

CULTURA ORGANIZACIONAL E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DESVENDANDO SEUS VÍNCULOS

ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC PLANNING: UNVEILING THEIR LINKS

© FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO - FECAP ÁLVARES PENTEADO

Francisco Conejero Perez
Universidade Anhembi Morumbi
francisco.c.perez@live.com
Brasil

Recebido: Recebido: 18/06/2022 – Aprovado: 02/12/2022. Publicado Dezembro/2022.

Processo de Avaliação: Double Blind Review.

RESUMO

O artigo propõe e discute alguns elementos que contribuem para formação da cultura organizacional de uma empresa e para isso, com base em pesquisa bibliográfica, elenca e discute alguns elementos que, podem impactar esse importante componente organizacional. Usou como ponto de partida a questão: Como alguns elementos formadores da cultura organizacional podem interferir e comprometer a missão, as estratégias e a sustentabilidade de uma empresa? No que tange ao método de pesquisa, o trabalho é classificado como um ensaio teórico que se baseou em pesquisa de livros e artigos que tratam o tema. Além dos elementos ligados à cultura, investigou como a mesma impacta a gestão estratégica. Os resultados mostram que os elementos estudados afetam direta e indiretamente a cultura organizacional e que o fundador e suas ideias podem influenciar fortemente na cultura. Ademais, os colaboradores quando têm a oportunidade de trabalhar com o fundador, muitas vezes o tem como referência. Outros casos como por exemplo, a influência de culturas trazidas por parceiros ou executivos vindos de outras organizações também podem influenciar e impactar a cultura organizacional no médio e longo prazo. Os achados indicam os elementos tais como: valores, crenças, símbolos, cerimônias, heróis regulamentos, ética e comunicação que são discutidos no trabalho podem impactar a cultura de uma empresa e isso ocorre de várias formas e também podem ser analisados sob vários prismas. É um processo dinâmico e que deve ser considerado pela gestão da empresa.

Palavras-chaves: Cultura Organizacional. Mudança cultural. Estratégias empresariais

ABSTRACT

The paper proposes and discusses some elements that contribute to the formation of a company's organizational culture and for that, based on bibliographical research, it lists and discusses some elements that can impact this important organizational element. It used as a starting point the question: How can some formative elements of organizational culture interfere and compromise the mission, strategies and sustainability of a company? Regarding the research method, the work is classified as a theoretical essay that was based on research of books and articles that deal with the subject. In addition to elements related to culture, it investigated how culture impacts strategic management. The results show that the studied elements directly and indirectly affect the organizational culture and that the founder and his ideas can strongly influence the culture. Furthermore, when employees have the opportunity to work with the founder, they often have him as a reference. Other cases such as, for example, the influence of cultures brought by partners or executives from other organizations can also influence and impact the organizational culture in the medium and long term. The findings indicate that several organizational elements can impact a company's culture and this occurs in several ways and can also be analyzed from different perspectives. It is a dynamic process that must be considered by the company's management.

Key words: Organizational culture. Cultural changes. Business Strategy.

1. INTRODUÇÃO

Quando uma empresa é criada, o fundador e as pessoas que trabalham diretamente com ele, com base em suas experiências, desejos e visão de mundo e de negócios, procuram estabelecer um conjunto de protocolos formais e informais, para que a empresa possa funcionar corretamente, segundo a percepção deles. Esse conjunto forma, com o passar do tempo, a cultura organizacional da empresa.

Quando se estuda esse tema, percebe-se que a cultura é um processo evolutivo, que sofre influências diversas com o passar do tempo. Ademais, a cultura pode ser impactada pela presença de novos gestores, que passarão a posições na direção da empresa e também por futuras parcerias que essa empresa venha estabelecer.

McShane e Von Glinow (2005, p.6, tradução nossa) diz "Toda empresa tem uma Cultura, ela vem de dentro e leva tempo para criar." A cultura é um dos conceitos mais importantes para uma empresa e tal conceito se transforma em um elemento que compõe a forma de que o modus operandi cotidiano passa a se desenvolver. Dessa forma, torna-se fundamental para qualquer tipo de organização mantê-la. É preciso ficar atenta e trabalhar bastante para sustenta-la.

A cultura organizacional pode ser percebida na forma como a empresa se comunica com seus funcionários, clientes e parceiros, mas, principalmente, na forma como ela age durante a realização de seus processos para produzir produtos, serviços ou ambos. Essa cultura naturalmente evolui e se adapta aos momentos sociais e econômicos que cercam a empresa, mas a sua essência normalmente é mantida pelos seus diretores ou proprietários.

Em uma cultura organizacional forte, os funcionários têm visões semelhantes em relação à organização e se comportam de forma consistente com os valores organizacionais (FLAMHOLTZ; RANDLE, 2012).

Um dirigente bem capacitado sabe que é preciso gerir a cultura organizacional (o comportamento social, as crenças, os símbolos, as tradições, etc.) de sua empresa. Porém, são frequentes as menções a dificuldades – tanto por funcionários recém-admitidos quanto por quem tem já um razoável “tempo de casa” – para entender e assimilar a cultura empresarial. Sendo assim, o desafio de manutenção da cultura torna-se maior em períodos em que a

organização passa por uma fase de crescimento acelerado ou por um processo de fusão ou *join-venture*.

No caso de fusão e aliança internacionais, profissionais vindos de países distintos são um complicador a mais na integração das culturas, pois eles trazem hábitos, experiências e um *background* de regras de condutas pessoais que podem ser diferentes e impactar suas atividades laborais cotidianas.

Outras vezes, a cultura é fortemente influenciada pelo fundador, principalmente em casos de empresas familiares, onde ele permanece por muito tempo na direção. Nesses casos, a visão e o *modus operandi* da gestão da companhia acabam sendo aqueles desejados pelo fundador. Nessas situações, por ser ele o dono da empresa, é mais difícil os seus subordinados ou os demais comandantes convencerem-no de algum processo de mudanças e de ajustes que podem se fazer necessários.

