

CUTURA ORGANIZACIONAL E SUA IMPORTÂNCIA

Renata Cristina Gati¹

RESUMO

Objetivo deste artigo é demonstrar qual a importância da cultura organizacional presente na empresa. A metodologia aplicada na pesquisa com o objetivo descritiva com ênfase nas pesquisas qualitativa e quantitativa e a estratégica desta pesquisa foi bibliográfica e documental. Atualmente verificamos nestas pesquisas alguns pontos importante que influencia para que a empresa tenha visão o quanto a cultura organizacional é importante para seu resultado. Na aplicação do processo podemos utilizar as estruturas organizacionais que compõe de uma realização do trabalho, as cadeias e margens de controles, a centralização e descentralização, a formalização e os canais de comunicação. Sendo assim estruturadas em dois tipos como mecanicista e orgânica. Já na cultura organizacional analisamos a cultura corporativa nela contendo gestão de ferramentas, os fundamentos que são as culturas material e não material, em seguida diferenciação entre as culturas densas, subculturas e contracultura. Em contrapartida a figura dos mitos ou herói organizacional. E para finalizar apresentamos os elementos que moldam a cultura, a aprendizagem da cultura e a estabilidade e manutenção da cultura. Analisando todo esse processo podemos destacar que as empresas seguirem desta forma um padrão pode acarretar em resultados mas pode demorar para as pessoas se adaptar com novas mudanças onde gera inquietações mas tem que saber administrar esses eventos.

Palavras-chave: Cultura Organizacional, Mudança, Procedimento, Estruturas.

ABSTRACT

This article will demonstrate how important the organizational culture in this company. The methodology used in research with the aim of descriptive emphasis on qualitative and quantitative research and strategic of this research was literature and documents. Currently we see in these surveys some important points that influences so that the company has the vision as the organizational culture is important for its outcome. In implementing the process we can use organizational structures that make up a performance of the work, the chains and banks controls, centralization and decentralization, formalization and communication channels. Therefore structured in two types as mechanical and organic. In the organizational culture analyzed the corporate culture it containing management tools, the fundamentals that are the stuff cultures and not material, then differentiation between dense cultures, subcultures and counterculture. By contrast the figure of myths or organizational hero. And finally we present the elements that shape the culture, learning culture and stability and maintaining the culture. Analyzing all this process we can highlight that companies follow this way a pattern can lead to results but can take for people to adapt to new changes which generates concerns but have to learn to manage those events.

Keywords: Organizational culture, Change, Procedure, Structures.

1. INTRODUÇÃO

A cultura de uma empresa conceitua em assuntos básicos compartilhados em equipes que aprendeu de maneiras diferentes a resolver de seus problemas uma solução de adaptações interna e externa que funciona de maneira correta a

perceber, pensar e sentir relação com esse ambiente, com isso, resgatando suas crenças, valores, história, mitos, heróis, comportamento, visão, missão e outras ideias afim de representar de maneira particular como funcionar a trabalhar dentro de uma organização. Neste sentido podemos citar a pesquisa de Harvard Business School, coordenada por Kotter, Heskett (1994) que cada organização tem a sua cultura própria. Centraliza que a cultura corporativa de alto desempenho é ao mesmo tempo densa. Alguns exemplos: Wal-Mart (1,12), Du Pont (1,32), IBM (1,34).

Atualmente, as empresas têm visto mudança em seu cotidiano com a presença muito forte da cultura organizacional. Desta forma as organizações passaram a valorizar um ponto que não dava muita importância. Com isso passou a planejar, discutir e executar procedimentos para melhoria contínua em seu ambiente de trabalho.

Uma das formas que podemos verificar essas mudanças é no acompanhamento da estrutura organizacional. Segundo Banov (2008), relata a seguinte situação que a estrutura e a cultura de uma organização são ferramentas indispensáveis para a atuação de qualquer profissional e são elementos fundamentais para a compreensão do comportamento humano e do gerenciamento de pessoas no contexto organizacional.

Por meio da estrutura organizacional. De acordo com Banov (2008), define como as atividades de uma organização são realizadas e comandadas. Por isso são compostas pelas seguintes estruturas: a realização do trabalho, as cadeias e margens de controle, centralização e descentralização, a formalização e os canais de comunicação. E a partir destas informações podemos conhecer dois tipos de estruturas organizacionais mais conhecidas no Brasil são as mecanicistas e as orgânicas.

