2001) a cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com sua história, os seus atores e com a conjuntura. É importante salientar que as organizações, muitas vezes estão inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares. A concentração sobre a cultura organizacional para os teóricos acima apresentam diversos fatores que compõem as organizações, nesse sentido é a própria subjetividade humana, ou seja, as motivações, interesses, valores, história de vida, modo de relacionar-se, enfim a singularidade de cada sujeito que influencia o grupo como um todo. Sendo assim, o relacionamento interpessoal e o clima dos grupos podem trazer satisfações, insatisfações pessoais ou grupais, repercutindo na organização em sua totalidade.

A cultura organizacional abrange o conjunto de valores, crenças e hábitos que são intercalados pelos membros da organização de diferentes formas na empresa, traduzindo-se em uma suposta imagem corporativa voltada para as mais variadas percepções tidas pelos membros internos e externos da organização. Essa percepção bem como os comportamentos empregue nessas organizações reforçam nas inúmeras variáveis, como o modelo de gestão que recebem o tipo de liderança predominante, o comprometimento de seus colaboradores, a sub-cultura local com suas respectivas crenças e tabus, enfim a uma diversidade de fatores que irão constituir uma cultura organizacional diferente em cada organização.

Morgan (1996), afirma que a cultura não é algo imposto sobre uma situação social. Ao contrario, ela se desenvolve durante o curso da interação social, ou seja, são através da construção das crenças, hábitos, costumes que ela vai se estruturando e ganhando força na interação, no vinculo realizado pelos membros da organização perante a sociedade, que será reajustado principalmente no ambiente de trabalho. Para que haja a interação social é necessário que a participação dos membros da organização não mais consista na recepção passiva dos benefícios da sociedade, mas na intervenção ativa na sua construção, o que é feito através, por exemplo, da tomada de decisões e das atividades sociais em todos os níveis, sendo um processo transformador e gradativo. Em paralelo a idéia do autor acima, temos Tavares (1991, p.57) que expõe resumidamente sobre a relação da organização empresarial com a cultura dizendo que:

Assim, a organização empresarial, é um conjunto delimitado de interações humanas, que podem apresentar as características que conseguimos identificar, como sendo as da cultura. qualquer organização ou grupo de pessoas interagindo ordenadamente, na busca de um objetivo comum, tem cultura, uma vez que ela faz parte da historia humana e de um contexto muito maior que é em si um repertório de cultura.

A interação mencionada se faz presente no âmbito empresarial, pois com o passar do tempo essa cultura principalmente em virtude da experiência anterior que os membros da organização trazem consigo fortalecendo ou não na cultura organizacional. Por sua vez, essa transformação é processual, existe um passo-a-passo que é feito antes de ser denominada cultura. A cultura organizacional de uma empresa pode influenciar direta e indiretamente seus funcionários, afetando os valores, o animo, a motivação e o compromisso deles com a organização exercendo um poder impactante tanto na parte estrutural como no mercado externo. Quando uma cultura absorve tal poder, ela estará estabelecendo uma identidade que se expande para fora dos muros da empresa, tornando-se uma “marca” reconhecida englobando as variadas visões de mundo principalmente de seus membros. Fleury e Fischer (1989, p.22) mencionam que:

A construção social da realidade encontrada numa organização, sua cultura, é produto da estrutura interna de poder que a conforma em suas relações e interações sociais e pessoais, em seus conteúdos e significados em sua produção material, sua tecnologia organizacional e de produção, enfim a própria existência e realidade da organização.

Os autores afirmam que é através da estrutura de poder onde se constrói as relações não-formais, sendo estabelecidas interna e externamente pelos membros que convivem na organização. A origem da construção social está pautada nas relações realizadas pelos seres humanos diante dos supostos valores implícitos pela sociedade e que por sua vez estão interligados com as organizações como um todo. Por fim, as organizações exercem uma considerável gama de poder sobre seus membros, ainda que eles carreguem seus próprios valores, crenças, costumes, ou seja, a cultura organizacional de uma empresa pode influenciar e moldar os padrões culturais de cada indivíduo a partir dos interesses envolvidos pela mesma principalmente se for uma organização que tenha como missão atingir o sucesso e o primeiro lugar no mercado.

É importante para as organizações que o indivíduo tenha um perfil aproximado ao da empresa, assim facilitaria no aperfeiçoamento do mesmo em virtude da realidade da organização, se uma empresa tem uma cultura arrojada, inovadora e com condições ideais de crescimento profissional, nada mais justo do que um colaborador que tenha as atribuições necessárias para compor o novo quadro de funcionário dessa empresa. Nesse sentido Tavares (1991, p.67) expõe a partir de uma visão antropológica sobre o conceito de cultura organizacional, mencionando que:

(...) a cultura organizacional pode ser entendida como: um conjunto de soluções observáveis, discerníveis e identificáveis, relativas à sobrevivência, manutenção e crescimento de um grupo humano delimitado, que denominamos empresa. Esse conjunto de soluções é um aglomerado de aspectos ideacionais, comportamentais e materiais.

O conceito proposto pelo teórico faz uma conexão entre as relações tanto interpessoais como a do contexto social do indivíduo com os aspectos ideacionais estabelecidos direta e indiretamente pela sociedade que por sua vez, está conectada com o mundo dos negócios, os avanços tecnológicos, fracassos, sucessos alcançados pelas organizações. A cultura organizacional está voltada não só para as possíveis “soluções” dentro do mundo dos negócios e sim para tudo que possa ampliar e contribuir na promoção da mesma. Quando um grupo social desenvolve comportamentos que são consideráveis e pertinentes para a organização é comum dizer que acontecem através de processos expostos pela organização, sendo mudanças ligadas à estruturação externa e interna do indivíduo, agregando novos valores. Não muito distante sobre o que foi mencionado acima, temos a visão dos autores Pires & Macêdo (2006, p.88), ressaltando que:

A cultura organizacional é um conceito essencial à construção das estruturas organizacionais. Percebe-se, então, que a cultura de uma organização será um conjunto de características que a diferencia em relação a qualquer outra. A cultura assume o papel de legitimadora do sistema de valores, expressos através de rituais, mitos, hábitos e crenças comuns aos membros de uma organização, que assim

produzem normas de comportamento genericamente aceitas por todos.

