

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DE PERNAMBUCO
PRÓ-REITORIA ACADÊMICA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E ADMINISTRAÇÃO-DEA**

**MODERNIDADE E CULTURA CORPORATIVA NO CONTEXTO
DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS - MPME's**

MARCOS ANTÔNIO DE LIRA BERENGUER

**RECIFE
MAIO, 2000**

INTRODUÇÃO

Kotter relata em sua obra *Cultura Corporativa* que *“Quando as pessoas falam de Cultura Corporativa em geral se referem a valores e práticas compartilhados por todos os grupos de uma firma”*.

Mas o que se pretende neste trabalho é ir mais fundo sobre este conceito, assim para se ter real noção do que é a Cultura Corporativa dentro de uma empresa se faz necessário entender alguns pontos: O que é empresa? O que é organização? O que é cultura?

Segundo o dicionário Aurélio, Empresa se define por: *“Organização econômica destinada a produção ou venda de mercadorias ou serviços, tendo por objetivo o lucro”*.

Barnard diz que *“A organização é um sistema de atividades conscientes e coordenadas de duas ou mais pessoas...”*

Para Lawrence e Lorsch *“Uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuidores individuais para realizar transações planejadas com o Meio ambiente”*.

Benedito Cabral ressalta que *“Qualquer organização de negócios ou instituição de serviços públicos, incluindo-se hospitais, escolas, agências governamentais e mesmo órgãos militares, independentes do seu tamanho ou complexidade, está sujeita ao mesmo fenômeno básico: a cultura organizacional”*. Assim se pode concluir que a cultura corporativa faz parte da cultura organizacional da empresa.

Segundo Kotter e Heskett *“Toda hora nos deparamos com culturas organizacionais. Quando não são nossas, as qualidades mais visíveis e incomuns parecem surpreendentes...”*

Neste sentido a cultura de uma empresa disposta em sua organização diferencia uma empresa da outra, define suas características, seu modo de agir e conduzir suas ações.

ORGANIZAÇÃO E CULTURA

“O conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano que passem de uma geração para a seguinte. O American Heritage Dictionary define ‘cultura’ de maneira mais formal, como sendo a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humano, característicos de uma comunidade ou população, transmitido socialmente” (Kotter e Heskett: A Cultura Corporativa... 1994, p.03)

Katz e Kham afirmam que *“Toda a organização cria sua própria cultura, seus próprios tabus, costumes e usanças”*

Disto Benedito Cabral conclui que *“A cultura organizacional é uma combinação dos principais elementos constitutivos da empresa (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos, formais e informais) transformando-a numa organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes na comunidade” (Cultura Organizacional. 1992, p.02)*

As culturas existentes dentro da empresa exercem grande poder, e *determinam seu real caráter*. Quando se fala em culturas, tal terminologia se baseia no que nos dizem Kotter e Heskett *“Achamos proveitoso pensar em cultura organizacional como tendo dois níveis, que diferem em termos de visibilidade e resistência a mudanças. No nível mais profundo, e menos visível, a cultura refere-se a valores que são compartilhados pelas pessoas em um grupo... Neste nível , é extremamente difícil mudar a cultura... No nível mais visível, a cultura representa os padrões de comportamento ou estilo de uma organização que os empregados de forma automática incentivam os novos colegas a seguir...Neste nível ainda é difícil mudar a cultura, mas não tão difícil quanto no nível de valores fundamentais”*. (Kotter e Heskett: A Cultura Corporativa... 1994, p.03)

Edgar Schein destaca que as culturas em geral nas empresas são cravadas a partir de soluções que repentinamente parecem resolver problemas. Kotter e Heskett dizem que as idéias e soluções que se infundem em uma cultura originam-se em qualquer parte, seja em um indivíduo ou um grupo, seja na parte inferior ou na parte superior da organização.

CULTURA CORPORATIVA

Como já foi dito, toda organização cria sua própria cultura e a cultura corporativa é um exemplo disto.

Quando se fala de Cultura Corporativa, é importante salientar que esta modalidade de cultura está circunscrita no âmbito da cultura organizacional e da cultura administrativa da empresa.

Isto porque, a Cultura Corporativa se desenvolve, tanto no nível organizacional como no nível administrativo. Neste caso, pode ser encontrada no momento de previsão, planejamento e implantação dos diversos processos na empresa, assim como nos momentos de comando, coordenação e controle, e sua força tem influência direta na produtividade.