Neste sentido a cultura organizacional é uma ferramenta que auxilia as empresas para gerenciar novos procedimentos internos e externos dentro da organização, por isso, as empresas de pequeno, médio e grande porte estão visando reestruturar economicamente e financeiramente em novas ideias para apresentar em seu novo planejamento anual.

Em meio a essa nova evolução de cultura organizacional presentes no âmbito de trabalho. Segundo Banov (2008), a empresa para obter resultados precisa das seguintes ferramentas para colocar em prática: os elementos que moldam a cultura, aprendizagem da cultura e a estabilidade e manutenção da cultura.

Tratando – se de organizações é importante relatar a cultura corporativa. De acordo com Johann (2004), conduz que toda cultura corporativa bem trabalhada ou gerenciada oferece sentido de pertencência as pessoas que atuam na mesma organização, dando-lhes um profundo significa em comum, na mesma forma de uma visão de futuro, de objetivos e de metas desafiadoras. Neste contexto podemos analisar os fundamentos da cultura corporativa que engloba a cultura não material e material, culturas densas, subculturas e contracultura organizacional e a figura do mito/herói organizacional.

Neste contexto, a questão de pesquisa: Qual é a importância da cultura organizacional para uma empresa?

1. 2 OBJETIVO GERAL

Objetivo deste artigo é demonstrar que uma cultura organizacional trabalhada com processos internos e externos e bem gerenciada pode trazer benefícios para a empresa.

1. 3 JUSTIFICATIVA

Com base nesta pesquisa tem visto a importância de as empresas visualizar de que forma a cultura organizacional tem proporcionado em suas atividades. Assim espera-se a contribuir com o desenvolvimento de novas ideias e procedimentos para aplicar em suas atividades.

1. 4 DELIMITAÇÃO

Presente trabalho é uma pesquisa realizada em livros sobre a importância da cultura organizacional para as empresas, em identificar as necessidades de melhorias para cada organização. Esta pesquisa será realizada no primeiro semestre de 2015.

1. 5 METODOLOGIA

A pesquisa deste trabalho terá como andamento para análise, os objetivos em pesquisa descritiva em seguida a abordagem do problema serão aplicados em qualitativa e quantitativa e por último a estratégias de pesquisa bibliográfica e documental.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTUTURAS ORGANIZACIONAIS

A estrutura de acordo Banov (2008), define como as atividades de uma organização são realizadas e comandadas. As organizações possuem estruturas diferentes que afetam as atitudes e o comportamento das pessoas que se relacionam com a organização. Os principais componentes de uma estrutura são:

1 - A realização do trabalho: define se uma atividade completa é executada por vários colaboradores ou se os colaboradores se especializaram em realizar parte desta atividade.

2 - As cadeias e margens de controle: as cadeias determinam quem deve se reportar a quem é o número de níveis e gerentes de uma organização.

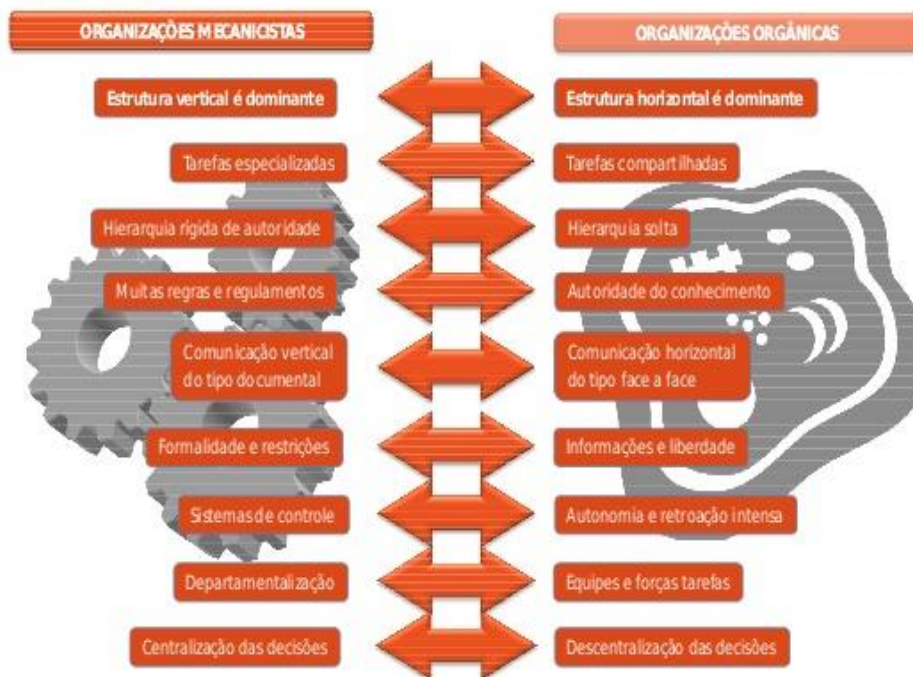
3 - Centralização e descentralização: a estrutura é centralizada quando o poder está nas mãos de quem pertence a cadeia de comando. Em oposição a esta, existem as estruturas descentralizadas, em que o comando e a tomada de decisões não se restringem as poucas pessoas (chefes, ou pessoas de comando no organograma da empresa).