O que se nota é que os gestores, mesmo que de maneira informal, podem exibir um comportamento carregado pela cultura organizacional e isso contribuirá com o desempenho dos funcionários em seu ambiente de trabalho. (SIMONEAUX; STROUD, 2014).

Há também situações em que uma empresa familiar que desenvolveu uma cultura baseada no seu fundador tem a necessidade de mudar a gestão, porque o fundador se torna ausente, por motivo de aposentadoria ou morte. Nesses casos, a entrada de novos executivos cria dúvidas sobre o rumo que tomará a empresa e sua cultura. Em situações como essa, não é raro surgirem subculturas, que, em maior ou menor grau, discrepam da cultura original (como aquela implantada pelo fundador ou controlador).

Subcultura é a parte da cultura organizacional que se preocupa com várias normas, valores, crenças e comportamento dos funcionários como resultado da diferença em áreas geográficas ou objetivos departamentais e requisitos de trabalho (dentro da organização). Look, Westwood e Crawford (2005) acreditam que a percepção dos colaboradores sobre a subcultura está ligada ao comprometimento dos colaboradores com a organização.

Sendo assim, a alta direção da organização precisa fazer uma leitura correta, visando manter a empresa e seus princípios ou planejar com cuidado e critérios ajustes que forem necessários para manter a empresa em boas condições financeiras, operacionais e mercadológica, com vista à sustentabilidade dela.

Nesse contexto, diferentes autores e pesquisadores afirmaram que há relação positiva e significativa entre a cultura organizacional e a forma com que os funcionários se comprometem com suas atividades de uma empresa Nongo e Ikyanyon (2012). O ensaio teórico realizado para esse estudo encontrou informações que corroboram essa percepção, fato que pode ser comprovado em Azadi et al. (2013), Ghader e Afkhami (2014) e Asghar, Mojtaba e Sadeghi (2015) que também corroboram essa percepção.

Com tais considerações, o problema que este artigo pretende esclarecer pode ser baseado na seguinte questão: **Como alguns elementos formadores da cultura organizacional podem interferir e comprometer a missão, as estratégias e a sustentabilidade de uma empresa?**

Para responder a essa questão, este artigo propõe os seguintes objetivos:

Objetivo geral: identificar e discutir alguns elementos que contribuem para a formação da cultura organizacional.

Objetivos específicos:

- a) elencar, com base em pesquisa bibliográfica, elementos externos que impactam a cultura organizacional;
- b) identificar, com base na bibliografia, quais são os fatores internos que sustentam a cultura organizacional;
- c) avaliar como a cultura pode impactar na gestão estratégica.

Este trabalho se justifica pelo fato de que a cultura organizacional é um dos elementos fundamentais a ser considerado quando se pensa em formação profissional e estratégia empresarial, dois fatores importantes e dependentes, que propiciam à empresa criar mecanismos que façam com que os funcionários trabalhem alinhados com seus preceitos, possibilitando, assim, uma série de aspectos operacionais, comunicacionais e estratégicos e, dessa forma, contribuir para a sustentabilidade de uma organização.

2. METODOLOGIA

O trabalho fez uso de uma metodologia do tipo exploratória, classificação dada por Gil (2008, p. 50). Segundo o autor “Uma pesquisa exploratória objetiva viabilizar uma maior familiaridade com o

tema, e é também uma pesquisa de cunho bibliográfico, sendo desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído de livros e artigos científicos”.

Malhotra (2011, p. 106) enfatiza que a pesquisa exploratória tem a função de determinar o problema com maior exatidão, além de identificar caminhos relevantes de ação e/ou alcançar dados adicionais. Como disse Vergara (2013), a investigação exploratória costuma ser realizada em áreas onde há pouco conhecimento acumulado ou sintetizado. Por outro lado, na visão de Mattar (2014), a pesquisa exploratória busca demonstrar variáveis relevantes para o estudo do tema. Assim, o artigo pretendeu levantar prioridades para pesquisas futuras e até mesmo produzir hipóteses que podem ser testadas em pesquisas conclusivas.

Nesse contexto, a pesquisa se apoiará em um ensaio teórico para buscar expandir o entendimento de como a cultura organizacional pode impactar na estratégia da empresa e em seus desdobramentos.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Cultura sob diversos prismas

A palavra cultura vem do latim *colere* e aí significa cultivar. A cultura é um complexo compartilhado que inclui o conhecimento, a arte, as crenças, a lei, a moral, os costumes e todos os hábitos e aptidões adquiridos pelas pessoas que integram uma sociedade. (LOURENÇO; FERREIRA, 2008)

A cultura já foi associada ao conceito de civilização, confundindo-se, ora aqui, ora acolá, com noções de desenvolvimento, educação, bons costumes, etiqueta e comportamentos de elite. Na França e na Inglaterra dos séculos XVIII e XIX, cultura se referia a um ideal de elite. Despontou a dicotomia (e, eventualmente, hierarquização) entre ‘cultura erudita’ e ‘cultura popular’, representada em Arnold (1971) e que ainda é a perspectiva adotada por muitos leigos nas sociedades ocidentais.

Na Sociologia e na Antropologia, conforme Tylor (2005, p. 42), “a cultura é um conjunto de ideias, comportamentos, símbolos e práticas sociais artificiais (isto é, não naturais ou biológicos), aprendidos de geração em geração por meio da vida em sociedade”. Tal

definição pode mudar de acordo com a perspectiva teórica do sociólogo ou antropólogo. Assim, para Ralph (1967, p. 48):

como termo geral, cultura significa a herança social e total da Humanidade; como termo específico, uma cultura significa determinada variante da herança social. Assim, cultura, como um todo, compõe-se de grande número de culturas, cada uma das quais é característica de um certo grupo de indivíduos.

