

ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO: UMA METODOLOGIA DE CONVERGÊNCIA FUNDAMENTADA NA CULTURA ORGANIZACIONAL

Sílvia Luiz Johann

Adolfo Alberto Vanti

Resumo:

O artigo analisa a complexidade do mercado globalizado cada vez mais exigente e competitivo. Produzir mais e melhor, mais barato e mais rápido é o paradigma da flexibilidade que se impõe a cada dia no mundo dos negócios. Neste ambiente de alta competitividade cada vez mais se torna necessário gestões flexíveis e adaptáveis às mudanças constantes. Pensar globalmente e agir localmente faz parte da nova equação dos negócios. As empresas buscam continuamente aperfeiçoar sua gestão e implementam diversas inovações e programas muitas vezes de maneira desmensurada ocasionando ações improdutivas e danosas à própria organização e para a gestão de pessoas. Este fato ocorre principalmente devido à complexidade na gestão de pessoas e na integração das mesmas através da busca de uma identidade organizacional densa, uma cultura forte. Para isso os autores analisam a problemática e apresentam uma metodologia de gestão da cultura organizacional. Esta metodologia, já testada em empresas de grande porte, foi intitulada como Cultura de Alto Desempenho que busca integrar pessoas e inovações para que a empresa permaneça no mercado de maneira sustentável e competitiva.

Palavras-chave:

Área temática: *A Medição de Desempenho Gerencial*

**ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO:
UMA METODOLOGIA DE CONVERGÊNCIA FUNDAMENTADA NA
CULTURA ORGANIZACIONAL.**

Sívio Luiz Johann

Doutorando em Recursos Humanos e Organizações pela Universidade de Barcelona (Espanha). Professor de Administração na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) nas disciplinas de Gestão e Cultura Organizacional. Professor da Fundação Getúlio Vargas/Rio de Janeiro (Brasil) da disciplina de Gestão de Pessoas, no curso de pós-graduação em Gestão Empresarial. Consultor organizacional. E-mail: fgvjohan@ez-poa

Adolfo Alberto Vanti

Doutor em Administração pela Universidade de Deusto – Espanha. Professor de Graduação, Pós e Mestrado na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS) nos cursos de Administração e Contabilidade. Membro da Cátedra UNESCO – desenvolvimento de capital humano para a América Latina. Coordenador do curso de pós graduação Administração da Tecnologia da Informação (ATI). E-mail: avanti@mercado.unisinos.br

Endereço para contato: Centro de ciências Econômicas – Administração de Recursos Humanos – Av. Unisinos, 950 – CEP 93022-000 – São Leopoldo/RS – Brasil – Tel.: (51) 590 33 33 ramal 1576.

Área Temática: A Medição de Desempenho Gerencial

ORGANIZAÇÕES DE ALTO DESEMPENHO: UMA METODOLOGIA DE CONVERGÊNCIA FUNDAMENTADA NA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Área Temática: A Medição de Desempenho Gerencial

RESUMO

O artigo analisa a complexidade do mercado globalizado cada vez mais exigente e competitivo. Produzir mais e melhor, mais barato e mais rápido é o paradigma da flexibilidade que se impõe a cada dia no mundo dos negócios. Neste ambiente de alta competitividade cada vez mais se torna necessário gestões flexíveis e adaptáveis às mudanças constantes. Pensar globalmente e agir localmente faz parte da nova equação dos negócios.

As empresas buscam continuamente aperfeiçoar sua gestão e implementam diversas inovações e programas muitas vezes de maneira desmensurada ocasionando ações improdutivas e danosas à própria organização e para a gestão de pessoas. Este fato ocorre principalmente devido à complexidade na gestão de pessoas e na integração das mesmas através da busca de uma identidade organizacional “densa”, uma cultura forte.

Para isso os autores analisam a problemática e apresentam uma metodologia de gestão da cultura organizacional. Esta metodologia, já testada em empresas de grande porte, foi intitulada como Cultura de Alto Desempenho que busca integrar pessoas e inovações para que a empresa permaneça no mercado de maneira sustentável e competitiva.

