

A ADMINISTRAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL FACILITA O SUCESSO EMPRESARIAL?

Aline Cortes de Paula¹
Aretha Henrique Martins Salomão²
Gisely Ribeiro Bernardes³
Michel Douglas Evangelista Costa⁴

RESUMO

Dada a necessidade de aprimorar o desempenho dos indivíduos dentro de organizações, tem havido um aumento do número de estudos que se preocupam com as variáveis que contribuem para o sucesso empresarial. Entretanto, cabe questionar se, na prática organizacional, há uma interrelação entre administração da cultura organizacional e sucesso empresarial, bem como se a administração da cultura pode facilitar o sucesso. Este trabalho constitui-se de uma revisão de literatura com o objetivo de efetuar um estudo aprofundado sobre os temas administração da cultura organizacional e sucesso empresarial. Desta forma, cabe propor um desdobramento sobre as abordagens que vários autores se dispõem a fazer da conceituação da cultura organizacional e os aspectos que podem influir na sua administração, além das diferentes maneiras de se entender o sucesso empresarial. O pressuposto básico desse estudo, baseado em revisão bibliográfica aprofundada, considera que a cultura, enquanto base fundamental do comportamento organizacional é passível de ser administrada e pode resultar em grandes impactos para o sucesso empresarial.

PALAVRAS CHAVE: cultura organizacional; administração da cultura; sucesso empresarial.

ABSTRACT

Due to the necessity of improving the performance of the members in teamwork, there has been an increase on the number of studies which give special attention to the variables that can promote the organizational success. However, we have to ask in organizational practice, if there is really a relation among organizational culture management and organizational success, and if the culture management can be relevant to the organizational success. This article can be said to be a literature revision whose aim was to develop a profound study about organizational culture management and organizational success. We can purpose a development of the discussion from different authors about organizational culture, all the aspects which have influence in its management and the different ways to understand the organizational success. The initial proposal of the present study was to talk about organizational culture, like a foundation of organizational behavior. It can be managed and can cause relevant impacts for the organizational success.

KEYWORDS: organizational culture; culture management; organizational success.

¹ Graduanda em Psicologia pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

² Mestre em Sistemas de Gestão. Professora da Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

³ Graduanda em Psicologia pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

⁴ Graduando em Psicologia pela Faculdade de Ciências Contábeis e Administrativas Machado Sobrinho.

INTRODUÇÃO

Dado o reconhecimento da importância da cultura organizacional para a administração empresarial, identifica-se a necessidade de confirmação da cultura organizacional como um fator facilitador do sucesso empresarial. Para tal se observa que há diversos estudiosos empenhados na verificação desses temas passando primeiramente por sua conceituação.

É importante destacar que estudos desenvolvidos em organizações brasileiras têm enfatizado a influência de traços culturais no processo de gestão. Isso indica que características da cultura de uma empresa podem causar impacto para a competitividade desta empresa no mercado. Assim, a mudança cultural é vista por muitos teóricos como o caminho para o sucesso e para a revitalização organizacional.

O objetivo deste trabalho é delimitar marcadores históricos que influenciaram a formação do conceito de cultura organizacional e elencar diferenciadas abordagens importantes na conceituação da cultura organizacional, correlacionando-a com o sucesso empresarial.

Este trabalho pode se justificar pela intensa busca das organizações pelo sucesso empresarial e sobrevivência no mercado, bem como pela correlação que pode ser observada entre o alcance deste sucesso e a administração da cultura. Em outras palavras, para uma empresa obter sucesso, precisa apurar todos seus processos, monitorar os comportamentos e vivenciar os valores constituintes de sua cultura, administrando sua real situação. Direcionar ações corretivas constantes, focando seus objetivos e metas, e desenvolver suas estratégias de forma a manter sua sobrevivência, crescimento e diferenciação competitiva são fatores que contribuirão para o alcance do sucesso empresarial.