A vitalidade da Cultura Corporativa dentro de uma empresa tem seu nível visível na sua identidade entre outras empresas, em suas ações mercadológicas e no padrão da sua produtividade.

Existem algumas Culturas Corporativas que são denominadas de Culturas fortes, estas exercem efeito poderoso nos indivíduos e no desempenho, sua influência talvez seja maior que todos os fatores discutidos com maior frequência na literatura organizacional e empresarial.

A influência da Cultura Corporativa dentro da empresa é normalmente vista por quem está de fora como “estilo” – “jeito de fazer as coisas”. Tal estilo tem raízes fortes e profundas, isto porque neste tipo de cultura, sua formação está diretamente associada a um fundador que as articula como “visão”, “estratégia empresarial”, “filosofia”.

Tom Watson, defensor das Culturas Corporativas, diz que *“A filosofia, o espírito e o desejo básico de uma organização têm muito mais a ver com suas conquistas relativas do que com os recursos econômicos ou tecnológicos, a estrutura organizacional, a inovação e o senso de oportunidade. Todas essas coisas pesam bastante para o sucesso. Porém são, creio eu, superadas pela força com que o pessoal da organização acredita em seus conceitos básicos e pela lealdade com que os cumpre”* (Kotter e Heskett: A Cultura Corporativa... 1994, p.19).

Pode-se dizer que tal pensamento diz respeito e muito à maneira pela qual Durkheim entendia a divisão do trabalho. Para Durkheim a divisão de trabalho só é proveitosa se tiver por base a solidariedade.

Em sua obra sobre as idéias de Durkheim, Rodrigues considera que *“Sob um novo aspecto da função da divisão e trabalho, os serviços econômicos que ela proporciona são de menor monta ao lado do efeito moral que produz, e sua verdadeira função é criar entre duas ou mais pessoas um sentimento de solidariedade... é ela que suscita essas sociedades de amigos e acentua sua marca característica”* (Durkheim: Sociologia p.63)

CULTURAS FORTES, CULTURAS ESTRATEGICAMENTE AJUSTADAS E CULTURAS ADAPTÁVEIS

Estudando o desempenho de algumas empresas Kotter e Heskett levantaram algumas conclusões em relação a Cultura Corporativa. Tais conclusões se apresentaram diretamente associadas aos tipos de Culturas Corporativas estudadas por outros pesquisadores:

1. *“A Cultura Corporativa pode Ter impacto significativo no desempenho a longo prazo de uma empresa”*
2. *“É possível que na próxima década a Cultura Corporativa seja um fator importante para determinar o sucesso ou fracasso das firmas”*
3. *“Não são raras as Culturas Corporativas que impedem um sólido desempenho financeiro a longo prazo”*
4. *“Embora difíceis de mudar, é possível fazer que as Culturas Corporativas dêem mais realce ao desempenho” (Kotter e Heskett: 1994, p.12 e 13)*

Dentro do entendimento sobre Culturas Corporativas, segundo as pesquisas de Kotter e Heskett, existem três divisões teóricas sobre o desempenho de algumas empresas segundo suas culturas.

O primeiro tipo de cultura corporativa foi encontrado nas chamadas empresas de Cultura Forte. Nelas, quase todos os gerentes partilham um conjunto de valores e métodos de fazer negócio. Sua característica principal é a lealdade e motivação de seus funcionários.

Alguns críticos explicam tal postura como se os membros destas empresas houvessem passado por uma lavagem cerebral.

Kotter e Heskett apontam para as benesses e para as dificuldades geradas por este tipo de cultura forte dentro da empresa.

Para eles, este tipo de cultura favorece a unidade de posturas, como um grande time, porém se o caminho escolhido para a atuação for disfuncional, o líder colocará a firma na direção errada, podendo ser desastroso, pois, este tipo de cultura é muito resistente a mudanças. Concluem, *“As culturas fortes levam as pessoas – mesmo sensatas – a se enganarem”*.

O segundo tipo de cultura corporativa foi encontrado nas empresas conhecidas por suas Culturas Estrategicamente Ajustadas. O conceito básico empregado é o ajustamento. O ambiente de negócios muda devido à crescente concorrência e a outros fatores. O risco que corre este tipo de cultura corporativa vem da não implementação de estratégias novas com sucesso, a cultura torna-se estrategicamente desajustada.

O terceiro tipo de cultura corporativa foi encontrado nas empresas conhecidas por suas Culturas Adaptáveis. Segundo Ralph Kilmann “A cultura adaptável acarreta uma abordagem proativa, confiante e de risco para a vida individual e da organização. Os membros apoiam os esforços mútuos para identificar todos os problemas e implementar soluções viáveis.