INTRODUÇÃO

O mecanismo básico da globalização – companhias investindo em países estrangeiros, comprando instalações já existentes ou construindo novas fábricas – acelerou-se extraordinariamente durante os últimos anos. Percebe-se, atualmente, que os pesados fluxos de capital têm um alvo bem definido: construir novos centros de produção e bases operacionais nos assim chamados mercado emergentes, como algumas nações escolhidas da América Latina, da Ásia e do Leste Europeu. O Brasil, de acordo com Greider (1998) é um desses países eleitos. De fato, a década de 90, no Brasil, tem-se caracterizado por um crescente número de aquisições de empresas nacionais por organizações estrangeiras e, também, por uma significativa quantidade de fusões, incorporações e criação de *joint-ventures*.

Algumas empresas nacionais têm-se defrontado com novos concorrentes internacionais atuando no mercado brasileiro e outras, ainda, encontram-se diante da possibilidade de tornar-se fornecedoras de serviços e de componentes para empresas multinacionais. Além disso, o capital internacional tem marcado forte presença no programa de privatizações de empresas estatais brasileiras. O movimento de globalização da economia também apresenta uma característica de escalada tecnológica, com as organizações buscando contínuos ganhos com saltos de produtividade e redução de pessoal.

Durante muito tempo, o atendimento das premissas de *produzir mais e melhor* foram suficientes para garantir a sobrevivência econômica de uma empresa. Contudo, estamos diante de uma nova realidade que exige o atendimento de outras dimensões; além do *produzir mais e melhor* as empresas também necessitam *produzir mais barato e mais rápido*. Em meados de década 90, no Fórum Econômico realizado em Davos, na Suíça de acordo com Alves (1997), uma frase resumiu a dificuldade atual dos gestores empresariais: *ver a realidade e agir na complexidade*. Ver a realidade significa visualizar com profundidade as transformações políticas, econômicas, sociais e tecnológicas que estão em desenvolvimento, procurando antecipar-se às suas tendências. Agir na complexidade exige adotar modelos de gestão flexíveis e adaptáveis à nova realidade de um mercado global. Pensar globalmente e agir localmente faz parte da nova equação dos negócios.

Portanto, o desafio da gestão de pessoas neste ambiente globalizado, é encontrar caminhos e formas consistentes de atuação, no gerenciamento de recursos humanos, que possam contribuir de forma significativa para que as organizações *produzam mais, melhor, mais barato e mais rápido*.

Nos últimos anos, as empresas têm procurado implementar uma série de inovações no campo da gestão organizacional, procurando adequar-se a um ambiente em constante mutação. A adoção do empowerment, team building, downsizing, conceito de cliente interno, gerenciamento por processos, endomarketing, programas de qualidade total, benchmarking, reengenharia e de outras formas e mecanismos de gestão organizacional, fazem parte da agenda de trabalho dos melhores talentos a serviço das organizações em geral.

Essas inovações têm sido acompanhadas por intensas mudanças nos próprios mecanismos de gerenciamento de recursos humanos, propiciando a adoção do RH distribuído, da remuneração estratégica, do RH com foco no

negócio, da carreira em Y, da terceirização do RH, do Feedback 360 graus e de muitos outros instrumentos de gestão de pessoas.

Tanto em nível de gestão organizacional como no plano específico do gerenciamento de recursos humanos, essas inovações têm, normalmente, oferecido poucas contribuições efetivas na questão *de produzir mais, melhor, mais barato e mais rápido*. Obviamente, algumas dessas práticas de gestão têm auxiliado significativamente as organizações, especialmente as brasileiras – como é o caso dos programas de qualidade – mas a maioria delas está sendo rotulada de mero modismo. Algumas, inclusive, trazem mais problemas do que soluções – o exemplo clássico é a reengenharia que, reduzindo de forma drástica postos de trabalho, expõe as organizações ao grave risco de perda abrupta de *know-how*, dentre outros aspectos.

Muitas dessas inovações – que muitas vezes ocorrem de forma paralela e superpõem-se – têm levado as pessoas, nas organizações, a atuarem num clima de incerteza e de insegurança que, em alguns aspectos, aproxima-se do caos organizacional. Neste contexto, a pergunta que persiste e se impõe é: afinal, existe algo que funcione e que dê resultados na área de gestão de pessoas? Logicamente, a resposta é sim, existe – o que procuraremos demonstrar a seguir através do desenvolvimento de um metodologia de identificação e mudança da cultura organizacional.