1. REVISÃO DE LITERATURA

1.1 Cultura Organizacional

Quando se pretende analisar a cultura de alguma organização é preciso considerar a variação deste conceito. Isso porque a cultura organizacional situa-se na interseção de diversas ciências sociais – como Antropologia, Sociologia, Administração e Psicologia – refletindo as direções tomadas pela mesma.

Historicamente, foi no final da década de setenta, início dos anos oitenta do século XX, que foram intensificados os estudos sobre o tema cultura de empresa. Este fato se deu em decorrência do grande sucesso alcançado pelas indústrias japonesas e o conseqüente incômodo causado aos norte americanos frente aos resultados que vinham sendo conquistados pelos japoneses. Diversos estudiosos, especialmente do campo da antropologia, voltaram seus olhares para as particularidades da sociedade, e conseqüentemente, dos aspectos das indústrias do Japão.

Neste contexto de mudanças, Smirich & Calas (1987) fazem uma análise detalhada e muito documentada deste duplo momento externo e interno. Assim, o conceito de cultura de empresa passa a ser compreendido como uma variável também interna à empresa.

A partir da visão dos autores Ouchi (1981, apud Aktouf, 1996), Peters & Walterman (1982, apud Aktouf, 1996) a empresa passou a ser considerada como uma entidade social, portanto capaz de segregar suas próprias regras, costumes, hábitos, visões e linguagens.

Schein (1992) defende que a cultura organizacional pode ser percebida como um conjunto de premissas básicas que são compartilhadas pelos indivíduos pertencentes à organização e, portanto são institucionalizadas. Este processo ocorre por meio do resultado da luta por adaptação ao ambiente externo e também pelo processo de integração do grupo organizacional. Segundo este autor, os indivíduos inseridos no contexto organizacional vivenciam experiências positivas e negativas, a partir daí selecionam as melhores formas de se agir frente aos problemas, criando, portanto, padrões de comportamento que são institucionalizados pelos indivíduos que compõem a organização.

Na visão de Schein (1992), a cultura organizacional é percebida por meio de artefatos, linguagem, mitos, valores, arquitetura, ritos, entre outros. É muito claro dentro de uma dinâmica organizacional que a maneira como os indivíduos se vestem, por exemplo, mesmo sendo uniformes diferenciados como ocorre em algumas empresas, demarcam posições hierárquicas. Os símbolos existentes em cada organização possuem certamente grande relevância. A linguagem, por exemplo, pode excluir indivíduos que não pertençam ao grupo determinado, pois um grupo pode possuir sua maneira própria de se comunicar.

Quando a cultura de uma organização é analisada, faz-se necessário conhecer toda a história da mesma, pois o fundador desta tem grande influência sobre os valores e crenças compartilhadas pelos membros. Quando este fundador não se encontra mais presente, se torna um mito e exerce o papel de herói. Os rituais também dizem muito sobre a cultura de uma organização, pois é por meio destes que são transmitidos aos novos membros os valores, as

crenças, as formas de agir, enfim, a história da empresa e o como a mesma deseja ser reconhecida.

De acordo com Schein (1992), artefatos, linguagem e hábitos compartilhados pelos indivíduos pertencentes a uma organização podem ser observados mais facilmente e, conseqüentemente, poderão ser modificados quando necessário com maior facilidade. Já em um nível intermediário encontram-se as histórias, mitos e heróis que tem relação direta com o fundador da organização, sendo que as histórias narram a realidade e os mitos fatos fictícios. Em um nível mais profundo encontram-se os valores e as crenças.

Conforme relatam Sobral, Robbins e Judge (2011), a cultura de uma organização é um sistema de significados partilhado por seus membros que faria a distinção entre esta e outras organizações.

Portanto, entende-se que a cultura organizacional consiste em um sistema cujo significado é compartilhado pela empresa e todos seus membros, expresso por valores, os quais irão caracterizar a personalidade da organização, ou seja, a sua cultura dominante. Quando esses valores são fortemente partilhados por todos os seus membros, mais forte será a cultura dessa organização, pois levará à coesão e à lealdade dos membros com a organização, evitando-se assim o enfraquecimento da sua cultura.