Cabe apontar que a força de uma cultura está em legitimar as crenças e os valores compartilhados entre os membros de uma organização, desse modo é na interação uns com os outros que acontece e reforça a torça dos valores e crenças legitimando a cultura como um todo, pois a cultura organizacional não existiria sem pessoas. A junção dos rituais, mitos, hábitos e crenças dos membros de uma empresa são moldados ao longo do tempo transformando-se em supostas normas de comportamentos que podem ou não apresentarem resultados satisfatórios para a organização. Falar sobre cultura seria o mesmo que dizermos de antepassados, das tradições, dos costumes que cada povo tinha e se perpetuava por varias gerações, portanto, as transferências que eram feitas, ensinadas, sofriam de certa forma pequenos ajustes a partir da evolução de cada época agregando sempre novos valores, modificando assim, o que antes fora ensinado agora seria lapidado formando-se uma “nova” cultura, com novos valores e crenças. Para o mundo organizacional não é muito diferente, a cultura organizacional é de suma importância na empresa, mas não podemos esquecer que haja desenvolvimento ela necessite de “pessoas” e se os mesmos não forem lapidados, trabalhados de nada adianta criar uma ótima estruturação empresarial, missão, visão arrojados, ou seja, o produto final será o maior fiasco no mundo dos negócios chegando ao fracasso total. É comum observarmos empresas com uma cultura organizacional excelente, que quaisquer pessoas gostariam de trabalhar, no entanto, às vezes se torna difícil tentar resgatar os valores internos que cada individuo traz consigo e reaproveitá-lo na empresa, a não ser quando é benéfico para a mesma.

A cultura organizacional tem seu foco inicial no sucesso pelo qual se quer alcançar e se para isso precisar reestruturar seus colaboradores, ou seja, sempre haverá uma equipe de prontidão para conseguir chegar a esse

objetivo. Quando uma empresa necessita fazer qualquer tipo de alteração no que tange a cultura organizacional isso implicará diretamente nas relações interpessoais dos colaboradores que de certa forma irá se estender para a vida pessoal do mesmo podendo ser construtivo ou não a esse indivíduo e para seu mundo fora dos portões da empresa. De acordo com o tipo de interferência que a cultura organizacional poderá ocasionar na vida do colaborador, ele terá impactos tanto positivos como negativos em seu contexto social, pois as organizações são constituídas de seres humanos que estão em constante desenvolvimento e que interagem entre si. E ao mesmo tempo em que trazem sua própria cultura às organizações, assimilam a cultura vigente. Portanto, refletir sobre a cultura organizacional significa rever vários fatores internos e externos que influenciam diretamente no desenvolvimento das organizações. Tornando-se necessário toda atenção dos gestores da empresa para com os colaboradores e suas particularidades, que estão interligadas na vida profissional dentro organização.

A conceituação de cultura organizacional a partir da perspectiva de Barbosa (2002, p. 10-11) menciona que:

Cultura organizacional foi o primeiro dos termos a surgir e se popularizar como resultante de combinação do conceito de cultura com outros oriundos do universo organizacional e de negócios. Com este termo os teóricos da administração procuraram chamar a atenção para a importância da esfera simbólica do mundo organizacional. Ou seja, como valores, crenças e símbolos impactavam no comportamento das pessoas, no desempenho econômico e nos processos de mudança organizacional.

De acordo com a extensão do termo cultura e suas particularidades, houve a fusão para a nova conceituação da cultura organizacional ampliando-se e mantendo seu foco no âmbito empresarial. Foi um termo que ao longo do tempo passou por inúmeras modificações e ajustes, não se detendo meramente aos valores e crenças do indivíduo e sim o que poderia ser

aproveitado para o mundo organizacional. Houve uma miríade por parte dos teóricos da administração sobre o termo cultura organizacional, desse modo, o que antes era tido como uma esfera social fechada se tornou uma mobilidade no mundo organizacional.

O comportamento humano por sua vez, está fadado às inúmeras modificações e influências que o ambiente social pode ocasionar tanto na vida pessoal como na profissional do indivíduo, partindo desse viés, diríamos que a cultura organizacional é um agente transformador. É pautada no comportamento, no modo de agir de um determinado grupo, que irá acontecer no decorrer do tempo a consolidação da relação entre os membros da organização, pois é através dessa socialização que os vínculos serão formados; dessa forma, os colaboradores que conseguem se adaptar o mais rápido possível a organização conseguirá chances de permanência na mesma e aos que não o fazem, recebe “punição” e dependendo do tipo da organização, são dispensados, deixando de fazer parte da empresa.

Barbosa (2002), no entanto, pontua quatro críticas que se deram a partir da concepção de administradores no que tange sobre cultura organizacional. O primeiro ponto tem seu foco pelas diferentes visões sobre as grandes empresas e corporações, ou seja, o tipo de influência que exerciam no mercado empresarial sendo levados a refletirem sobre suas ações e métodos adotados. O segundo era voltada para os estudos de um único tipo de organização. O terceiro abrange o tratamento extremamente substantivo a que o conceito de cultura é submetido no âmbito da administração. A última ressalta a forma de como se deve administrar. As atribuições feitas ao conceito de cultura organizacional abrangem inúmeros teóricos e renomados estudiosos sobre o assunto, que por sua vez, demonstram em seus escritos uma atenção focal quando se descreve o desenrolar do mundo organizacional, seus impasses, evolução e todo procedimento a ser realizado. Quando Barbosa (2002) ressalta sobre possíveis críticas a construção do conceito de cultura organizacional por administradores é enfatizada a forma como foi usada

e entendida, ou seja, o tipo de importância que se era dada e até mesmo a falta da mesma. Nesse sentido, houve modificações significantes e marcantes ao conceito de cultura organizacional, frente a essa realidade esteve presente no seio de uma organização a cultura como um todo, onde cada indivíduo é um ser singular interagindo de acordo com o ambiente social em que está inserido.

Não muito distante ao contexto descrito anteriormente, Horton & Hunt (1980, p.40) apresentam a perspectiva sobre o conceito de cultura que na verdade antecede ao de cultura organizacional, dizendo que:

A cultura é tudo que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros de uma sociedade. O indivíduo recebe cultura como parte de uma herança social e, por sua vez, pode remoldá-la / remodelá-la e introduzir mudanças que, então, em parte se tornam a herança de gerações vindouras.