Quando se trata de gestão de pessoas, deve-se ter em mente a percepção do óbvio; as empresas necessitam de pessoas para obter resultados. Esses resultados dependem do competente desempenho das pessoas, em cada organização, em pelo menos quatro grandes segmentos organizacionais, como Marketing, Produção (ou Operações), Finanças e Administração Geral. Nesse caso, recursos humanos, isoladamente, não fazem sentido; eles fazem parte de um todo e ao mesmo tempo são o sustentáculo dos grandes segmentos organizacionais citados. Assim, o que mantém as pessoas imbuídas dos mesmo propósitos, da mesma motivação, dos mesmos interesses, é a cultura de cada organização. Em termos de gestão de pessoas, administrar a cultura da organização deve ser a prioridade das prioridades: todos as formas de gerenciamento de pessoas e de instrumentos de recursos humanos devem subordinar-se à gestão da cultura organizacional.

GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Schein (1999), os gestores trabalham muito em novos padrões e práticas para estabelecer e inserir a empresa em um padrão competitivo e estável mas falham em reconhecer o “lastro” da cultura corporativa, os valores compartilhados pelos funcionários, as crenças e os comportamentos que emergem do sucesso das organizações. Quando uma cultura se torna contraproducente os administradores podem trabalhar em uma nova perspectiva cultural, recuperando elementos residuais de sucesso passados e revitalizando hábitos produtivos e, administrando conflitos e anomalias do presente para que a organização recupere seu propósito essencial.

Durante décadas, os empresários e altos executivos repetiram à exaustão que o maior patrimônio das suas organizações eram as pessoas. Essa era uma forma figurada de enaltecer o valor das pessoas, já que elas não constavam nos

balanços contábeis, a não ser como custos. Sincera ou não no passado, esta afirmativa não é mais válida no momento atual, muito embora as organizações continuem a necessitar das pessoas para funcionar e obter resultados. Na realidade, as pessoas são substituíveis ou, em palavras mais cruas, as empresas simplesmente alugam habilidades e competências onde elas estiverem disponíveis. Foi-se o tempo em que as organizações ofereciam segurança, estabilidade no emprego e possibilidade de carreira para toda uma vida.

O maior patrimônio que uma organização pode ter, em tempos de globalização, é a gestão da sua cultura organizacional. Uma competente gestão profissionalizada da cultura organizacional pode cativar os *corações e mentes* dos indivíduos; somente ela pode criar uma atmosfera onde a maioria das pessoas de uma organização trabalhem com tanto afinho e interesse que não sintam o tempo passar e, que possam desenvolver um comportamento de continuidade laborar com significativa dedicação.

As empresas míopes ainda acreditam que a gestão de pessoas pode fazer os indivíduos levarem suas empresas a produzirem mais, *melhor, mais barato e mais rápido*. Esta é uma sacrossanta ingenuidade do paradigma perdido – ou ultrapassado. A gestão de pessoas deve ser vista como uma coadjuvante de um processo planejado – no qual o papel de destaque cabe à de administração profissionalizada da gestão da cultura organizacional pois, como atestam Kotter e Heskett (1995), cultura e rentabilidade estão fortemente correlacionadas.

Na administração profissionalizada da cultura organizacional, pretende-se estabelecer uma completa identidade entre os colaboradores e a empresa, cooptando os *corações e mentes* dos indivíduos. Neste processo – como foi dito anteriormente - a gestão de pessoas deve ser colocada a serviço da própria cultura organizacional. A formatação de uma cultura de alto desempenho requer a readequação da seleção e integração de novos funcionários, do treinamento e do desenvolvimento de pessoas, da avaliação de desempenho; enfim, há necessidade de uma nova abordagem nos principais sub-sistemas de recursos humanos.

CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALTO DESEMPENHO

O estabelecimento de uma cultura organizacional de alto desempenho requer um elevado nível de competência das pessoas que atuam na organização. O nível de competência é a combinação do *potencial* das pessoas e dos seus *desempenhos*, conforme acentua Alves (1997). Entende-se potencial como sendo, em cada pessoa, o conjunto de habilidades, conhecimentos e experiências que pode ser aproveitado e desenvolvido. O desempenho, por sua vez, são as ações praticadas pelo profissional, num determinado período de tempo, no intuito de atingir ou superar resultados fixados ou esperados pela organização. A combinação do potencial de todos os indivíduos, na empresa, e de seus desempenhos, expressa o *nível de competência* da própria organização.