Este tipo de cultura valoriza o sentimento empreendedor que ajuda a firma a adaptar-se a um ambiente de mudanças permitindo-lhe identificar novas oportunidades.

De acordo com Kotter e Heskett e suas pesquisas, são as culturas adaptáveis as que têm maior probabilidade de sobrevivência pois, não são muito fechadas como as consideradas culturas fortes, nem tanto abertas como as consideradas culturas estrategicamente ajustadas.

A CULTURA CORPORATIVA E A PEQUENA EMPRESA

Com relação a pequena empresa, numa análise superficial, se tem a impressão de que não faz parte de sua realidade a cultura corporativa, o que é um equívoco. Segundo Kotter e Heskett todas as firmas têm culturas corporativas.

Na pequena empresa, as culturas corporativas são visíveis na sua constituição. A maioria das pequenas empresas são firmas familiares, onde existe o patriarca fundador.

Assim, o modo de ser destas empresas se confunde com o modo de ser de seus donos. Qualificada entre os tipos de culturas corporativas, a pequena empresa familiar, por exemplo, pode ser enquadrada como sendo de cultura forte.

Outro modo de identificar a cultura corporativa na pequena empresa é através do padrão comum para o seu surgimento apontado por Kotter e Heskett:

1. implementação de uma visão/filosofia e ou estratégia empresarial;
2. a implementação dá certo e os funcionários passam a se comportarem de acordo com as orientações desta filosofia;
3. a firma alcança sucesso e este é tido como fruto da filosofia implementada;
4. surge a cultura corporativa que reflete a visão e a estratégia e as experiências que as pessoas tiveram ao se criar a empresa.

O problema identificado por Kotter e Heskett é o da resistência a mudanças existentes nas culturas corporativas. Quando se trata da pequena empresa, a cultura corporativa se apresenta, na maioria das vezes, como o grande entrave. Uma das grandes desculpas encontradas pelos pequenos empresários é a que diz: “Até hoje foi assim e deu certo, para que mudar?”

Para se transcender a mesmice que muitas vezes a cultura corporativa dentro da pequena empresa traduz, se faz necessário investir em recursos humanos, em capacitação na busca por novas alternativas e oportunidades. Hoje, para se manter no mercado, a pequena empresa necessita de exercitar seu espírito empreendedor.

No mundo da concorrência, os gigantes sempre estão engolindo os pequenos, estar adaptando e modernizando sua produção, aliado a um planejamento prévio das ações como base de subsistência.

Pode-se dizer que a forma com que as empresas desenvolvem suas culturas internas, tem sido o grande diferencial entre as empresas bem ou mal sucedidas.

Ponderar sobre todas as ações e ter consciência dos perigos de estar fechado em suas concepções é um caminho salutar a ser seguido por qualquer que seja a organização. Como afirma René Descartes, *“Os estudos devem Ter por finalidade dar ao espirito uma direção que lhe permita conduzir a julgamentos sólidos e verdadeiros sobre tudo que lhe presente”*.

AS PRESSÕES DA MODERNIDADE

Tradicionalmente, os modelos de estruturas aplicadas às empresas brasileiras, em geral, cópias de modelos americanos, apresentam uma conformação rígida e amplamente hierarquizada. Partindo dessa premissa, é conveniente perceber, enquanto útil aos interesses pessoais, as relações personalistas dirigidas ao indivíduo no aspecto mais amplo de reconhecimento quando pessoa.

Na realidade, e, na maioria das vezes, o que é de fato nem sempre é de direito. A igualdade moral não é praticada conjugada com a igualdade legal.

Parece-me, entretanto, que o foco da questão não é necessariamente este, porém, é importante perceber os aspectos mais profundos que interferem diretamente sobre a Cultura Administrativa das organizações, partindo do pressuposto adquirido com o viver cotidiano do labor, sobretudo no que diz respeito à evolução das **MPME's**

A cultura administrativa brasileira, parcialmente emergente esconde a parte submersa que apara os extremos, uma vez que, *o jeitinho brasileiro*, concorre para estabelecer uma posição de *relação central*, considerando que as MPME's, geralmente são constituídas e geridas com aspecto estritamente familiar. Pouco leva-se em consideração o pressuposto profissional como ingrediente necessário e indispensável ao crescimento estruturado.