Os autores entendem que o ser humano em sua totalidade é dotado de aprendizados perpetuados ao longo de suas vidas se desenvolvendo a partir do seu meio social. A cultura organizacional também absorve esse misto de aprendizados aproveitando meramente o que lhe for mais importante para o mundo organizacional, pois de nada adianta ter um funcionário que é atencioso, por exemplo, e que não consegue aderir aos padrões “impostos” pela empresa, ou seja, não basta trazer experiências, costumes, crenças é preciso que esse funcionário vá aderir às normas e padronizações dessa empresa, desse modo, ele será o perfil ideal. Atualmente as empresas estão preocupadas com seus lucros e como irão chegar ao topo o mais rápido possível, se esquecendo que por trás de uma grande ou pequena empresa estão pessoas e que sem elas nada é possível ser feito, não se chega ao sucesso, não há compromissos em bater metas, resumindo não se tem nenhum resultado principalmente sucesso. Ao mesmo tempo, essas pessoas que acabam passando por inúmeras transformações não estão percebendo que só elas podem fazer toda diferença no mundo organizacional e o quanto é necessário se ter o compromisso naquilo que se faz. Herdamos sim novos

valores, costumes, mas sem o direcionamento adequado só teremos mais prejuízos ao longo dos tempos.

Também adotado por inúmeros pesquisadores contemporâneos e autores que apresentam idéias similares sobre o conceito de cultura organizacional, temos o de Schein (apud Freitas, 1991, p.7) que é o mais completo e renomado até o momento, ressaltando que:

Cultura organizacional é o modelo dos pressupostos básicos que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de adaptação externa e integração interna. Uma vez que estes pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados como a maneira certa de se perceber, pensar, e sentir em relação aqueles problemas.

De acordo com o contexto exposto acima, a cultura de uma organização funciona e se decodifica por meios de normas, crenças, valores e padrões que estabelecidos, se estruturando a partir da dinâmica organizacional de cada empresa, portanto, toda organização seja em qualquer atividade que venha desempenhar, em seu ramo de negócios, sempre apresentara uma cultura que estará ligada diretamente ao ambiente que se encontram bem como as relações sociais. Quando se é falado sobre os pressupostos básicos que acompanha o conceito de cultura organizacional descrito por Schein, diríamos que está voltado para a noção de cultura, ou seja, o que cada indivíduo trás consigo, sua perpetuação bem como as alterações que podem surgir ao longo de todo processo humano e a partir da captação do que se percebe como adequado tomando para si apenas o que lhe pode trazer bons rendimentos e / ou resultados. O mundo chamado dos “negócios”, a cada dia nos revela inúmeros infortúnios ligados diretamente ao ser humano e as organizações como um todo, não se pensa em organização sem lembrarmos que para qualquer ação acontecer é preciso se ter pessoas trabalhando para tocar e dar vida a empresa. No entanto, ditos “chefes” de forma geral, tomam a empresa para si, a tal ponto que não conseguem enxergar com freqüência o

grande potencial de seres humanos dentro de suas empresas prontas a serem trabalhados e transformados em profissionais levando agregando novos valores inseridos na sua vida pessoal trazendo de certa forma ganhos que talvez não se conseguisse fora do ambiente organizacional ou se conseguisse não fosse reconhecido como se deveria ser. O capítulo II contemplará a tipologia da cultura organizacional na tentativa de expor quais são e sua adaptação ao mundo dos negócios sendo abordados de acordo com a visão ressaltada pelos teóricos e pesquisadores que falam sobre esse assunto.

CAPÍTULO II

TIPOLOGIA

A cultura organizacional se utiliza de uma ampla tipologia em sua essência empresarial, trata-se de diferentes tipos de culturas inseridas nas organizações, mas isso não quer dizer que todas as empresas compartilham do mesmo tipo. A variação entre um tipo e outro dependerá de como a empresa diante de sua singularidade conseguirá absorver desenvolvendo tanto as políticas empresariais quanto ao planejamento estratégico e administrativo, ou seja, se houver uma consolidação entre eles, sua tipologia será a mais diversa possível, acarretando em resultados distintos. Quando ressaltamos sobre a tipologia da cultura organizacional não podemos ficar presos ao termo em si, o mundo organizacional em sua totalidade abrange comportamentos e condutas que caracterizarão tanto pessoas e / ou colaboradores bem como o papel desempenhado dentro da empresa.

As organizações por sua vez, participam direta e indiretamente no que tange a vida profissional do funcionário, lhe dando subsídios necessários para internalizar o quanto antes todos os procedimentos sobre a empresa, pois assim, poderá alcançar alguma colocação dentro da organização. O comportamento humano atualmente no mundo dos negócios tem se tornado um dos maiores focos das organizações, ou seja, de acordo com o desempenho apresentado no ambiente de trabalho mediante a interação do mesmo ao mundo empresarial, ele apresentará grandes chances de crescimento no futuro dentro da empresa em que trabalha, portanto, ambos os lados saem ganhando.

De acordo, com Carmazzi (2010), os tipos de cultura organizacional estão voltados para o nível de compromisso que um funcionário pode ter na empresa, quanto maior esse nível melhor evolução terá no ambiente de

trabalho. Para esse teórico, dividi-se em cinco tipos: a cultura da culpa, cultura multi-direcional, cultura vive e deixa viver, cultura que respeita a marca e cultura da liderança enriquecida.

***Cultura da culpa** seria aquela que cultiva a desconfiança e o medo. Há uma culpa coletiva entre os funcionários uns com os outros se culpam pelos péssimos resultados evitando assim, a punição de si próprio.

***Cultura multi-direcional** tanto a comunicação como a cooperação entre os setores e /ou departamentos é parcial nesse tipo de cultura. Os funcionários formam pequenos grupos isolados entre os departamentos existindo legitimidade em um determinado grupo e dependendo do tipo de empresa fica fácil a proliferação de boatos, a maioria dos profissionais acaba assumindo um compromisso individual para uns e outros o compromisso de grupo.

***Cultura vive e deixa viver** cultiva a disposição de agradar os desejos do outro, ou seja, “fazer as honras da casa”, nessa cultura também há uma estagnação mental e pouquíssima criatividade, o funcionário fica sem movimento se estagnando, dificilmente produz algo que acrescente a organização. Os profissionais apresentam visão de futuro baixíssima desenvolvendo suas tarefas o mínimo possível, a comunicação e cooperação acompanham esse ritmo, acham que poucos podem aprender na empresa, suas relações interpessoais são isoladas.

***Cultura que respeita a marca** os profissionais acreditam nos produtos e serviços da empresa, se comprometem com metas a serem alcançadas pela organização, demonstram colaborar ativamente na realização das tarefas, estão sempre buscando elaborar ações para solução de possíveis problemas que poderão surgir na empresa, sua visão para o futuro é ampla, mas isso não quer dizer os profissionais se relacionem positivamente com os gestores responsáveis, quase todos assumem um compromisso de grupo.