Para a Antropologia, a cultura é a totalidade de padrões aprendidos e desenvolvidos pelo ser humano. Na definição pioneira de Tylor (2005), sob a etnologia (disciplina que estuda a cultura), a cultura é segundo a definição pioneira de Edward Burnett Tylor, sob a etnologia (ciência relativa especificamente do estudo da cultura) a cultura seria “o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” (TYLOR, 2005, p.52)

A abstração é uma característica da cultura: seus elementos só existem na mente das pessoas, em seus símbolos, tais como padrões artísticos e mitos. Entretanto, trata-se também de cultura material (por analogia à cultura simbólica) no estudo de produtos culturais concretos (obras de arte, escritos, ferramentas, etc.). A cultura material é preservada no tempo com mais facilidade, se comparada à cultura simbólica, que é extremamente frágil.

A definição de Tylor é muito genérica, podendo causar confusão quando se propõe uma reflexão mais aprofundada do que é cultura. Outras definições são mais restritivas. Na literatura, se debate se o termo se refere a ideias e comportamentos (KROEBER, 1999) ou à simbolização de comportamento, incluindo a cultura material. Em algumas concepções de cultura, o comportamento é apenas biológico, sendo a cultura a forma como os fatores biológicos se apresentam na sociedade. Cultura, então, é um emaranhado de ideias e exclui os registros materiais dos homens. Por exemplo, um armário ou uma cadeira não seriam “cultura”.

Para a Filosofia, cultura é o conjunto de manifestações humanas que contrastam com a natureza ou o comportamento natural. Na Biologia, cultura é uma criação especial de organismos para fins determinados (por exemplo: estudo de modos de vida bacterianos, estudos micro ecológicos, etc.).

No cotidiano (especialmente no Ocidente) e no vulgar, a cultura costuma ser associada à aquisição de conhecimentos e às práticas de vida reconhecidas como as melhores,

superiores, eruditas. Esse sentido se liga, por exemplo, à “alta cultura” e é empregado apenas no singular (não existem culturas, apenas uma cultura ideal, à qual as pessoas devem se enquadrar).

Na Filosofia, a cultura também é um conjunto de respostas para melhor satisfazer as necessidades e os desejos humanos. Cultura é informação para o conhecimento, isto é, um agregado de conhecimentos teóricos e práticos que são aprendidos e se transmitem aos contemporâneos e aos que virão. A cultura é o resultado dos modos como os diversos grupos humanos foram resolvendo seus problemas ao longo da história. Cultura é criação.

3.2 Mudanças Culturais

A cultura é dinâmica. Como mecanismo adaptativo e cumulativo, a cultura sofre mudanças com a aquisição de conhecimentos. Certas ideias se perdem, outras se adicionam, em passos mais ou menos velozes nas diferentes sociedades. O ambiente exerce um papel relevante na indução de mudanças, embora não seja a única influência. As pessoas modificam a maneira de encarar o mundo, tanto por contingências ambientais quanto por transformações da consciência social.

Os seres humanos não só recebem a cultura de seus antepassados como também criam elementos que a renovam. A cultura é um fator de humanização. A pessoa só se torna pessoa porque vive num grupo cultural. A cultura é um sistema de símbolos compartilhados com que se interpreta a realidade e que conferem sentido à vida dos indivíduos.

Central à cultura é o mecanismo adaptativo: a capacidade de responder ao meio, modificando traços e hábitos, mais rapidamente do que uma possível evolução biológica. Pelos mecanismos adaptativo e cumulativo, a cultura sofre mudanças. Traços se perdem, outros se adicionam, em velocidades distintas nas diferentes sociedades.

O homem não precisou, por exemplo, desenvolver longa pelagem e grossas camadas de gordura sob a pele para viver em ambientes mais frios. Ele se adaptou com o uso de roupas, do fogo e de habitações. No entanto, ao rejeitar a evolução biológica, o ser torna-se dependente da cultura, pois esta age em substituição a elementos que o constituiriam. A falta de um desses elementos (como a supressão de um aspecto da cultura) causaria efeito semelhante a uma amputação ou defeito físico.

Duas vias básicas levam à mudança cultural: a) invenção ou introdução de novos conceitos; b) a difusão de conceitos a partir de outras culturas. Existe também a descoberta, que é uma mudança cultural originada pela revelação de algo desconhecido pela sociedade e que ela decide adotar. Aliás, não existe uma mudança radical na cultura e sim soma e evolução, a revelar o que o grupo aceita e faz.

A mudança, ou seja, a aceitação de certos fundamentos dentro da cultura, acarreta normalmente resistência. Visto que as faces da vida cultural estão ligadas entre si, uma mínima alteração pode ocasionar efeitos em diversos outros. Modificações na maneira de produzir podem, por exemplo, interferir na escolha de membros para o governo ou grupo dominante. A resistência aí representa certa vantagem, no sentido de que somente modificações viáveis sejam adotadas, evitando o esforço da sociedade em adotar e depois ter de rejeitar um traço.

3.3 Elementos da Cultura Organizacional

O profissional integrante de uma organização, “qualquer que seja sua função ou posição na hierarquia, é alguém com memória, sentimentos e valores que vinculam a um contexto social mais amplo, do qual a empresa faz parte” (BARBOSA, 1996, p. 8). Isto é, funcionários e gestores são permeados por uma cultura organizacional.

Os principais elementos da cultura organizacional, segundo Schein (2009, p. 21), estão a seguir expostos.