Como afirma Anthony Giddens, "*diversas características estão envolvidas. Uma é o ritmo de mudança nítido que a era da modernidade põe em movimento. As civilizações tradicionais podem ter sido consideravelmente mais dinâmicas que outros sistemas pré modernos, mas a rapidez da mudança em condições de modernidade é extrema*". Na modernidade, outra característica acentuada por Giddens, como descontinuidade a ser identificada, é o próprio *escopo da mudança*, que enfoca ondas de transformação social que permeiam virtualmente toda superfície terrestre.

A terceira característica refere-se à *natureza intrínseca das instituições modernas* onde, continua Giddens " algumas formas sociais modernas simplesmente não se encontram em períodos históricos precedentes, tais como o sistema político do estado-nação, a dependência por atacado da produção de fontes de energia inanimadas, ou a completa transformação em mercadoria de produtos e trabalho assalariado".

Em verdade, as *micro, pequenas e médias empresas* brasileiras carecem de muitos elementos que podem estabelecer uma relação do paralelo necessário à superação dos problemas mais emergentes quanto ao seu desenvolvimento.

Muitas das nossas empresas, como característica básica da cultura, mantêm, intrinsecamente, um comportamento anódino, não condizente com o discurso. Na prática, é possível perceber o desvio consciente que afeta sua própria evolução.

O profissionalismo, mesmo pelo compromisso consciente, não é visto como uma opção verdadeira e necessária, pelo menos em parte do universo observado, ainda que empiricamente.

As estatísticas apresentadas pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena Empresa - SEBRAE, apontam um quadro preocupante, aproximadamente 80% das MPME's que são constituídas no Brasil morrem antes do primeiro ano de vida.

Resta-nos perguntar o por quê dessa **mortalidade infantil** elevada.

Os aspectos da modernidade pressionam fortemente a estrutura, e o ambiente exige respostas imediatas, que não são satisfeitas em função da velocidade de resposta muito baixa. Outro aspecto observado empiricamente, com base no senso comum e nas experiências vividas, é a contextualização do **meu**, do apropriar-se do seu mundo, explícito no discurso intrínseco, **no meu departamento eu faço as regras..., eu faço dessa maneira por que meu pai fazia assim e sempre deu certo...**

Do ponto de vista da modernidade, faz-se necessário excluir os pressupostos clássicos do modelo autocrático, que impõe uma crueldade e nega os princípios da confiança e do reconhecimento.

Como conseguir a motivação e o compromisso dos colaboradores frente à injustiça e à desconfiança? Como pode uma pessoa, que é tratada com injustiça e tem conhecimento que seu chefe não confia nela, confiar na empresa e, ainda assim, sentir-se motivada para produzir mais e melhor?

Concluindo, torna-se necessário mudar a atitude e, conseqüentemente o comportamento face a velocidade das mudanças. A descontinuidade horizontal e vertical exige o compromisso de todos para vencer os limites impostos e não perder a visão do **contínuo**. Enfim, não é possível construir sobre o vazio.

A CULTURA ADMINISTRATIVA FRENTE A MODERNIDADE

A evolução histórica das empresas brasileiras, marcada pela influência européia e, após 1945, pela influência norte-americana, nitidamente ajusta-se aos princípios básicos e pressupostos da cultura do nosso povo. Apesar de não encontrarmos um modelo de administração caracteristicamente tupiniquim, podemos observar que os extremos radicais não são aceitos como base, ao contrário, os aspectos que validam a mobilidade social nas empresas estão, muito mais para os valores e atributos de grandes grupos de **status** quanto ao movimento vertical, do que para o mérito enquanto indivíduo.

Como afirma Tsikara Yoshimoto, 1992, em seu livro, QUALIDADE, PRODUTIVIDADE E CULTURA - O que podemos aprender com os japoneses, "todas as empresas, assim como todos os países, possuem sua cultura. Da mesma forma, que a cultura de um país difere da de outro, a cultura organizacional varia de empresa para empresa".

Partindo deste princípio, nossas empresas não fogem à regra. Entretanto, algumas considerações são necessárias ao analisarmos aquele conceito, tomando como fundamento as críticas ao Conceito de Cultura Organizacional apresentadas por Livia Barbosa em sua publicação, CULTURA ADMINISTRATIVA.

A cultura organizacional como conjunto de padrões de comportamento, crenças e valores espirituais e materiais que caracterizam a empresa, como afirma Yoshimoto; não deve ser analisado de forma purista e simplória. É necessário descer às raízes do conceito. Na realidade, as influências culturais do povo são extremamente fortes e interferem radicalmente na cultura da empresa.