1.1.1 Administração da Cultura Organizacional

Para Pettigrew (1979) e Barney (1986), cultura organizacional existe a partir de níveis diferentes. Em seu nível mais profundo pode ser pensada como um conjunto de valores, pressupostos e crenças que definem o comportamento de cada empresa perante seus negócios. Para eles, pode-se perceber que é mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar as crenças e pressupostos de toda uma organização. Ainda que com grandes dificuldades, Pettigrew (1979) acredita ser possível o gerenciamento da cultura, e que é um forte quesito facilitador do sucesso empresarial.

As organizações criam sua própria cultura e isto pode interferir diretamente no desempenho dos indivíduos e das equipes de trabalho, e, conseqüentemente, no sucesso empresarial. Conforme apontam Silva & Zanelli (2004), os valores básicos compartilhados dentro de uma organização influenciam o modo como os seus membros sentem, pensam e agem.

A cultura organizacional pode ser considerada como a base de administração, uma vez que cada organização possui um conjunto próprio de regras, valores e comportamentos. Seu estudo permite a identificação de fatores que influenciam as decisões do contexto organizacional.

Segundo Fleury (2007), a proposta de estudar o tema cultura organizacional tem sido desafiador para os pesquisadores na medida em que propõe encontrar caminhos metodológicos inovadores, interessantes e consistentes. Assim, no gerenciamento do processo da transformação de padrões culturais, é possível planejar o processo com outras mudanças estratégicas. Portanto, situações que proporcionam mudanças internas e externas.

Ainda de acordo com Fleury (2007), nesse contexto de mudanças são mostrados os elementos simbólicos de novo paradigma cultural como um processo de criação conjunta, onde não existem receitas prontas.

Conforme aponta Pettigrew (1979), uma abordagem sobre a administração na cultura organizacional deve haver técnicas para identificar seu uso, perceber ambientes, omissões, recursos, para assim, desvendar e avaliar alternativas para serem apresentadas corretamente.

Um importante conceito que se pode verificar sobre a administração da cultura e o sucesso profissional é a respeito da qualidade de vida na organização, pois é necessário valorizar tanto a individualidade do sujeito quanto lhe proporcionar subsídios para que ele possa ser reconhecido e valorizado dentro de uma organização, para assim, poder alcançar o sucesso. O papel da qualidade de vida é fundamental para o aumento da produtividade e, conseqüentemente, o alcance do objetivo individual dentro da organização. Sendo assim, é muito importante que as organizações cuidem de seus funcionários para que com o seu bem-estar eles possam produzir mais e com melhor qualidade.

Segundo Cavassani & Biazin (2006), torna-se importante no contexto organizacional compreender a importância de se estabelecer um ambiente humanizado com o objetivo de se obter qualidade de vida para os indivíduos. O ideal é que se aproveite o máximo do potencial dos indivíduos para que assim se alcance o sucesso dentro da organização.

1.2 Sucesso empresarial

O sucesso empresarial é um conceito relacionado com as práticas de gestão e o alcance das metas e resultados das organizações. Contudo, as organizações só alcançam o sucesso a

partir do momento que programarem uma gestão pela qualidade, para assim, serem capazes de se autogerirem. (Salomão & Ashley 2008)

Alguns autores relacionam o sucesso empresarial de forma ampla na literatura, conforme abordam Salomão & Ashley (2008), às práticas e ao alcance de resultados de qualidade, baseando-se na perspectiva da qualidade total e suas premissas. Segundo esta linha de pensamento, a empresa alcança o sucesso a partir do momento em que consegue uma gestão de qualidade e também conseguem seguir normas, padrões e diretrizes que fundamentam este modelo de gestão.

Contudo, o sucesso empresarial está também relacionado com a capacidade de a empresa se tornar sustentável, pois é a partir desse modelo que a empresa consegue equilibrar práticas e garantir a sua sobrevivência.