- a) Valores: é o que as empresas entendem o que é importante, porém não observam tudo, mas alguns resistem ao tempo, por exemplo: excelência no atendimento, padrão de qualidade e lançar novos produtos permanecem como tradição;
- b) Crenças e Símbolos: é no que a empresa acredita como verdade, que pode ser simbólica, representada pelo seu fundador ausente ou como crença, que é aquilo que está dando certo, baseado em uma proposta, uma hipótese sobre o que é real e todos acreditam e conseguem sucesso;

- c) Cerimônias, Eventos comemorativos: tudo aquilo que é feito para integrar, motivar e entender a missão e o objetivo da empresa, o que propicia aos funcionários afinidade, conforto e confiança;
- d) Heróis: pessoas que fazem ou fizeram parte da empresa e surgem como exemplo a ser seguido e sempre citados. Heróis natos e reconhecidos, tais como Comte. Rolim, Ermírio de Moraes, Amador Bueno e muitos outros;
- e) Regulamentos e ética: podem estar escritos ou não e representam a forma de agir, no caso a ética está ligada à moral coletiva;
- f) Comunicação: há a corporativa, baseada em normas, regulamentos, e há a comunicação geral, que são os boatos, a famosa “rádio peão”, através da qual anunciam assuntos e novidades inventadas ou não, o mesmo que comentários dos bastidores.

3.4 Ambiente Social e a Empresa na Atualidade

As reações inocentes e de novidade não seriam mais aplicáveis nos dias de hoje, segundo Freitas (1991), a não ser em uma linguagem poética, assim utilizável como reflexão. Para ela, é necessário apreender o contexto histórico, social e coletivo por meio da ação dos indivíduos e da articulação desses e do social. O ser é responsável por essa construção, que cria grupos e sociedades, conquanto nem sempre saibam tudo daquilo que fazem, mesmo quando aparentam coerência rumo ao futuro.

Atualmente, o ambiente social das organizações (incluídas aquelas da natureza empresarial) é afetado pela disseminação da educação. Crescentes parcelas da população adquiriram conhecimentos e habilidades. O estudo no passado era privilégio de poucos e o avanço subsequente se deu em virtude da pressão da sociedade, da *internet* e de outros meios eletrônicos. Em particular, o membro das redes sociais é capaz de interagir com todos os demais rapidamente e formar grupos mobilizados, criando opiniões coletivas ou até estimulando modificações comportamentais. Nessa realidade, a moral coletiva é influenciada pelos padrões e pelas atitudes que levam à formação da ética, conforme Cretella, (2010, p. 42) “O sujeito amoral é incapaz de decidir e julgar aquilo que é correto versus o que é incorreto. Já o imoral o faz independentemente do ponto de vista do grupo ou da sociedade”.

Portanto, uma organização recebe influência externa e muito depende da educação de seus profissionais.

3.5 Única e Múltiplas Culturas Organizacionais

Seria possível haver em uma organização mais de uma cultura? Para Kilmann (1991), só existe uma cultura, a de cima para baixo. As manifestações culturais compartilham elementos comuns e expressam conteúdos comuns. Por exemplo, os contos de fada, as lendas e os mitos religiosos exibem notável similaridade em conteúdo e estrutura. Exemplificam de sinal de cultura única e forte, a endossar as ações, os *slogans* “TAM - Espírito de Servir”, “Jeito HP”, Itaú – “Um Banco Feito para Você”.

Já Louis (1985) aponta poderem existir duas ou mais culturas numa organização, a depender, na difusão e nos conteúdos culturais, da homogeneidade, consistência e estabilidade nos relacionamentos entre seus membros. Sob tal prisma, as manifestações culturais não são únicas; eis o paradoxo da unicidade da cultura (MARTIN, 2002, p. 8).

De uma maneira ou de outra, uma cultura é fonte de vantagem competitiva, a impulsionar a organização para um desempenho melhor, se atender às três condições a seguir (FREITAS, 1991, p. 73).

1. A cultura deve ser valorativa, isto é, permitir à empresa fazer coisas ou comportar-se de maneira que leve a vendas elevadas, custos reduzidos, altas margens; isto é, que acrescente valor financeiro à firma.
2. A cultura deve ser rara, ou seja, apresentar atributos e características que não sejam comuns a outras empresas.
3. A cultura deve ser imitável só imperfeitamente, de modo que a empresa sem essa cultura e que tente imitá-la fique em desvantagem comparativamente com aquela que é tomada como modelo.

3.6 O Fundador e a Cultura Organizacional

Como detém a propriedade, o fundador tem forte incentivo para manter a efetividade do negócio e zelar pelo capital investido. Outra vantagem sua é a autonomia, já que o fundador não tem de explicar ou justificar suas decisões a terceiros, como se passa com gestores profissionais. No polo das desvantagens desse papel do fundador, está a organização,

que se torna dele excessivamente dependente, insuficiência de monitoramento e de disciplina e vulnerabilidade decorrente de falhas no autocontrole (quando o fundador faz o quer, e não o que deveria fazer). Essas inferioridades do fundador podem trazer prejuízos à organização, como o afastamento de outras partes interessadas, dificuldade de retenção de talentos, falta de delegação de poder e limitada chance de ascensão hierárquica e complicação para atrair investimentos (GEDAJLOVIC; LUBATKIN; SCHULZE, 2004, p. 41).

Os fundadores têm sua própria noção de como ser bem sucedidos e de como operacionalizar sua ideia. Não apenas têm alto nível de autoconfiança e determinação, como também certezas sobre a natureza do mundo, o papel que a organização exerce, a natureza dos relacionamentos humanos, meios para se alcançar a verdade e modos de administrar o tempo e o espaço (SCHEIN, 2009).

Continua Schein (2009) que a cultura emerge de três fontes: a) as crenças, valores e pressupostos dos fundadores da organização; b) as experiências de aprendizagem dos membros do grupo, à medida que a organização se desenvolve; c) as novas crenças, valores e suposições trazidas por novos membros e novos líderes.

A abertura de um negócio oferece uma promessa sedutora ao fundador: estabelecer uma cultura igual a sua imagem. Instalada tal cultura, o fundador tem diante de si uma visão compartilhada dos costumes, as tradições e maneiras de fazer as coisas, o que, em tese, torna a empresa capaz de sobreviver à sua morte ou mesmo à sua futura saída da organização (FREITAS, 1991).