Em uma cultura de alto desempenho, o nível de competência da empresa (potencial e desempenho do quadro funcional) deve permitir a obtenção continuada de resultados efetivos (atingimento de metas e objetivos). Para alcançar esse propósito, ainda segundo Alves, o planejamento de RH deve,

necessariamente, construir um portfólio de recursos humanos disponíveis na empresa, verificando sua capacidade em sustentar a visão de futuro e o crescimento pretendido pela organização.

Mesmo nas organizações detentoras de cultura de alto desempenho, é inevitável a convivência com a possibilidade de redução de postos de trabalho e demissões. Embora indesejada e de acordo com Minarelli (1995) é uma realidade inescapável. As empresas têm ciência deste fato e os funcionários sabem – ou deveriam saber dessa circunstância conjuntural. O problema decorrente desta situação é a redução da lealdade do funcionário para com a sua organização. O trabalho, mais do que nunca, passa a ser uma *commoditie*, sendo a redução da lealdade funcional um duro golpe nos propósitos da cultura de alto desempenho.

Parece-nos que a postura mais sensata, por parte das empresas que pretendem construir uma cultura de alto desempenho é tornar-se parceiros dos seus funcionários no caso da empregabilidade. Torna-se interessante e desejável que a gestão de pessoas, nessas organizações, promova programas de diagnóstico da empregabilidade dos seus funcionários. Este diagnóstico deve, em princípio, abordar e aprofundar as chamadas bases da empregabilidade, como: adequação vocacional, competência profissional, saúde física e mental, administração das finanças pessoal e marketing de relacionamento, dentre outros aspectos. O passo seguinte é estimular as pessoas a projetarem um plano de desenvolvimento de sua empregabilidade. A organização, então, estará ao lado do seu funcionário neste desafio – e não contra ele, ou alienada como na maioria dos casos.

Não estamos propondo que a organização invista recursos para desenvolver a empregabilidade de seus funcionários, com o intuito de que possam servir a outras organizações, no futuro. Estamos nos referindo a um programa inicial, simples e de baixo custo – mas de profundo alcance – de diagnóstico e de estímulo à elaboração de planos pessoais de desenvolvimento da empregabilidade. Não há dúvidas de que a empregabilidade deve ser gerada pelo funcionário, ao manter-se atualizado quanto às habilidades requeridas num ambiente de trabalho em acelerada transformação. Entretanto, com base no diagnóstico de empregabilidade de cada funcionário, a organização poderá promover uma convergência de interesses com os seus colaboradores, identificando e divulgando quais as competências e habilidades profissionais requeridas pela visão estratégica e pelo processo de desenvolvimento da própria empresa.

Com essa convergência de interesses – pessoais e organizacionais – a empregabilidade passa a gerar também a auto-estabilidade do funcionário. De fato e para exemplificar, aquele funcionário que estava pensando em fazer um curso de inglês, poderá aumentar concomitantemente a sua empregabilidade – e a auto-estabilidade – desenvolvendo-se no idioma espanhol, por hipótese, ao saber que a sua organização tem planos de instalar subsidiárias em algum país latino. Da mesma forma, um executivo interessado em aumentar a sua empregabilidade

através de um curso de pós-graduação em finanças, poderá elevar a empregabilidade e, também, atingir a auto-estabilidade, mudando sua opção de curso e freqüentando um pós-graduação em administração da tecnologia da informação, ao saber que a sua empresa tem interesse em que seus executivos desenvolvam uma visão generalista com ênfase no tratamento da informação.

Núcleo da Cultura Organizacional O Mito Organizacional

Cada empresa tem uma *personalidade*, que transparece na forma como as pessoas relacionam-se e como confraternizam, na maneira como são tomadas as decisões, nos critérios mais valorizados para a progressão de carreiras e no jargão ou linguagem utilizada pelos indivíduos. Esta *personalidade* é uma exteriorização da cultura de uma empresa, cuja *leitura* também pode ser obtida através da observação da arquitetura dos seus prédios, da sua tecnologia de gestão e de processos, do estilo do vestuário predominante na empresa, do visual e do *lay-out* dos seus diferentes setores e unidades, dos seus símbolos – como logomarca e outros – e dos diversos artefatos materiais, produtos e serviços criados pela empresa.