É importante que as organizações contribuam para o crescimento do indivíduo, conforme destacam Salomão & Ashley (2008). Quando ocorre esse reconhecimento, automaticamente surge o sucesso empresarial, ou seja, o que é importante para uma organização investir na sua própria cultura para que assim se possa extrair o que há de melhor de seus componentes para alcançarem o sucesso.

Portanto, é possível que haja uma compatibilidade entre sucesso empresarial e cultura organizacional, não deixando de averiguar os contextos da organização. Desta forma, Salomão & Ashley (2008) afirmam que é importante entender os valores da organização e perceber que esses valores servem para reforçar os talentos individuais para que assim haja uma melhor interação entre organização e sujeito, fator esse imprescindível para sucesso na organização.

Para Evangelista (2010), também, o fator que contribui para alcançar o sucesso organizacional é a sustentabilidade, pois ela pode ser uma forte vantagem competitiva.

O conceito de sustentabilidade aparece como um conceito básico para as organizações. Alguns autores acreditam que o sucesso organizacional está relacionado com a empresa se autogerir, se tornar sustentável. Esse e outros diversos conceitos, tais como marketing social e cidadania, são confundidos com sustentabilidade, uma vez que se estabelecem em um discurso que propõe a rearticulação do papel da organização da sociedade.

Além disso, para a empresa se certificar que alcançou o sucesso é necessário que haja uma definição clara de suas práticas adotadas. Assim, serão essas práticas que irão direcionar a empresa para o sucesso. (Salomão, 2009)

Desta forma, segundo Salomão (2009), não há uma receita ou um modelo definitivo a ser adotado para se alcançar o sucesso. Porém, o sucesso deve ser trabalhado conforme o bom senso e a necessidade das empresas.

Sendo assim, o objetivo final deve ser o desenvolvimento da organização e dos indivíduos de maneira ética e duradoura, agregando valor para os indivíduos e para a empresa - fatores esses essenciais para se alcançar o sucesso.

2. ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE ADMINISTRAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL E SUCESSO EMPRESARIAL

Após análise aprofundada de literatura específica sobre os temas cultura organizacional e sucesso empresarial, verifica-se a necessidade de compreender a importância de se estabelecer na dinâmica organizacional uma cultura densa, ou seja, que um grande número de colaboradores compartilhe a cultura maior defendida pelos gestores da organização, pois se verifica que a cultura é importante na estratégia empresarial para o alcance e manutenção do sucesso nas organizações.

A administração da cultura organizacional é possível com a ruptura de alguns valores e formas de comportamento individual, com foco em ajustar as manifestações da cultura, pois alterar as crenças e pressupostos é uma tarefa que demanda maiores esforços, sendo importante envolver pensamento e ação.

Para Edgard Schein (1992), o foco deve estar em ajustar as manifestações culturais, já que desta forma se faz possível a administração da cultura e, conseqüentemente, a obtenção do sucesso empresarial. Nesta perspectiva, a administração da cultura organizacional tem relação direta com a obtenção de resultados dentro do ambiente organizacional, na medida em que pode proporcionar a partilha dos mesmos valores e crenças e das formas de agir frente às demandas existentes no dia a dia das organizações.

Sendo assim, uma organização que possua uma cultura densa e positiva pode contribuir para a construção de um ambiente organizacional onde haja coesão entre os indivíduos. Isto porque tal característica pode ser entendida como um diferencial competitivo quando se fala de um ambiente instável e exigente de respostas rápidas das organizações que desejam se manter no mercado.

Logo, percebe-se que é preciso ir além da observação e atuar no desenvolvimento de pesquisas com foco no gerenciamento da cultura, para que desta forma seja possível contribuir com a obtenção do sucesso das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Partindo-se de referencial teórico sobre a cultura organizacional e sucesso empresarial, o artigo teve a intenção de contribuir com a discussão de alguns dos fatores que podem facilitar a administração da cultura para alcance do sucesso empresarial.