Nessa atuação, dependendo do sucesso alcançado pelo fundador, vai tomando forma a cultura da organização. O papel do fundador é primordial, a fonte primária da cultura. Ele tem a visão geral sobre aquilo que a organização deve ser, ao par com o poder de formação para buscar sua implantação. Como uma empresa comumente começa pequena, a importância do fundador a impor sua visão é facilitada, ao contrário do que sucede com os demais membros. Portanto, embora a cultura seja criada pelas experiências compartilhadas, é o líder quem inicia esse processo, ao impor suas crenças, valores e pressupostos, como afirmado por Schein (2009, p. 32):

De início, o fundador contrata quem pensa e sente como ele. Depois ele doutrina e socializa os funcionários de acordo com seu pensamento. Na sequência, o comportamento do pioneiro serve de modelo, encorajando os funcionários a se identificar com ele e acabar

introjetando seus valores, suas convicções e premissas. Sobrevindo o sucesso empresarial, a personalidade do fundador ou as de seus executivos marcantes passa a integrar a cultura organizacional. É o que se passa nos casos de Bill Gates, na Microsoft; Akio Morita, na Sony; Olavo Setúbal, no Banco Itaú; Amador Aguiar, no Bradesco; Antônio Ermírio de Moraes, na Votorantim; e o Comandante Rolim, na TAM Linhas Aéreas.

Ainda Schein (2009) afirma que os fundadores têm a difícil tarefa de ser simultaneamente claros e fortes para articular sua visão para a organização, mas também de permanecer abertos a mudanças, à medida que a visão se torna inefetiva em meio a um ambiente adverso.

Um câmbio marcante na organização é a sucessão dos fundadores e das famílias proprietárias que a administram, a que se seguem gestores gerais de segunda, terceira e até quarta gerações. Nessa sucessão, Schein (2009) identifica alguns processos e eventos prototípicos. O mais crítico é a passagem de bastão do fundador para um diretor executivo principal (CEO) da segunda geração. Ainda que esta pessoa seja filho(a) do fundador ou membro de confiança da família, está na natureza de quem fundou e empreendeu a dificuldade em abrir mão da gestão. Os fundadores deveriam prever que algum dia deixarão a cúpula, talvez antes do que imaginam ou se julguem prontos, em prol da sua própria organização. Isso pode ser bastante duro para o fundador emocionalmente apegado em demasia à organização, o que é um caso frequente.

3.7 Fundadores, Vida e Morte

Nos últimos anos, observa Lourenço e Ferreira (2008), os estudos sobre o campo simbólico ganharam importância na Administração. Na perspectiva simbólica, uma vertente se volta para a compreensão da trajetória de vida da organização, que abrange conceitos relacionados ao mito do fundador e à cultura organizacional. O fundador é fundamental na moldagem dos padrões culturais da organização, como acima exposto, e após sua morte pode surgir um mito em torno dele.

Inerente à sua condição humana, o fundador está sujeito à morte a qualquer momento, o que não implica necessariamente a morte da organização, pois esta possui a opção de

continuar operando e tipicamente isto acontece. O falecimento aí, entretanto, é um evento crítico para a organização, que pode alterar substantivamente seu perfil e sua evolução.

Tome-se a morte prematura e abrupta do Comandante Rolim Amaro, fundador da TAM Linhas Aéreas, em um acidente de helicóptero. Ficou, de certa forma, a TAM “viúva” em ideias e ideais. Seus funcionários se sentiram órfãos de um “pai patrão”, líder carismático e sempre presente.

Um referencial teórico sobre o mito do fundador provém de Lourenço e Ferreira (2008), que contempla elementos como cultura organizacional, influência do fundador, mudança organizacional, memória organizacional e sentido da morte. A presença virtual do fundador tende a permanecer por muitos anos após a sua morte. Sua figura segue emblemática para a condução dos negócios. Contudo, os sucessores tendem a atenuar tal influência e alterar a cultura da organização, buscando novos valores, novos rituais, enfim, mudando o curso da história da empresa.

As estórias, aponta Freitas (1991), são narrativas históricas que descrevem as realizações ímpares de um grupo e seus heróis. Servem para reforçar o comportamento desejado, fornecendo exemplos de comportamentos a seguir. Fossá e Pèrsigo (2013) destaca que, nas estórias, as pessoas se constroem e se reforçam mutuamente em suas crenças individuais e coletivas. Nesse sentido, é comum aos membros organizacionais recuperar estórias sobre a vida da organização, explicitando valores que eram fundamentais para o fundador.

Acrescenta, Fleury (1987) que as estórias são permeadas pela tradição oral, que consiste no caminho fundamental para mergulhar no universo cultural, dotado de valores e símbolos. Na memória organizacional, a personagem do fundador também pode estar associada como se fosse um herói, que contribui para o crescimento e desenvolvimento de toda a organização. Para se transformar em herói, é preciso pelo menos possuir uma saga e realizar uma série de feitos que ultrapassem o usual e o diferencie dos demais, quer pela capacidade de vencer obstáculos, quer pela competência estratégica, quer pela habilidade em ficar e atingir metas audaciosas (FOSSÁ; PÉRSIGÓ, 2013). Para Fleury (1987), o fundador como herói é um líder legítimo, haja vista seu comprometimento com a organização. Já na concepção de Fossá e Pèrsigo (2013), o herói desempenha um papel muito maior que o do

líder. O herói, além de possuir um objetivo, ética e moral, se coloca à frente para salvar uma ideia, um povo ou uma pessoa.

Sejam os heróis líderes ou mais do que líderes, neste trabalho se adota a definição de Deal e Kennedy (1988). Heróis são figuras simbólicas: i) dotadas de caráter motivador para organização; ii) que desempenham importante papel na formação e manutenção da cultura, ao fornecer modelos; iii) tornam o sucesso atingível e humano; iv) simbolizam a organização perante o mundo exterior; v) preservam o que a organização tem de melhor; vi) estabelecem padrões de desempenho e motivam os membros a alcançar os objetivos.