Na cultura de uma empresa, as pessoas compartilham costumes, crenças, valores, idéias preestabelecidas, regras e tabus que cristalizam-se, conforme Senge (1990), na forma de *modelos mentais* que fornecem um modo de encarar, interpretar e adaptar-se ao mundo. Mesmo empresas do mesmo ramo de atividade têm culturas diferentes e, na maioria das vezes muitíssimo diferentes. Embora possa haver semelhanças entre a cultura de uma organização em relação a outra, na realidade não existem culturas idênticas. Por quê isso ocorre? Para responder a esta pergunta devemos entender como a cultura de uma organização é formada e qual a influência – ou o legado – do chamado mito organizacional.

A formação da cultura está condicionada pela trajetória da organização, pelos obstáculos que enfrentou, pelos seus fracassos e, especialmente, pelas suas vitórias. Quando esta cultura consolida-se, de acordo com Schein (1982), ela confere uma identidade aos seus membros, que passam a ter uma visão compartilhada do mundo que os rodeia e do lugar que neles ocupam. A cultura de uma empresa sofre uma forte influência do seu *mito organizacional*, que envolve uma história protagonizada por um herói que pode ser o seu fundador, o seu sucessor ou, ainda, um herói revitalizador (um novo sócio da empresa, ou um gestor profissional).

O *mito organizacional* normalmente comporta a figura de um *herói* que deu alma e vida à empresa e forneceu-lhe um modelo de atuação. Nem todos os heróis tendem a ser carismáticos; alguns demonstram ser pessoas insensíveis e de difícil relacionamento. Contudo, apesar dos problemas de relacionamento desses heróis, as narrativas que lhes fazem a respeito produzem mitos organizacionais que despertam a confiança pela magnitude de suas realizações. Em muitas organizações, o herói já é falecido, mas o mito continua presente na forma de um legado cultural. Nem tudo que se comenta a respeito do mito de uma empresa corresponde à realidade; porém, para a cultura organizacional pouco importa se o mito realmente existiu algum dia, ou se suas realizações não passem

do imaginário. Importa, isto sim, que os membros da organização acreditam no herói e nas suas histórias. Quanto mais forte a lenda, maior a sua influência cultural.

Pode-se afirmar que a cultura de uma organização contém, em boa medida, os genes ou a impressão digital do seu herói fundador – ou do seu herói revitalizador (tipo sucessor, por exemplo) que, para fins de concisão metodológica chamaremos, deste ponto em diante, apenas de mito organizacional. Um bom começo para quem deseja estudar e conhecer a cultura de uma organização é analisar as características de personalidade, os valores e o legado cultural do mito da respectiva empresa. Muitas vezes o mito já partiu, mas é lembrado pelas histórias que contam a seu respeito, na organização. Em outras palavras, *o mito vive!*

Imagine-se uma instituição financeira brasileira, sólida e confiável, que detém uma cultura organizacional de comprometimento com a satisfação dos clientes, com equipes capacitadas e a busca incessante de tecnologia avançada. Este banco é o ITAÚ. De onde vem esses valores culturais? Pode-se afirmar que o inspirador desses e de outros valores do Banco ITAÚ é o seu mito organizacional – no caso seu herói revitalizador – Sr. Olavo Egydio Setubal, sobrinho do fundador do banco e responsável por todo o processo de aquisições e incorporações que o ITAÚ passou ao longo da sua trajetória, até a sua consolidação no mercado.

Embora essa instituição financeira já esteja sob comando de uma nova geração de altos executivos, na verdade o mito organizacional teve comportamentos e atitudes marcantes que estão presentes até hoje no ITAÚ e nas demais empresas do grupo, norteando suas diretrizes. Além de acreditar – e praticar – valores pessoais de ética, transparência, confiabilidade e de crescimento com segurança, o mito organizacional do ITAÚ tem a Engenharia como formação acadêmica. Este último aspecto – por si só – explica porque a cultura da empresa sempre esteve voltada para a contínua atualização tecnológica. Atualmente, além do presidente do banco, cinco dos oito diretores são engenheiros.

Um outro grande grupo empresarial nacional, que está atualmente estruturando-se como uma multinacional brasileira, pois além de estar presente em todo o Brasil, está em expansão e possui unidades fabris no Chile, no Uruguai, na Argentina, no Canadá e nos Estados Unidos é o grupo GERDAU. A organização possui cerca de 9.400 funcionários e tem quase 100 anos de tradição na produção de aço e na distribuição de produtos siderúrgicos. Esta organização opera num ambiente globalizado e tem obtido ótimo retorno financeiro, mesmo num ambiente globalizado onde custos e preços obedecem a parâmetros internacionais.