***Cultura da liderança enriquecida** os funcionários enxergam a empresa como uma extensão de si mesmos, estão satisfeitos com o que conseguem fazer

dentro da empresa e cooperam ativamente entre si. Geralmente é um alinhamento entre os objetivos pessoais dos funcionários com o da empresa, tentando tirar o máximo proveito disso, um exemplo bastante comum seria a empresa proporcionar cursos de capacitação na área em que esse funcionário está e tem o desejo de aprimorá-lo. Os líderes nesse caso não criam seguidores, criam líderes novos, ou seja, não retém o conhecimento se passa adiante, pois a empresa também tem muito a lucrar.

É extremamente importante para os membros da organização como um todo, compreender e identificar a cultura de sua empresa, para que sua atuação possa surtir efeito. Os membros que se ajustam aos padrões da empresa apresentam grande chance em permanecer na mesma. Não há uma preocupação ou um olhar mais atencioso as condições de trabalho do ambiente interno da organização, pois não adianta solicitar que sejam feitas mudanças significativas se os funcionários não tenham o mínimo de qualidade de vida no trabalho, ou seja, condições favoráveis para se manter na organização, bem como o respeito ao outro dentro da empresa. Essa colocação reforça tanto a buscar por melhorias internas como o equilíbrio na gestão através da percepção que tiver, este funcionário produzirá uma ou outra imagem do clima da organização em sua mente. Pode-se concluir, ainda, que o clima organizacional é o reflexo das motivações, comportamentos e relações estabelecidas entre os agentes organizacionais além de ser um fator que influencia estas mesmas variáveis; cabe ressaltar que o clima organizacional é de certa forma, o reflexo da cultura da organização, ou melhor, dizendo, o reflexo dos efeitos dessa cultura na organização como um todo.

Kissil (1998), no entanto, irá afirmar que a cultura organizacional se divide em quatro tipos distintos: a cultura adaptativa, conservadora, forte e fraca.

***Cultura adaptativa** é caracterizada como flexível, maleável, ou seja, apresenta de certa forma facilidade em aceitar as exigências de mercado forçando uma adaptação para não entrar em colapso, um exemplo clássico

seria o Japão que é capaz de se adaptar independente da situação apesar de ter muito trabalho a fazer e mudanças a serem levadas em consideração.

***Cultura conservadora** é a mais tradicional mantendo sempre o mesmo foco, não é adaptativa, não gosta de mudanças se mantendo sempre enraizados.

***Cultura forte** os valores da empresa são compartilhados veementes por seus colaboradores, e isso fortalece a organização levando-a estar mais próxima de alcançar o sucesso.

***Cultura fraca** é o tipo de cultura fácil de ser modificada geralmente acontece em empresas pequenas, há lacunas nos procedimentos e condições de toda empresa.

Os quatro tipos de culturas citadas pelo autor apresentam seu grão de relevância no que tange a estrutura de uma organização, sendo feita uma correlação entre padrões de comportamentos a serem aderidos, flexibilidade ou não, a partir das exigências de mercado, que vão de encontro com a evolução humana e tecnológica, expondo a necessidade excessiva de mudanças e adaptações para que a empresa não tenha um colapso organizacional, ficando “ de pé” durante algum tempo. A composição de uma organização se dá pelo mapeamento feito em sua estrutura, portanto, a elaboração da cultura dependerá do tipo de estrutura adotada, ou seja, de como será realizado o alicerce para a construção da cultura organizacional. Não podemos deixar de enfatizar que o mundo dos negócios é recheado de surpresas, infortúnios econômicos, rodeados de elevações e declínios, ligados diretamente a gestão de pessoas, da participação de cada membro e de como é conduzida.

Barbosa (2002), então irá dizer que a cultura organizacional apresenta três tipos: cultura forte, cultura corporativa ou empresarial e sem fins lucrativos.

***Cultura forte** seria aquela em que os membros da organização são levados apresentarem maior participação e desempenho em virtude dos objetivos específicos da empresa a tal ponto que esses membros ao longo de seu

trabalho podem perder parte de sua identidade assumindo literalmente o da empresa.

***Cultura corporativa ou empresarial** também pode ser chamada de cultura com fins lucrativos, voltadas para um bem comum, onde pessoas compartilham atividades profissionais no setor de trabalho, regidas por regras, normas tanto de convivência como trabalhistas. Estaria subdividida em várias modalidades, tais como: empresa privada, estatal, familiar, economia mista, média, pequena, entre outras.

***Cultura sem fins lucrativos** são aquelas segmentadas no âmbito das organizações sociais, de classe, ligadas, por exemplo, a filantropia.

Atualmente não só o termo cultura organizacional bem como os seus tipos vem ganhando força e consistência no mundo dos negócios, se ampliando cada vez mais. Ambos os autores abordam em suas definições e divisões culturais a ênfase na relação humana que cada membro da organização apresenta como agente ativo e participativo dentro da empresa, dotados de inúmeros sentimentos, sensações, motivações ou não, comportamentos ambíguos que ao longo do tempo podem vir a se dispersarem e se camuflam na obtenção do tão sonhado sucesso, tido como “auge”, ou seja, no topo dos ranques empresariais.

2.1 Adaptações da cultura organizacional ao mundo dos negócios.

No mundo dos negócios as adaptações que podem ser desde regras simples até mudanças significativas como estruturais, são de extrema importância nas organizações, pois será através delas que haverá o fortalecimento das relações internas. Falar de estrutura organizacional não é uma tarefa fácil de fazer, pois cada empresa adota em seu núcleo interno

mecanismos que possibilitem a sua sobrevivência no mundo dos negócios. Torna-se necessário a sensibilidade por parte dos gestores e / ou gerentes da organização de terem uma percepção mais apurada e compreensível de como funciona o eixo central da empresa, ou seja, de compreenderem o agir da organização como um todo, portanto, não basta somente verificar se o andamento do trabalho vai bem é preciso se ter o cuidado de enxergar além da realização mecânica das tarefas de trabalho. Um dos maiores vilões das organizações são os problemas na comunicação interna, seja ela entre os departamentos ou setores, esse é um tipo de acontecimento que deve ser sanado o mais breve possível dentro de uma organização, pois a sua falta acarreta em grandes males para as empresas, tendo como resultados, inúmeras fragmentações e falhas no alcance do sucesso.