4 - A formalização: refere-se a padronização e as normas de conduta. Existem estruturas com grande número de normas e regras e outras com pequeno número, apenas os essenciais.

5 - Os canais de comunicação: que vão desde estruturas com redes limitadas e descendentes (de cima para baixo) até estruturas com comunicação lateral (entre outros) e ascendente (de baixo para cima).

Neste raciocínio lógico constatamos os tipos de estruturas mais conhecidas no Brasil são as mecanicistas e as orgânicas, cujos componentes são comparados e especificados no quadro 1.

ORGANIZAÇÕES MECANICISTAS E ORGANIZAÇÕES ORGÂNICAS



Fonte: CHIAVENATO, 1998.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional, segundo Johann (2004), estuda que nossa ideia é compartilhar e divulgar o que vem dando certo nas empresas analisadas, expondo os cuidados que elas dispensam ao gerenciamento de suas respectivas culturas corporativas. É importante ressaltar que muitas dessas práticas são aplicadas de forma empírica, e não como estratégias planejadas e implementadas na forma de programa de gestão de cultura corporativa. São medidas que funcionam, que dão resultados, mas que normalmente não são articuladas entre si.

Neste contexto acima podemos analisar que a categoria ferramenta de gestão, passa-se a valorizar o emprego a partir de um referencial teórico consistente que permite analisar, identificar e, especialmente, denominar de gestão da cultura organizacional de alto desempenho, que seja trabalhada como resultados de pesquisa com foco no gerenciamento da cultura.

Desta forma, dando continuidade neste aspecto, avançamos para o fundamento da cultura corporativa que destaca como não material e material. Cultura não material é quando cada empresa tem uma espécie de personalidade coletiva ou de jeito, por exemplo, fazem críticas, se confraternizam, tomam decisões, matam tabus e preconceitos, usam determinados jargão ou linguagem que definem as regras do jogo. Cultura material são elementos comportamentais que ajudam a materializar a cultura, por exemplo, arquitetura de seu prédio, distribuição de espaços e layout, forma que a pessoa veste, símbolos, produtos e serviços.

Neste sentido podemos analisar as diferenças entre culturas densas, subculturas e contracultura organizacional. Para Johann (2004), a forte presença de mitos ou heróis na cultura corporativa pode contribuir para a consolidação de uma cultura densa, caracterizada por apresentar um alto grau de valores e de crenças compartilhadas entre as pessoas e pouca discórdia ou ambiguidade quanto à postura pessoal e a tomada de decisão. Quando a cultura de uma organização não é densa, é comum coexistirem várias subculturas diferenciadas entre si - específicas de departamento, unidades, grupos. Assim, a contracultura aglutina grupos ou subgrupos que rejeitam o que a organização representa ou o que ela tenta conseguir, numa oposição dissimulada aos valores dominantes e ou a estrutura de poder da empresa. E por fim a figura do mito herói organizacional, a partir do momento em que a cultura da empresa passa a influenciar dentro da organização o mito e o herói, passa a ter o DNA cultural dessas pessoas, a fim de concisão metodológica e modelo de atuação.