Os valores centrais da empresa GERDAU estão caracterizados na figura do mito organizacional do grupo, o Sr. Kurt Johannpeter, ex-executivo de um banco alemão, que desempenhava as funções de auditor na América Latina. Era um homem da área financeira e possivelmente isso explique porque na atualidade muitos dos principais executivos são oriundos das áreas de controladoria, planejamento econômico-financeiro, tesouraria, gestão de custos e áreas

correlatas. Outro componente do legado cultural desse mito organizacional é o elevado senso de responsabilidade quanto a realização dos trabalhos e compromissos assumidos.

Na interação contínua da organização com o ambiente externo, o mito organizacional exerce um papel de verdadeiro filtro – ou decodificador – dos valores presentes na sociedade, das mudanças produzidas pela tecnologia, da evolução nos costumes sociais e assim por diante. A mudança – ou a modernidade – adentra na empresa através da visão de mundo do seu mito, cujos valores pessoais oferecem um referencial para a tomada de decisão e para a postura dos colaboradores em geral.

Quando uma organização apresenta um alto grau de valores e de crenças compartilhadas pelas pessoas, ela possui uma *cultura densa* que na visão de Freitas (1991) constitui-se na existência de pouca discórdia ou ambigüidade quanto à postura pessoal e à tomada de decisão. Nada do que é realizado em nome das organizações com *cultura densa* está divorciado de suas crenças e valores, que influenciam e determinam desde os pequenos detalhes até as grandes estratégias.

Por outro lado, quando a cultura de uma organização não é densa, pode ocorrer a existência simultânea de várias sub-culturas diferenciadas entre si – sub-culturas específicas de departamentos, unidades, etc. – podendo haver diferenças significativas em relação ao núcleo da cultura corporativa. Em alguns casos, as sub-culturas podem ser tão diferentes em relação à cultura do núcleo central da empresa, que existe a potencialidade de que sejam geradas resistências classificadas por Freitas (1991) como uma espécie de *contracultura organizacional*.

A contracultura aglutina grupos ou subgrupos que rejeitam aquilo que a organização representa ou o que ela tenta conseguir. A contracultura é uma oposição dissimulada aos valores dominantes e/ou à estrutura de poder da empresa, podendo surgir em épocas de tensão, no decorrer de grandes transformações na empresa.

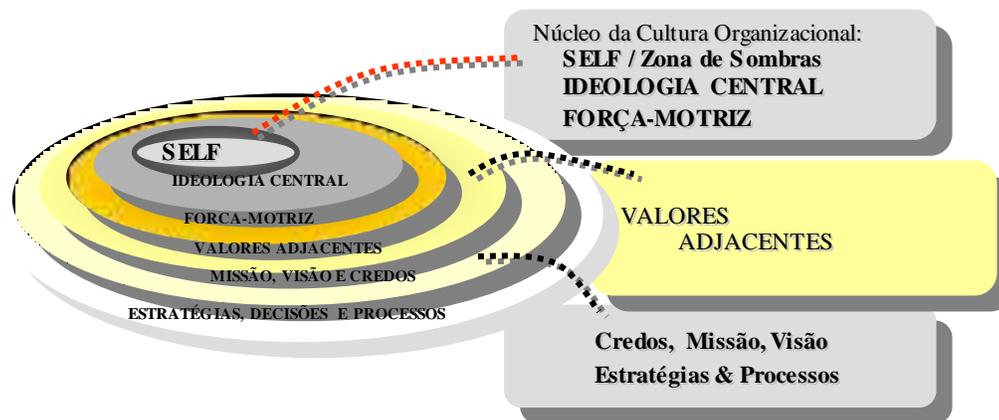
Os movimentos de contracultura tentam ridicularizar ou menosprezar a cultura dominante – ou a cultura que a empresa pretende estabelecer – numa tentativa das pessoas reconquistarem alguma sensação de controle sobre os acontecimentos. No ambiente organizacional, dificilmente a contracultura presta-se a um confronto aberto com a cultura dominante, sendo a tática mais utilizada a da resistência passiva, com o uso, nos bastidores, da ironia e da sutileza.