Segundo Bordenave (1989), ressalta que o sucesso da participação descansa em parte no aproveitamento da diversidade de carismas, sem exigir comportamentos uniformes e pouco naturais das pessoas, ou seja, devem ser respeitadas as diferenças individuais na forma de participar e é preciso respeitar todos os membros da organização, mesmo que ela tenha um tipo de cultura engessada e / ou fechada, pois essa relação de respeito mútuo ajuda na incorporação da cultura da empresa sendo um dos passos importantíssimo a se tomar na organização. Fica clara a necessidade de se ter uma percepção mais sensível sobre o papel desempenhado do colaborador dentro da empresa, que o mesmo representa o corpo da empresa e que sem ele se torna difícil fazer um bom trabalho dentro de uma organização. Enfatiza também que dentro de uma organização não é de bom tom exigir além do que o colaborador pode proporcionar, ou seja, como o mesmo já carrega consigo inúmeros aprendizados e não seria interessante descartar tudo que ele traz, o ideal é respeitar as diferenças ajustando-as de acordo com a organização, sem trazer danos para ambos.

Atualmente o mundo dos negócios vem enfrentando dificuldades significativas no que tange ao comportamento humano dentro das

organizações, ou seja, há uma insatisfação por parte dos colaboradores que via desde pedidos de aumentos de salários até ao reconhecimento e respeito dentro da empresa. De acordo com essa perspectiva, as “pessoas” que compõem o famoso “mundo dos negócios” necessitam e clamam por posicionamento da empresa diante de tantas cobranças e quase nenhum benefício a esse colaborador. Rummler & Brache (1994), ressaltam que é preciso que a organização se adapte ao mercado e as suas necessidades, ou não haverá lugar para ela, pois a adaptação é um processo, não um evento. As mudanças e os ajustes se tornam precisos, mas na verdade o foco das organizações são o de sanar as novas formas de concorrências, se adaptando como um estado de processo. A cultura organizacional por sua vez, não está distante deste ajuste, também será revista e precisarão ser adaptadas as exigências do mercado. Com o avanço econômico e tecnológico as organizações vêm enfrentando grandes desafios, pois a cada dia a oferta e procura está avassaladora no mundo dos negócios, nesse contexto é necessário fazer reflexões sobre as mudanças que realmente devem ser feitas tanto na estrutura organizacional como na forma de tratamento com os colaboradores, portanto, as organizações apresentam boas chances de conseguirem adaptar-se ao mercado atendendo a demanda de consumo e estando um pouco mais próximo da conquista do sucesso. Consolidando o que foi proposto pelo autor acima, Louis Gerstner, apud Barbosa (2002, p. 28), também enfatiza que:

(...) as companhias mais bem-sucedidas do futuro serão aquelas capazes de se adaptarem rapidamente às mudanças, aproveitando oportunidades e melhorando a qualidade de seus produtos e o nível de seus serviços. Mas, tão importante quanto estes aspectos, enfatiza Louis Gerstner, será a capacidade delas renovarem a forma como se definem, pensam e operam.

Atualmente os teóricos da administração mencionam que não basta manter o foco nos lucros e investimentos da empresa, pois a curto prazo pode

até ser que se consiga algum resultado, mas de forma alguma garante o retorno no longo prazo. Nesse sentido, a cultura organizacional consolida e valoriza de certa forma a capacidade de estimular fatores como criatividade, a inovação, o aprendizado e a capacidade de adaptação à mudança. A renovação em como se definem, pensam e operam em algumas empresas está muito aquém do ideal, ou seja, passamos tempo demais “consertando” pessoas que não estão quebradas e não passamos tempo suficiente consertando sistemas de organizações que estão quebrados. Um dos maiores dilemas sobre as discussões que permeiam a cultura organizacional diz respeito à coordenação das atividades internas realizadas pelos membros da organização. É comum observarmos no mundo dos negócios que há uma visão como um todo perante as organizações sem levar em conta tudo e todos que a permeiam. Atualmente as organizações vêm enfrentando grandes dificuldades no mundo financeiro e o quanto antes consolidarem alianças melhor será para seus negócios. Portanto, as adaptações se tornam extremamente necessárias, pois sem a mesma as organizações literalmente morrerão, ou seja, “adapte-se ou morra” no mundo dos negócios. O capítulo III, no entanto, contemplará os níveis de cultura de acordo com a visão proposta pelos teóricos e pesquisadores que abordam sobre esse assunto e as contribuições que a cultura organizacional pode proporcionar na obtenção do sucesso de uma empresa, bem como se através do equilíbrio entre cultura, estratégia e estilo administrativo adequado, podemos chegar ao alcance do tão sonhado sucesso.

CAPÍTULO III

NÍVEIS

Quando falamos de níveis de cultura estamos nos referindo a tudo aquilo que contribui de certa forma aos princípios que permeiam a cultura organizacional, ou seja, é preciso que haja uma conexão entre o que o colaborador trás consigo e o molde que sofrerá de acordo com a cultura estabelecida pela empresa. No entanto, nesse capítulo detenho-me aos níveis de cultura expostos pelo teórico Schein (2001), ressaltando em sua obra literária que a cultura organizacional apresenta uma divisão quanto ao nível de cultura, tais como: artefatos, valores adotados e premissas básicas e / ou pressupostos básicos.

***Artefatos e / ou artificialidades observáveis** estaria vinculado aos processos, estruturas organizacionais, incluindo todas as manifestações visíveis e audíveis envolvendo o ambiente construído na organização, ou seja, tudo o que pode ser percebido e sentido no primeiro contato com uma cultura desconhecida, podendo apresentar facilidade de ser observado e grande dificuldade de ser decifrado. De acordo com esse contexto há um envolvimento bastante pertinente ao ambiente construído da organização, são eles: a arquitetura (sua construção, conservação), tecnologia (se tem equipamentos de ponta e / ou adequados), layout, vestuário das pessoas (como se vestem e como isso impacta na empresa), padrões visíveis de comportamento (o tipo de comportamento desenvolvido pelo funcionário a partir da dinâmica “imposta” pela empresa) e documentos de domínio público (manuais de funcionários, contrato social, etc.). É preciso que haja sintonia, adequação e equilíbrio nesses quesitos descritos acima, pois estão voltados diretamente ao aprendizado do colaborador frente aos ideais da organização.