O modo como será administrada a cultura organizacional tem relação direta com o sucesso empresarial, pois possibilita a partilha dos valores e métodos de fazer negócio, sujeitando pessoas de diferentes níveis hierárquicos aos mesmos padrões, alinhando metas, criando níveis de motivação, lealdade, fornecendo estrutura e controle, sem necessidade de maior burocracia, permitindo um ambiente melhor de trabalho, gerando maiores possibilidades de alcançar o sucesso almejado pela empresa, pois todos estão focados no mesmo objetivo.

A partir de levantamento bibliográfico e revisão de literatura, pode-se verificar que a cultura, enquanto base fundamental do comportamento organizacional é passível de ser administrada, desde que haja ruptura de alguns valores e formas de comportamento individual.

Assim, é possível concluir que a possibilidade de uma efetiva administração da cultura organizacional pode resultar em grandes impactos para o sucesso empresarial.

Por isso, cabe enfatizar a real necessidade de ir além da observação e descrição da cultura na dinâmica organizacional, sendo importante desenvolver pesquisas com foco no gerenciamento da cultura com o intuito de encontrar formas de intervir no direcionamento adequado desta cultura, de modo a contribuir positivamente para o alcance do sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKTOUF, O. O. O Simbolismo e a Cultura da Empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J.F. (Org). **O Indivíduo e a Organização: dimensões esquecidas**. Trad.: M. Rodrigues et al, v. 1, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 37-79.

CAVASSANI, Amarildo Pereira; CAVASSANI, Edlene Barbieri & BIAZIN, Celestina Crocetta. **Qualidade de vida no trabalho: fatores que influenciam as organizações.** Bauru nov 2006. Disponível em: http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/784.pdf

DUTRA, Joel Souza. A Utopia da Mudança nas Relações de Poder na Gestão de Recursos Humanos. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 155-167.

EVANGELISTA, Raquel. **Sustentabilidade: Um possível caminho para o sucesso empresarial.** Lisboa-Portugal, jun 2010. Disponível em http://www.scielo.oces.mctes.pt/scielo.php?pid=S1645-44642010000100009&script=sci_arttext

FLEURY, M.T.L. O Desvendar a Cultura de uma Organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.) **Cultura e Poder nas Organizações.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 13-25.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos.** São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.

FREITAS, Maria Ester. Cultura Organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 31, nº 3, p. 73 – 82, Jul/Set 1991.

PETIGREW, Andrew. A Cultura das Organizações é Administrável. In: FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R. M. (Org.). **Cultura e Poder nas Organizações.** 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 143-152.

SALOMÃO, Aretha H. Martins. **Gestão de excelência: Desenvolvimento de equipes como facilitador do sucesso empresarial.** Niterói 2009.

SALOMÃO, Aretha H. Martins & ASHLEY, Patrícia Almeida. **Equipes de excelência para o sucesso empresarial: um modelo analítico para diagnóstico e aplicação gerencial.**

Niteroi ago 2008. Disponível em:
http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0013_0124.pdf

SCHEIN, Edgar. **Organizational Culture and Leadership**. 2^a. Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

SCHEIN, Edgar H. **Consultoria de procedimento: seu papel no desenvolvimento organizacional**. Trad.: Antônio Duílio Sandano. São Paulo: Edgard Blucher Ltda, 1972.

SILVA, Narbal & ZANELLI, José Carlos. Cultura Organizacional. In: ZANELLI, J. C., BORGES-ANDRADE, J. E. e BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004, p. 407-442.

SMIRICH, L. & CALAS, M. B. Organizational culture: A critical assessment. In F. M. Jablin, L. Putnam, K. H. Roberts & L. W. Porter (Eds.), **Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective**. Newbury Park, Calif.: Sage Publications, 1987.

SOBRAL, F., ROBBINS, S. P. & JUDGE, T. A. **Comportamento Organizacional no Contexto Brasileiro**. 14^a Ed. São Paulo: Pearson Education, 2011.