Uma cultura densa inibe os riscos da contracultura, podendo constituir-se numa espécie de vantagem competitiva para as organizações. O mito organizacional influencia e fortalece a cultura de uma empresa, contribuindo para torná-la densa. No entanto, o amplo espectro da cultura organizacional pode torná-la um fenômeno profundo e complexo, muitas vezes contendo aspectos aparentemente misteriosos e irracionais. Esta relativa complexidade requer uma adequada abordagem para facilitar o seu entendimento.

A cultura de uma organização pode estabelecer-se ou consolidar-se de duas maneiras: por geração espontânea ou de forma planejada. A maioria das organizações não planeja e não efetua a gestão da sua cultura, perdendo a

oportunidade de caracterizar a cultura à sua conveniência e de acordo com os seus interesses, inclusive estratégicos. Muitas vezes, uma cultura não planejada e não gerida torna-se um inconveniente organizacional.

Na percepção de Schein, a cultura de uma organização confere uma identidade compartilhada aos seus membros quando as pessoas de uma organização passam a ter uma visão em comum do mundo que os rodeia e do lugar que neles ocupam. Numa adaptação das idéias de Collins e Porras (1998) e de Kotter e Heskett(1995), o constructo da cultura de uma organização obedece à seguinte estrutura básica:



Vamos analisar mais detidamente, a seguir, o núcleo da cultura organizacional, composto pelo self/zona de sombras, ideologia central e força-motriz, núcleo este fortemente influenciado e modelado pelo mito organizacional.

O Self Organizacional

O *self organizacional* situa-se no ponto central do núcleo da cultura de uma organização, representando a unidade dos sistemas consciente e inconsciente e funcionando como regulador da totalidade da cultura. Para uma melhor compreensão da origem ou da formação do *self organizacional*, pode-se efetuar uma analogia com o processo de constituição do *self de um indivíduo*. No interacionismo simbólico – um dos ramos da psicologia social – o *self de um indivíduo* pode ser, de acordo com Munné (1993) um produto das repetidas interações entre os membros de um grupo, diante das situações que lhes são apresentadas, resultando na capacidade da pessoa observar, responder e de dirigir a sua conduta. Nas organizações, a repetida interação entre as pessoas que compõem o seu quadro funcional também propicia, ao longo do tempo, a

cristalização de um conjunto de atitudes que, atuando em nível consciente – e muitas vezes, inconscientemente – formatam o *self* da respectiva organização.

Para Jung (1981) o *self* individual é o derradeiro estágio ou limite entre o consciente e o inconsciente de uma pessoa. Conhecer o *self* de um indivíduo possibilita acessar alguns elementos vitais do seu inconsciente, fazendo aflorar aspectos que podem auxiliá-lo no seu processo de individuação. No caso de uma organização não deve ser diferente; conhecer o *self* de uma determinada empresa, abre as possibilidades de conhecer alguns aspectos do seu inconsciente coletivo organizacional que influenciam fortemente os valores culturais de uma organização.

Tornar esse inconsciente coletivo organizacional permite que a empresa possa efetuar uma análise e julgamento dos seus motivos inconscientes, num salutar processo de reavaliação qualitativa de alguns valores da sua cultura. O *inconsciente coletivo* também é conhecido como *zona de sombras* de uma organização, onde residem os medos inconfessos, os tabus e os preconceitos. As decisões conscientes e racionais de uma empresa muitas vezes não prosperam porque entram em confronto em uma rota de colisão não percebida com a zona de sombras. Às vezes a zona de sombras age de maneira soberana sobre a organização, sem que as pessoas apercebam-se do que está efetivamente acontecendo.

O *self* organizacional é eminentemente difuso, alternando o seu estado consciente com a sua contraparte inconsciente e em momentos de crise ou de caos organizacional, pode assumir *personas* ou perfis psicológicos que encobrem transitoriamente a sua verdadeira essência. Porém, mesmo alternando seu estado e assumindo *personas*, o correspondente *self* organizacional de uma determinada empresa continua sendo o seu próprio – e único – *self* organizacional.

Apesar de sua complexidade natural, o *self* organizacional pode tornar-se perceptível pelos indivíduos que atuam nas organizações e, sobretudo, pode ser reconhecido em seus traços básicos. Para tanto, pode ser utilizada uma *tipologia* de *self* organizacional que, agrupando e rearranjando traços culturais comuns a determinados tipos de organizações, possibilita o uso de um instrumento que permite a identificação do *self* organizacional de cada empresa. Como o *self* é composto por uma parte consciente e por uma camada inconsciente, denominada de zona de sombras, a tipologia que permite a sua identificação é caracterizada pelos aspectos positivos e conscientes que compõem os diversos tipos de *self* organizacional. Quando os indivíduos de uma mesma empresa reconhecem - ou identificam – as características conscientes básicas do tipo de *self* que caracteriza a sua organização, tem-se acesso à sua correspondente zona de sombras.