***Valores adotados** permeia as normas e regras construídas com intuito de direcionar tanto os princípios operacionais quanto o comportamental dos membros da empresa, incluindo as crenças, ritos e / ou rituais, estórias, mitos. Sendo definições a respeito do que é importante para as organizações atingirem o sucesso. Exemplo disso seria a seguinte frase: “Nosso compromisso é com o cliente”. No que tange aos valores é preciso tomar bastante cuidado em como ele é passado dentro da organização, pois é comum os funcionários expressarem em seu comportamento que esse é seu “jeito de ser”, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações, que se não forem baseados em aprendizagem prévia haverá grandes prejuízos. Os valores incluem as chamadas crenças que são aceitações (acredita-se fielmente em algo) das pessoas em relações as idéias que não necessariamente precisa de demonstração concreta. Os ritos e / ou rituais são eventos de caráter publico, ou seja, um suposto processo gradativo que influencia no comportamento do individuo e o entendimento entre os membros da organização, um exemplo clássico disso seria os programas de ambientação, entrega de prêmios anuais, festa de fim de ano, etc. E as estórias e mitos estão voltados para o que não se apóiam em fatos, são crenças não confirmadas, que são aceitas sem qualquer determinado chefe ou outras pessoas são intocáveis por causa de seu cargo.

***Premissas e / ou pressupostos básicos** tem como base impulsionar o tipo de comportamento que se deve ter (adequado), ou seja, como os membros devem perceber pensar e sentir dentro da organização, esse é um dos pontos cruciais na formação da cultura organizacional. São valores tipicamente inconscientes e referem-se: a relação da organização com o ambiente, a natureza da realidade e da verdade, a natureza do trabalho e as relações humanas. A partir desses processos os membros da organização conseguem visualizar seu funcionamento e os procedimentos a serem adotados.

A divisão de níveis culturais diz respeito a tudo que faz parte da singularidade do colaborador frente aos ideais da organização, que por sua

vez, estão ligados diretamente aos comportamentos, crenças e atitudes tomadas e tidas dentro da empresa. Quando se menciona sobre os comportamentos, diríamos que devem estar voltados para os padrões pré-estabelecidos pela empresa, com o intuito de consolidar os ideais da mesma, apresentando como resultado o ajuste adequado que deva ser feito em prol da organização. O comportamento que o colaborador desempenhará na empresa deverá estar alinhado ao tipo de organização, a sua visão, missão e valores que devem ser adotados, ou seja, deverão estar interligados de forma clara e objetiva para que o colaborador possa internalizá-la de maneira apropriada e mais rápida possível, pois no mundo dos negócios é preciso ser ágil, porque a sua falta ou lentidão poderá acarretar em prejuízos para organização. Portanto, os padrões de comportamentos que se deva ter e / ou apresentar em uma organização, estão ligados diretamente ao alcance do resultado final que a empresa sempre almeja que é o sucesso e a boa colocação no mundo dos negócios e para que isso aconteça, ela necessita que seus colaboradores estejam em sintonia com todo processo da organização, seguindo fielmente o passo-a-passo que devera aprender ao longo de sua jornada de trabalho.

Os valores de uma organização sempre dependerão das atitudes e dos comportamentos desempenhados pelos membros da empresa e que serão moldados ao longo de todo processo interno organizacional. São vinculados aos comportamentos individuais ou do grupo, frente à realização de uma determinada tarefa de acordo com o que se acha ou denomina-se certo e errado. E aqueles indivíduos que conseguem através do seu poder de persuasão influenciar os demais colegas, esses terão grandes chances de se tornarem líderes, assumindo até mesmo cargos consideráveis e de prestígios. Quando se fala de valores nos remetemos a todo tipo de comportamento que de forma direta está vinculado com o olhar e julgamento do outro, ou seja, de quem está de fora emitindo opiniões e a óptica do mesmo sobre o outro. Portanto, Tavares (1991, p.52) vai de encontro com o que foi exposto acima, mencionando que:

(...) valores são elementos definidores e identificadores por excelência, dos grupos sociais humanos, fundamentos básicos das distinções culturais pois estabelecem comportamentos, sentimentos e expressões muito típicos, e próprios para cada grupo (...) entendidos, como fins socialmente sancionados (e portanto selecionados) introjetados pelos indivíduos atuante do sistema, de acordo com sua posições culturalmente definidas (estruturais), e que orientam suas ações nas diversas interações que executam no seu cotidiano.

Fortalecendo assim, o elo entre colaborador e organização visto que ambos estão interligados, seja através dos valores carregados e transferidos para empresa, ou a organização como agente mantenedor sobre o colaborador frente aos ideais da mesma. São valores permeados pelos grupos e / ou indivíduos que compõem o quadro da organização, pois por serem dotados de um misto de sentimentos e comportamentos acabam que influenciando em todo processo organizacional que por sua vez, estão recheados de crenças, ritos e mitos trazidos ou adquiridos pelos colaboradores, ajustados perante o mundo organizacional. Quando há conflitos internos por parte dos colaboradores, seja ele por causa da falta de ajuste comportamental ou pela dificuldade em adaptar-se aos parâmetros da empresa, podemos dizer então, que esses indivíduos sofrerão posteriormente por não apresentarem um perfil aproximado do que a empresa propõe como parte da sua missão e visão organizacional, gerando assim, uma não aceitação no meio organizacional.

Os níveis de cultura fazem parte do todo que permeia a vida dos colaboradores e o mundo organizacional, com o intuito do bem comum da empresa, necessitando que sejam introjetados por esses indivíduos o mais rápido possível os padrões estabelecidos pela empresa, pois dessa maneira será mais rentável se chegar ao tão sonhado sucesso. A organização não pode se esquecer que a sua condução se dá através da participação das “pessoas” compostas pelo seu quadro de funcionários, dotados de valores, crenças e costumes que poderão ser “impostos” pela empresa.

3.1 Contribuições da cultura organizacional na obtenção do sucesso de uma empresa.

O mundo organizacional abrange para além dos muros da empresa, o colaborador e o tipo de estilo administrativo bem como a estratégia adotada pela organização faz toda diferença para o alcance do sucesso. Quando nos referimos aos negócios de uma empresa devemos compreendê-lo como um todo, seja a singularidade de seu colaborador, seu comportamento e sentimentos que por sua vez, se tornam presentes no ambiente de trabalho podendo vir a ajudar como prejudicar na realização de suas tarefas, ou seja, o excesso de tudo traz prejuízos, por isso, é preciso que sejam moderados, que haja o equilíbrio e “adaptações, facilitando assim, a introjeção da cultura organizacional vigente pela empresa. É de extremamente importante que a cultura organizacional tenha seu alinhamento e seu estilo administrativo arrojado, pois isso irá auxiliar na condução dos negócios e a incorporação do famoso “vestir” a camisa da empresa, que tem sido atualmente para poucas empresas, em virtude da dificuldade de se tentar alinhar o colaborador a cultura da empresa. Bordenave (1989) menciona a importância da participação do indivíduo e o comprometimento do mesmo na sociedade, ou seja, ele expõe o quanto é necessário o indivíduo sentir-se parte da organização, isto é, se consideram como “tendo parte” nela e lhe dedicam sua lealdade e responsabilidade, fortalecendo assim, a relação de empregado x empregador. A participação do colaborador é importante, mas não é a única saída para se chegar ao sucesso, é preciso muito mais do que isso, como por exemplo, uma boa administração bem como uma gestão que esteja engajada no mapeamento estrutural da organização, com o intuito de adequar tudo o que precisar.