O fundador como herói é independente do seu estado de existência (vida ou morte). Após sua morte, porém, a organização reaviva tal figura e se intensificam as histórias sobre os seus atos de coragem, se personificam seus valores, que, de um modo geral, passam a ser interpretados como as qualidades desejáveis para os membros. Por estar associada à figura de um herói, também o papel de mito é atribuível ao fundador de uma organização. O Comandante Rolim se tornou um mito, mas na TAM sua imagem foi esmaecendo com o tempo. Suas histórias permanecem ativas no imaginário dos funcionários mais antigos da organização.

3.8 Modelos de Schein

Toda organização se insere em um ambiente e interage com ele, mas recebendo influências e também procurando influenciá-lo. A cultura é uma dimensão do ambiente, constituída por pessoas que têm modos parcialmente similares de pensar, sentir e agir. A cultura, como esfera ambiental, não é isolada nem é constante.

A cultura organizacional, na perspectiva de Schein (1991, p. 41), é um meio de adaptação ao exterior e de formação da coesão interna, conforme suas palavras:

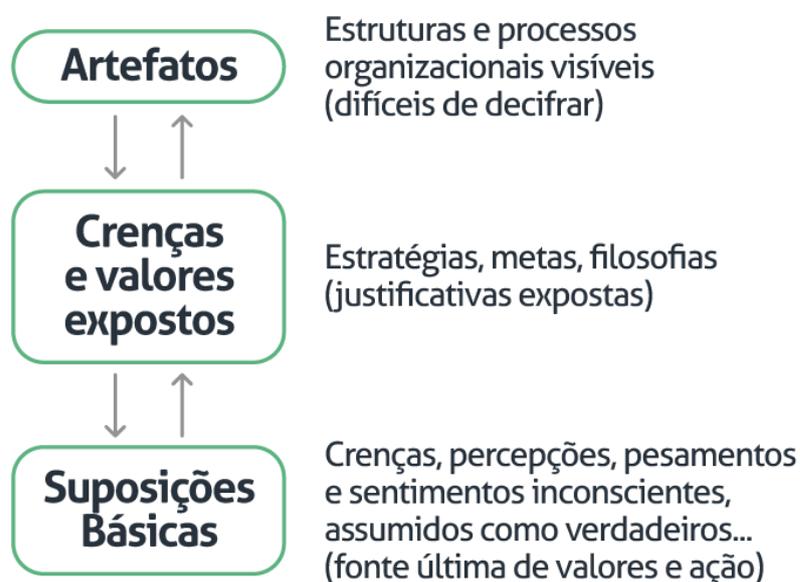
O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros, como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

Portanto, a organização por inteiro vivenciou algumas experiências marcantes comuns, embora possam existir subculturas, e uma cultura forte lá deve prevalecer. O papel dos

fundadores e os principais líderes é fundamental na moldagem dos padrões de comportamento cultural, gerando formas próprias de resolver conflito e problemas, proporcionando visão de mundo e dos papéis que a organização deve cumprir. Salienta Schein (1991, p.58) que “a cultura tem seu aspecto dinâmico, é aprendida e envolve um processo contínuo de formação e mudança, permeando todos os aspectos humanos”.

Aspectos que estão categorizados na figura 1 e explicados a seguir Schein, (1984a, p. 6):

FIGURA 1 – A DINÂMICA DA CULTURA ORGANIZACIONAL



Fonte: Adaptado de Schein (1984b)

Artefatos - visíveis na organização, na sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicação abertas.

Valores - governam o comportamento das pessoas, são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo ou errado, ou seja, o código moral do grupo. É o nível intermediário entre o consciente e o inconsciente, num conjunto de princípios, que definem os artefatos.

Pressupostos Básicos - paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem o mundo, a realidade, o tempo e o espaço, a natureza da atividade humana e das suas relações humanas.

Por conseguinte, a cultura sempre evolui, em virtude de alguma forma de aprendizado ocorrendo nas esferas externa e interna. O aprendizado é cognitivo e afetivo, envolve aceitação, rejeição e predisposição e a busca de soluções (que dependem dos ambientes externo e interno), o que cria ansiedade e dúvidas.

Os artefatos e os valores, nessa evolução, podem sofrer mudanças culturais, mas os pressupostos básicos permanecem inalterados, o que protege o grupo de incertezas. Os pressupostos são, pois, a parte mais profunda da cultura organizacional, os quais não sofre mudanças ou, se muda, o faz lentamente.

No último nível e mais profundo da organização, as crenças e os pressupostos entram em cena. Eis o coração da cultura da organização. Os pressupostos existem além da consciência e são invisíveis e dificilmente identificados nas interações entre as pessoas de uma organização. Geralmente são crenças consideradas “tabu”, regras “táticas” que existem sem um conhecimento consciente sobre ela. Os pressupostos representam ainda aquilo que os membros acreditam ser a realidade, influenciando o que eles sentem e pensam. Para os partícipes de uma cultura, o que eles assumem ou acreditam ser real geralmente é indiscutível. Esta verdade penetra em todos os aspectos da vida e influencia as experiências dos indivíduos.

3.9 Cultura e Planejamento Estratégico

Um desafio básico para as empresas é sobreviver e, para isso, elas buscam vantagem competitiva. Nisto os colaboradores são fundamentais, pois o envolvimento e o comprometimento deles carregam luzes e vislumbres.

Missão, visão e valores de uma empresa representam um norte para os gestores e colaboradores. Todas as ações, nos processos empresariais, dependem ao menos de certa participação do pessoal. Logo, o entendimento da cultura organizacional se reflete na comunicação, produtividade e desempenho. Ao planejamento estratégico importa a cultura organizacional, porque esta remete ao caminho inicialmente bem trilhado e que ensejou a sobrevivência. Rumo ao futuro, sempre há lições a extrair do caminho já percorrido.