A cultura organizacional segundo Banov (2008), retrata a vida das empresas e molda o comportamento das pessoas nela trabalham. Cada empresa, de acordo com sua história, cria uma cultura que orientará o comportamento dos seus integrantes. Uma empresa não nasce com um perfil cultural. Ela se transforma, ao longo do tempo, numa cultura. O grupo de pessoas que se conformam a organização (os fundadores e, ao longo do tempo, os dirigentes), ao se relacionar com o ambiente externo e ao criar uma estrutura interna para responder a essa interação, estabelece, por meio de normas e regras, uma maneira própria de agir e interagir, de ser e de fazer.

Com base neste assunto podemos aplicar os elementos que moldam a cultura. Os principais elementos: A filosofia da empresa é a base da cultura, trazida por fundadores e dirigentes, que estabelece o sistema da empresa: autocrática, democrática, liberal ou situacional. Essa filosofia é que define como devem ser as

peças que trabalharão na organização; A estrutura da organização (que define o tipo de organização, comunicação e redes de comando); Papel exercido pela liderança: compatível com a filosofia e a estrutura organizacional. Se a filosofia privilegia o sistema autocrático, suas lideranças serão autoritárias. Se, ao contrário, privilegia o sistema democrático, assim serão as suas lideranças. A cultura também determina aquilo que os gerentes devem prestar atenção em seus colaboradores, o que avaliarão e o que controlarão e por fim o ambiente físico, logotipo e layout: ajudam na identificação da empresa tanto para clientes eternos como para seus funcionários. Atualmente, a maioria das empresas mantém o mesmo layout e a estrutura física para todas as suas unidades.

Sendo assim neste assunto podemos identificar se a empresa está na aprendizagem da cultura que é transmitida e aprendida por vários meios, sendo os mais importantes: histórias, heróis, símbolos e linguagem. Das histórias são os relatos dos contados pelos colaboradores, assim as histórias que refletem a real política da empresa e a vida da organização. Os heróis são as pessoas que representam o que a organização valoriza. Os símbolos podem ser representados pelo ambiente físico, por exemplo, grandes balões com estações de trabalho e sem divisórias podem representar igualdade e flexibilidade ou controle. A linguagem são os termos usados especificamente por uma cultura, que identificam os colaboradores desta cultura.

Neste contexto, de acordo Banov (2008), analisaremos a estabilidade e manutenção da cultura que nos dias atuais, é essencial para a sobrevivência das organizações e, ao mesmo tempo, são importantes para o seu desenvolvimento. Por isso a manutenção e a estabilidade ocorrem por meio: do processo de seleção, do treinamento e do processo de socialização. Do processo de seleção, que estabelece quem “ serve ” e quem “não serve” para trabalhar naquela organização. As empresas criam critérios de seleção de acordo com sua cultura, impedindo a entrada de pessoas que podem desafiar ou comprometer a estabilidade da organização. Do treinamento, que, além, de qualificar para o cargo, molda seus colaboradores na maneira de ser e de se fazer naquela organização. Do processo de socialização contínuo, que reforça os valores da cultura organizacional.

Para demonstrar a cultura organizacional segue abaixo um exemplo no quadro 2:

Figura 1: Principais Dimensões do *Competing Value Model* e os Tipos de Cultura Organizacional



Fonte: Revista de Administração contemporânea (SciELO) - artigo Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil - autora Neusa Maria Bastos Fernandes dos Santos.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O principal objetivo da pesquisa é demonstrar a importância de se trabalhar com a cultura organizacional para trazer benefícios para novos procedimentos aplicados em suas atividades.

O conteúdo analisado foi constatado que os procedimentos são qualificados e quantificados nesta análise para melhor resultado proposto pela mudança em sua cultura.

Como sugestão para futuras pesquisas recomenda-se que seja um estudo aprofundado para que as empresas possam se agregar de novos procedimentos, com isso para avaliar os novos métodos que seja apresentado de forma de continuidade de avaliação deste estudo.

4. REFERÊNCIAS

BANOV, Márcia Regina. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**. Márcia Regina Banov. – São Paulo: Atlas, 2008.

JOHANN, Silvio Luiz. **Gestão da Cultura Corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**/Silvio Luiz Johann. – São Paulo: Saraiva, 2004.

KOTTER, J.P.; HESKETT, J. L. A **Cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.