Os lucros e resultados sempre foram um dos maiores objetivos de uma organização em todo o mundo. Entretanto, para obtê-los, é preciso que estejam para além de uma visão que ultrapasse a mera geração da riqueza, ou seja, o

foco não deve se deter só no alcance de lucros e sucesso, e sim no tipo de gestão de pessoas utilizado para fortalecer tanto a organização como o colaborador, sem esquecer que o mesmo executa e tem um papel importante, a tal ponto que influencia na vida desse colaborador a cultura organizacional de uma empresa. A cultura organizacional pode influenciar de maneira positiva na vida do colaborador, principalmente se for uma empresa que disponibilize de meios satisfatórios e adequados, ou seja, que possa ter um mediador, supostamente um gestor que irá viabilizar a comunicação que acontecerá entre colaborador x empregador, assim como, facilitará que os membros da organização possam compreender e identificar a cultura de sua empresa, internalizando-a rapidamente, mas para isso, é preciso mapear tudo que poderia ajudar aos inúmeros sentimentos e comportamentos turbulentos, bem como, costumes e hábitos trazidos por esses colaboradores, a partir daí, a organização põem em pratica os famosos “moldes” que cada colaborador recebera ou passará para se adequar a ela. Aproximando-se dessa idéia, Tavares (1991, p.61) irá dizer que:

(...) O conhecimento e participação dessa rede de relações e comunicações, é função da própria integração das pessoas na cultura e na rede de poder da organização. A absorção da cultura da organização, habilita as pessoas a participarem desse jogo de relações e de comunicação, que vai além das definições formais e estruturais (organo-gramáticas) dos cargos e posições.

Isso significa dizer que as relações humanas sempre apareceram como um dos aspectos que influenciam o mundo organizacional, pois apesar do molde que o colaborador possa receber e introjetar a cultura organizacional, ainda assim, ele terá suas particularidades que estarão presentes no seu ambiente de trabalho e que por sua vez, necessitaram de “pessoas” capacitadas para lidar com isso, tentando reverter como pontos positivos para empresa. E não só as relações como a comunicação, irão além dos muros da organização. A cultura organizacional também pode ser benéfica na vida dos colaboradores de uma empresa, tal como: quando se tem uma empresa que

apresenta uma determinada cultura e os funcionários possam desenvolver habilidades que até então eram desconhecidas e que a organização em especial o gestor da mesma, tenha a sensibilidade adequada e apropriada para perceber que esse funcionário possa de alguma maneira ser aproveitado cada vez mais na empresa, mais para que isso aconteça é preciso estimular, possibilitando grandes chances de inovação e aperfeiçoamento dentro do setor como um todo. A partir desse contexto, ainda em Tavares (1991, p.67) é enfatizado que:

A continuidade da atuação da empresa no tempo, vai ser o produto do acerto daquela grande quantidade de escolhas iniciais, nas suas relações com o ambiente de negocio em que a organização está inserida. Vai depender também da ação contínua de adaptação e ajustamento dessas escolhas iniciais às modificações percebidas pelos tomadores de decisão, na situação total em que a empresa está inserida, isto é, nos componentes internos e externos de sua realidade.

Se a organização conseguir alinhar toda sua estrutura, se adaptar as inúmeras modificações do mercado e conseguir estimular seus funcionários, provavelmente estará mais perto de alcançar seu objetivo. No entanto, esse colaborador irá precisar da orientação apropriada para que só depois de ser treinado ele possa caminhar sozinho, mais isso não quer dizer que tome decisões aleatoriamente ele terá, no entanto, o auxílio de seu gestor, que por sua vez, deverá estar capacitado. Vale ressaltar também, a necessidade de se observar os clientes externos, pois são eles que sinalizam o que tem de errado ou o que se precisa mudar. Falar de contribuições que uma cultura pode oferecer, tem se tornado um dos assuntos a serem questionados atualmente, pois dificilmente se fala de uma determinada empresa sem citar como ela é como seus funcionários são tratados, etc. Isso nos remete a lembrarmos e classificarmos que tipo de cultura organizacional aquela empresa tem.

De acordo com a solicitação de mercado, uma empresa deverá sempre buscar aderir em seu meio, características que visem tanto a expansão como a

inovação e o aprimoramento que poderá possibilitar a seus funcionários que automaticamente ambos os lados acabam saindo ganhando. Sun-Tzu (2008) menciona sobre a questão da estratégia ofensiva voltada para o tipo de planejamento realizado junto a seu exercito, portanto, não só um exército precisa de um planejamento adequado e arrojado, e sim a organização também. A estratégia adequada junto ao estilo administrativo apropriado é o que mais se aproxima do tão sonhado sucesso, pois segundo dicionário Ferreira (1993), sua definição já abrange a execução de forma mais articulosa e meticulosa possível para que se consiga chegar a seu objetivo específico, ou seja, organização que não acompanha as variações de mercado e tem toda sua estrutura o mais intacta possível dificilmente ela conseguirá chegar ao sucesso.

No mundo dos negócios não se pode descartar ou discriminar a vivência do outro é preciso que haja um sistema integrador para uma nova conexão entre empregado, empregador e cliente externo, sem isso se torna pesado o ambiente organizacional e tudo o que for pensado como benefícios principalmente para empresa. Não pode haver uma estagnação no mundo dos negócios é preciso se adaptar antes que possa “morrer” no meio do caminho. Reforçando o que foi mencionado acima, Lobato et.al.; (2009) enfatizará que:

Um dos aspectos fundamentais para que as organizações alcancem o sucesso é a definição do negocio no qual estão, pois essa é a base para a definição da estratégia corporativa, ou seja, a definição do negocio no qual queremos estar. A definição do negocio foca o entendimento das necessidades dos nossos clientes e dos benefícios que eles buscam para atender às suas necessidades e desejos. Logo, a definição de negocio tem que estar orientada aos benefícios que vamos gerar aos clientes.