O planejamento estratégico, seguindo Fischermann e Almeida (1991), é um arcabouço de técnicas administrativas que mostra ao gestor oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos de sua organização. Daí o planejamento estratégico auxiliar no cumprimento da missão, na determinação da intenção que a organização deverá seguir, no sentido de aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos. Desse modo, o planejamento estratégico aporta recursos (ativos e capacidades) para que se alcancem os objetivos da organização num ambiente competitivo.

Assim sendo, parte expressiva do sucesso de um negócio se vincula à cultura organizacional, ao lado do esforço coletivo. Para que o planejamento estratégico seja executado com sucesso, insta que todos saibam o papel que desempenham dentro da organização. Quando os norteadores são internalizados pelos integrantes, tendem a cair as falhas na concretização do que fora planejado. Logo, a disseminação da cultura organizacional é crucial.

Sem embargo, só louvar a cultura organizacional se ela não for bem trabalhada pela cúpula e os gestores. Para Scott, Jaffe e Tobe (1998, p. 94);

se o processo de criação da visão estiver voltado para fora somente, fica difícil imaginar que pessoas sem entusiasmo forneçam um serviço com entusiasmo. Para que a empresa consiga, de fato, praticar esses conceitos, ela precisa construir sua verdadeira identidade. Usar valores que ela é realmente capaz de seguir. Assim, a organização transmitirá ao pessoal aquilo que a cultura representa e, em função dela, as melhores vias e possibilidades para o planejamento estratégico.”

As empresas que respeitam seus norteadores conseguem inculcar seus valores nos colaboradores. Para manter esses princípios vivos na empresa, o discurso e as ações devem estar alinhados. Não é possível criar um ambiente motivador sem se praticar o que pregam. O compromisso tem de vir de todos os lados, mas sobretudo da alta direção.

Uma das qualidades-chave das organizações e equipes de alto desempenho é que elas têm uma imagem clara do que estão tentando criar conjuntamente. A declaração de visão coloca em cenários o futuro desejado da sua organização. Criar paixão e comprometimento com ações alinhadas é a essência do gerenciamento de um ambiente em rápida mudança. A chave para essa ação alinhada é a visão compartilhada. Este não é um processo de reunião única em que os funcionários participam e depois esquecem. É uma habilidade que é

aprendida e usada repetidamente dentro do processo que evoca soluções mais criativas para os desafios de negócios (SCOTT; JAFFE; TOBE, 1998).

A confiança e credibilidade são essencialmente conquistadas por meio de atitudes e exemplos, e não somente com palavras. Várias organizações pregam sua missão, sua visão e seus valores na parede, mas não os transformam em atitudes e ações. Essas acabam por perder o sentido de sua existência, pois dão as costas à cultura organizacional.

A cultura da empresa deve estar relacionada às ações e todos são responsáveis por sua perpetuação. A companhia que não conhece o seu ambiente e não vive consoante seus valores acaba que não adquire ou não mantém vantagem competitiva. Ela, mais cedo ou mais tarde, não conseguirá mais atingir seus objetivos. Não é fácil, porque "a compreensão do ambiente é sempre uma projeção de si própria" (MONTEIRO; VENTURA; CRUZ, 1999, p.82). Nisto ganham vulto os norteadores para a organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. O norteador exprime o que a empresa se propõe a fazer. Cada elemento seu impacta a execução dos processos e influi no colaborador, a suportar seus papéis e seu desempenho, ditados pelo planejamento estratégico.

4. CONCLUSÕES

A pesquisa bibliográfica e a conseqüente construção do referencial teórico desta pesquisa nos permitem entender que vários elementos podem impactar a cultura organizacional de uma empresa e isso ocorre de várias formas e também pode ser analisado sob vários prismas.

Foi possível verificar que a cultura corporativa é dinâmica e pode impactar de maneira significativa o desempenho de toda a organização bem como a produtividade a longo prazo de uma empresa. Então, pode-se considerar que empresas com culturas que enfatizam todos os interessados (clientes, acionistas e empregados) e a liderança de gerentes em todos os níveis superam com grande margem as empresas que não possuem esses traços oriundos de uma forte cultura organizacional. Não são raras as culturas corporativas que impedem um sólido desempenho financeiro a longo prazo. Culturas que incentivam um comportamento inadequado inibem a mudança para estratégias mais apropriadas, a cultura organizacional se relaciona com o ambiente e pode ser influenciada por ele (PEREZ; COBRA, 2017).

Quanto à mudança cultural, embora difíceis de se modificar, é possível fazer com que as culturas corporativas se voltem mais para o desempenho, porque o foco essencial das organizações capitalistas é a obtenção de lucro na busca de sua sustentabilidade e crescimento. Tal mudança é complexa, leva tempo e exige liderança. Essa liderança precisa ser orientada por uma visão realista no sentido de identificar quais atributos da cultura devem estimular melhor desempenho e trabalhar isso de modo que suas ações sejam aderentes àquilo que necessita ser feito para que ela faça cumprir sua missão.

Ademais, não se deve esquecer que a cultura organizacional da empresa é formada por elementos tais como valores, missões e objetivos, que conduzem o dia a dia e os processos da organização. Esse conjunto de ideais é o reflexo do “DNA da organização”, sua identidade e o clima organizacional construído e mantido ao longo de sua vida.

Dessa forma, examinar e estudar a cultura organizacional e a gestão estratégica e seus impactos frente à grande maioria de empresas que possui uma estratégia competitiva defensiva se mostra um grande desafio para os gestores e, quando isso é realizado, entende-se que a organização apresenta uma característica da maturidade alcançada no setor.

Nota-se pela literatura consultada que a maioria das empresas apresentam uma cultura racional que orienta suas ações no meio em que estão inseridas, de modo que possam alcançar suas metas.