À luz da experiência vivida, ao observar a administração das micro, pequenas e médias empresas, é possível identificar nitidamente o autoritarismo e a hierarquia rígida como elementos básicos de preservação da disciplina, o que, por um lado proporciona o domínio e o controle sobre as atividades desenvolvidas mas, por outro lado obstaculiza o crescimento.

Um estilo de gestão pautado na Administração por Objetivos, desenvolvida por Peter Drucker, difundida nos anos 60, também conhecida na Alemanha como - Administração pelo medo, traduz claramente a prática da busca pelos culpados. Estabelecer metas, premiar pelo desempenho mas, como medir o desempenho?

Na prática do cotidiano, **o dono de empresa** ou seus administradores transformam-se em **bombeiros**, verdadeiros apagadores de incêndio, atuando em um ambiente extremamente adverso e competitivo, muitas vezes sem observar os princípios técnicos indispensáveis na condução do empreendimento.

Como afirma Livia Barbosa, 1995, em Meritocracia à brasileira, "No Brasil, as idéias de igualdade e desempenho são concebidas de forma bastante distinta da norte-americana, impossibilitando o estabelecimento de hierarquias que efetivamente se baseiam nas diferenças dos resultados individuais e inviabilizando qualquer coisa semelhante a um **starsystem**".

Em princípio, é inviável tentar evoluir exigindo o reconhecimento do mérito e, conseqüentemente, a avaliação por um sistema meritocrático.

Numa sociedade relacional e personalista como a brasileira, as categorias não possuem a mesma lógica, a promoção por mérito é aceita no discurso, porém, na prática o valor para a promoção está acentuado no campo relacional, a hierarquia é vista como uma desigualdade e se contrapõe ao próprio objetivo do sistema.

A promoção por antigüidade é mais aceita dado que privilegia a senioridade e as relações pessoais e políticas, como afirma Livia Barbosa.

Está claro que a cultura administrativa das MPME's no Brasil reafirma os paradigmas criados a partir do pós-guerra, de 1945 aos nossos dias, portanto; os pressupostos mais arraigados desse modelo ultrapassado ainda são tidos como válidos.

Os aspectos atuais, de um mundo globalizado, não são levados em consideração, ao contrário, a cultura permanece inabalada, negando, ou pelo menos, sem que se permita a aceitar as mudanças evidentes, que vêm exigindo das empresas uma transformação radical.

É impossível vislumbrar um futuro pródigo para as MPME's, sem levar em consideração as perspectivas futuras da administração. As micro, pequenas e médias empresas não podem se furtar, ao olhar para frente, de ver que a sociedade industrial do passado cede lugar a uma sociedade globalizante e totalmente informatizada; não podem deixar de observar a transformação da economia nacional em uma economia mundial, assim como a substituição da democracia representativa por uma democracia participativa. É uma necessidade igualmente premente, mudar a concepção da empresa evoluindo de um sistema fechado para um sistema aberto e substituindo a gerência autocrática por uma gerência democrática na busca da eficiência rumo a qualidade total.

É indispensável proporcionar às micro pequenas e médias empresas uma nova dinâmica aos diversos estilos gerenciais adotados.

BIBLIOGRAFIA

BARBOSA, Livia - O Jeitinho Brasileiro – Rio de Janeiro – Ed. Campus, 1992

BARBOSA, Livia - Meritocracia à brasileira - fotocópia.

COSTA, Suely Braz - Administração Holística - A intuição como diferencial - São Paulo, Ed. Saraiva, 1996

DURKHEIM, E. Sociologia, org. José Albertino Rodrigues. Trad. Laura Natal Rodrigues – São Paulo, Ática, 1978.

FARIA, A Nogueira – Introdução à Administração. 2^a ed. Rio de Janeiro – Ed. Rio Fundo 1993.

GEBER, Michael E. - O Mito do Empreendedor - São Paulo - Ed. Saraiva, 1996.

GIDDENS, Anthony - As idéias de Durkheim - fotocópia.

JUCIUS, M. J. – Introdução a Administração: Elementos de ação administrativa – São Paulo, Atlas, 1972.

KOTTER, J. P. – A Cultura Corporativa e o desenho empresarial. Trad. Barbara Theoto Lambert – São Paulo, Makron, 1994.

SEBRAE, Revolta do princípio (a revolução do pequeno) Brasília - SEBRAE, 1996

YOSHIMOTO, Tsikara - Qualidade, produtividade e cultura: o que podemos aprender com os japoneses - 2^a ed. - São Paulo - Ed. Saraiva, 1992.