Portanto se faz necessário que a organização tenha em seu negocio claramente que tipo seria e a partir disso traçar o que se pretende e até onde se pode chegar, sem esquecer-se dos clientes internos e externos, pois são eles que darão o feedback necessário. Atualmente as organizações estão a

cada na corrida contra o tempo, justamente para o seu único bem comum o “sucesso” e algumas acabam que se perdendo no meio do caminho, acarretando em sua maioria enormes prejuízos e chegando até mesmo ao fracasso, que também não deixa de ser uma realidade nas empresas. Drucker (1980), no entanto, irá enfatizar que:

Destacava que tão raramente perguntamos de forma clara e direta e tão raramente dedicamos tempo a uma reflexão sobre o assunto de qual é o nosso negocio, que essa ausência de entendimento, talvez, seja a mais importante causa do fracasso das empresas.

É colocado pelos teóricos uma similaridade sobre o que chamamos “alcançar o sucesso”, pois em alguns momentos se tem a impressão que as organizações necessitam estimular e incentivar, valorizando seus membros bem como realizarem uma profunda reflexão sobre tudo que permeia o mundo organizacional, no entanto, ainda encontramos grandes dificuldades em se falar em temas simples dentro das empresas, a partir daí, podemos chegar a seguinte conclusão, organização que não se adapta, se reestrutura, e tem um olhar diferenciado não só para seus funcionários, como a condução de todo processo organizacional, bem como as ações que precisam serem feita e decisões a serem tomadas, fica no entanto, a seguinte reflexão: as organizações realmente necessitam viabilizar meios que auxiliem seu pessoal, assim como, dar o suporte necessário para todo e qualquer crescimento, aí sim chegaremos no auge, no “sucesso”.

CONCLUSÃO

O conceito de cultura organizacional descrito ao longo do trabalho é visto por alguns teóricos como que é moldado a partir da elaboração realizada anteriormente por gestores ou diretores que traçam como deve ser a cultura de uma determinada empresa, no entanto, atualmente podemos notar a falta de adequação perante algumas empresas que ainda mantém sua visão engessada dificultando até mesmo a integração entre seus membros. Os comportamentos são um dos fatores que são apontados como sinais observáveis que impulsionam seus líderes quando são sensíveis, a perceberem a necessidade de mudanças, bem como as adaptações que precisam serem feitas ao longo de toda trajetória das organizações, pois dessa forma, elas estarão se preservando. Quando se fala de cultura nos remete as crenças, costumes, hábitos que as pessoas podem ter e / ou adquirir ao longo de se sua vida, no entanto, a cultura organizacional nada mais é que a extensão dessa suposta definição, ou seja, é tudo isso só que voltado para o meio organizacional, onde são aprendidos novos costumes, crenças, hábitos entre comportamentos que necessitarão ser adequados ao tipo de cultura da empresa.

Atualmente cresce o número de empresas que estão tentando adequar-se às novas mudanças impostas no mercado, a partir desse viés, as empresas estão adotando novas tendências para fortalecer seu quadro de funcionários bem como com os ajustes necessários para se alcançar o tão sonhado sucesso. Portanto, é notório o corre-corre nas empresas, pois estão a todo o momento tentando sanar as dificuldades que surgem ao longo do tempo. Cabe ressaltar que se faz necessário a valorização do “capital humano” dentro da empresa, ou seja, sem pessoas nada fluiria no campo do mundo dos negócios. Mesmo porque são elas responsáveis por tudo que se movimenta dentro e fora da empresa. Outro ponto que se faz presente nas organizações são os tipos de comportamentos trazidos pelos funcionários que sutilmente para algumas

empresas são moldados a tal ponto que nada se pode aproveitar dele, descartando tudo o que ele já trás consigo, isso na verdade se torna uma lastima, pois seria muito melhor lapidar aproveitando sua vivência do que descartar qualquer tipo de aprendizado implícito.

E em relação aos níveis é comum dizer que são mecanismos que despertam inúmeras inquietações não só internas como externas também. As chamadas contribuições para o alcance do tão sonhado sucesso, acontece de acordo com o equilíbrio e a tolerância administrativa bem como o tipo de estilo administrativo adequado junto a uma estratégia de preferência com um plano de ação arrojado e empreendedor sem perder o foco em um dos seus principais clientes que são seus funcionários, orientando-os de maneira correta e respeitosamente, a partir dessa consolidação provavelmente as empresas e / ou organizações estarão o mais próximo possível do sucesso.

BIBLIOGRAFIA

- BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BORDENAVE, Juan E. Díaz. **O que é participação**. Coleção primeiros Passos nº 95. São Paulo: Brasiliense, 6ª ed., 1989.
- DRUCKER, Peter. **Administração tempos turbulentos**. São Paulo: Pioneira, 1980.
- DRUCKER, Peter. **Fator humano e desempenho**: O melhor de Peter Drucker sobre administração. São Paulo: Pioneira Learning Thompson, 2002.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Minidicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 3ª ed., 1993.
- FLEURY, M. T. L., & FISCHER, R. M. (Orgs.). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional, grandes temas em debate**. Revista de Administração de Empresas (RAE) da FGV, São Paulo, Julho / Setembro de 1991.
- HORTON, P. B., & HUNT, C. L. **Sociologia**. São Paulo: McGraw – Hill do Brasil, 1980.
- LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Soletino & RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 9 ed., 2009.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- PIRES, José Calixto de Souza; MACÊDO, Kátia Barbosa. **A Cultura Organizacional em Organizações Públicas no Brasil**. Revista de

Administração Pública (RAP), FGV, Rio de Janeiro., 40 (1): 81-105, Janeiro / Fevereiro de 2006.

RUMMLER, Geary A; & BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das empresas:** ferramentas para a melhoria da qualidade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1994.

SUN-TZU. **A arte da guerra.** São Paulo: Ciranda Cultural, 2 ed., 2008.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura Organizacional:** uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

WEBGRAFIA

CAMARZZI, Arthut F. **Que tipo de cultura é sua empresa?** Fundador da Metodologia de Comunicação Directiva e Leadership Guru Top Global. In: <http://www.rekursodeemprego.com/?p=767>. Acesso em: 17 de Janeiro de 2012. (19h20min).

KISSIL, Marco. **Gestão da Mudança organizacional**. Instituto para Desenvolvimento da saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. Série Saúde e Cidadania, vol. 4, são Paulo, 1998. In: <http://www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional>. Acesso em: 04 de Dezembro de 2011. (20h00min).

VERGASTA, Patrícia Dantas. **Cultura e aprendizagem organizacional**, 2001. Disponível em: < <http://www.terravista.pt/enseada/5831/trabalho/t200131.html> >. Acesso em: 04 de Dezembro de 2011. (19h00min).