Importante sempre ter em mente que o posicionamento cultural estratégico assumido pela instituição também é influenciado por fatores conjunturais externos abrangentes, mas que a cultura organizacional impacta isso de modo considerável.

Quanto ao aspecto Cultura Única ou Múltiplas Culturas Organizacionais, que aparecem, por exemplo, em empresas de transporte aéreo, em função de funcionários originários de outras empresas que deixaram de existir por fusão ou vendas, teremos a presença de subculturas e a necessidade de alinhamento cultural para preservar os valores da cultura; seus ritos, mitos e seu histórico devem remeter à preocupação constante com a continuidade da empresa.

Finalmente, pode-se considerar que o problema inicialmente proposto por esta pesquisa “Como alguns elementos formadores da cultura organizacional podem interferir e comprometer a missão, as estratégias e sustentabilidade de uma empresa?, foi parcialmente resolvido, porque elementos como fatores externos, influência do fundador, culturas trazidas

por parceiros e que são classificadas como sub culturas, este alinhamento será inevitável para se atingir a excelência, a eficiência e a eficácia organizacional na corrida para expandir seu mercado interno, bem como o seu mercado externo.

REFERÊNCIAS

- ARNOLD, M. *Poetry and criticism of Matthew Arnold*. Boston: Houghton Miffl, 1971.
- ASGHAR, A.; MOJTABA, F.; SADEGHI., B. A survey of the effect of organizational culture on organizational commitment. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Warsaw, v. 5, n. 1, p. 1-9, 2015.
- AZADI, A. et al. Relationship between organizational culture and organizational commitment among women physical teachers. *European Journal of experimental Biology*, London, v. 3, n. 1, p. 531-535, 2013.
- BARBOSA, L. N. H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e a administração. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 6-19, 1996.
- CRETELLA, J. J. *Da importância do princípio da moralidade*. *Revista de informação Legislativa*, Brasília, v. 97, n. 7, p.42, 2010.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate culture: The rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1988.
- FISCHERMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. *Planejamento estratégico na prática*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- FLEURY, M. T. L. Estórias, mitos, heróis: cultura organizacional e relações no trabalho. *Revista Administração de Empresas*, São Paulo, v. 27, n. 4, p. 7-18. 1987.
- FREITAS, M. E. Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*, v. 31, n. 3, p. 73-82. 1991.
- FLAMHOLTZ, E.; RANDLE, Y. Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets, and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, v. 16, n. 2, p. 76-94, 2012.
- FOSSÀ, M. I. T.; PÈRSIGO, P. M. *Comunicação organizacional e cidadania: olhares sobre a presença das corporações e da comunidade na mídia*. Santa Maria: FACOS- UFSM. 2013.

GEDAJOVIC, E., LUBATKIN, M.H. and W.S SCHULZE. *Crossing the threshold from founder management to professional management: A governance perspective*. New Orleans: Academy of Management Meetings, 2004.

GHADER, S.; AFKHAMI, M. Effect of organizational culture on organizational silence. v. 3, n. 10; p. 3306-3313, 2014.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
KILMANN, R.H. *Gerenciando sem recorrer a soluções paliativas*. Rio de Janeiro: Qualitymark. 1991.

KROEBER, A. L. *El estilo y la evolucion de la cultura*. Madrid: Guadarrama. 1999.

LOOK, P.; WESTWOOD, R.; CRAWFORD, J. Perceptions of organizational subculture and their significance for organizational commitment. *Applied Psychology: An International Review*, v. 54, n. 4, p. 490–514, 2005. Disponível em <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2005.00222.x> . Acesso em 14 dez. 2022.

LOUIS, M. R. (1985). An investigator's guide to workplace cultur. In P. J. FROST; L. F. MOORE; M. R. LOUIS; C. C. LUNDBERG; J. MARTIN. *Organizational culture*. Beverly Hills: Sage, pp. 73-93.1985.

LOURENÇO, C. D. S; FERREIRA, P. A. Simbolismo, cultura organizacional e mito fundador: um estudo de caso em uma empresa familiar. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5, Belo Horizonte: ANPAD. **Anais...**2008. Disponível em <http://repositorio.ufla.br/jspui/handle/1/3939> . Acesso em 14 dez. 2022.

MALHOTRA, N. K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. São Paulo: Bookman, 2011.

MARTIN, J. *Organizational culture*. New York: Sage, 2002.

MATTAR, F. N. *Metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo: Elsevier-Campus, 2014.

MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. *Organizational behaviour*. 3rd ed. Boston: McGraw Hill/Irwin, 2005.

MONTEIRO, C. D.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. Cultura organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações. *Revista Caderno de Pesquisa em Administração*, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80. 1999.

NONGO, E. S.; IKYANYON, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, Ontario, v. 7, n. 22, p. 1-8. Disponível em <https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp->

content/uploads/2013/02/BUS209-6.1.1-InfluenceofCorporateCulture.pdf . Acesso em 14 dez. 2022.

PEREZ, F.C.; COBRA, M. *Cultura organizacional e gestão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

RALPH, L. *Cultura e personalidade*. São Paulo: Mestre Jou, 1967.

SCHEIN, E. H. *The role of the founder in the creation of organizational culture*. Cambridge: MIT, 1984a.

SCHEIN, E. H. *Coming to a new awareness to organizational culture sloan. Management Review*. Cambridge, MA, v. 25, n. 2, p. 55-68,1984b.

_____. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991.

_____. *Cultura organizacional e liderança*. São Paulo: Atlas, 2009.

SCOTT, C.D.; JAFFE, D.T.; TOBE, G.R. *Visão, valores e missão organizacional: construindo a organização do futuro*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998. 104p.

SIMONEAUX, S.; STROUD, C. A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 51-53, 2014.

TYLOR, E. B. *Evolucionismo cultural textos de Morgan, Tylor e Frazer*. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

VERGARA, S. C. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 12. ed. São Paulo: Atlas, 2013.