A zona de sombras engloba o lado inferior e primitivo de uma organização, que atua inconscientemente e é constituído pelas suas características desagradáveis, seus defeitos e tudo aquilo que a empresa reprime de forma inconsciente. A zona de sombras é a contraparte inconsciente do *self*

organizacional, contendo aspectos negativos da cultura organizacional não percebidos conscientemente.

A tipologia do *self* organizacional busca enquadrar, identificar e analisar o ponto central do núcleo da cultura de uma organização de acordo com uma certa homogeneidade presente nos caracteres tipológicos. A tipologia do *self* organizacional é composta de tipos padronizados ou de categorias pré-determinadas que evidenciam nuances específicas do *self* organizacional, agrupando e expressando subconjuntos de características afins e coerentes no processo de interacionismo.

Visando tornar mais acessível o conhecimento sobre o *self* organizacional, a seguir referenciaremos a tipologia de Morgan (1996) onde as organizações emitem imagens passíveis de uma adequada leitura-diagnóstico; essas imagens compõem o *self* organizacional e são, resumidamente, das seguintes naturezas:

Mecanicismo (M)

Nas organizações vistas como máquinas, a vida organizacional é freqüentemente rotinizada com a precisão exigida de um relógio. O trabalho é rotineiro e repetitivo. Há uma expectativa de que as pessoas complementem as funções da tecnologia ou, ainda mais, ajustem-se e se comportem como se fossem partes das máquinas. Nessas organizações predomina a busca de um alto índice de padronização dos produtos e, mesmo, impera um rígido padrão de comportamento e de interação entre as pessoas. Geralmente são adotadas formas burocráticas para definir operações, estabelecer procedimentos, modelar processos e métodos de trabalho e instituir fluxos operacionais.

Organicidade (O)

As empresas vistas como organismos apresentam uma vida organizacional que, de certa maneira, inspira-se na biologia como fonte de idéias para a sua estrutura e o seu funcionamento. A empresa tende a ser vista como uma rede de relacionamentos entre indivíduos, grupos e a sua ecologia social; a organização é um sistema aberto em constante processo de adaptação ao ambiente externo. Essas organizações tendem, também, a obedecer a um relógio biológico, no caso os ciclos de vida organizacionais. Há um reconhecimento de que as pessoas, na organização, também têm as suas necessidades – muitas vezes complexas – que necessitam ser satisfeitas. Os objetivos organizacionais podem, em princípio, comportar as necessidades e as motivações dos indivíduos.

Sistemas Políticos (SP)

O poder é o ponto central nas organizações vistas como sistemas políticos. Muitas dessas organizações são regidas por empresários ou executivos autoritários que manipulam habilmente considerável poder como resultado das suas características pessoais, laços de família ou habilidade em sedimentar a influência e o prestígio. Nessas organizações os administradores freqüentemente falam sobre autoridade, poder e relações superior-subordinado. Muito embora não seja dito claramente, o sistema é ordenado de forma a criar ordem e direção entre as pessoas e os seus interesses potencialmente diversos e conflitantes. As empresas que utilizam a co-gestão ou a gestão participativa também podem ser

vistas como sistemas políticos, pois embora o poder esteja mais distribuído, o objetivo central – tal qual nas organizações autocráticas – é legitimar, através de uma escolha política, as regras que serão aceitas tanto pelos donos do capital quanto pelos subordinados.

Cibernética (C)

Nas organizações vistas como um cérebro, a vida organizacional é caracterizada pela ação flexível e criativa. As organizações cibernéticas são projetadas para atuar em ambientes de rápida e constante mudança e evolução; neste caso, a empresa e as pessoas que nelas atuam são providas de constante questionamento de suas ações. Na organização cibernética o feedback – especialmente o negativo – é estimulado, requerido e empregado eficazmente para a correção de rumos. Da mesma forma, a empresa geralmente dispõe de apurados sensores na interação com o seu macro-ambiente, permitindo monitorar mudanças e iniciar respostas apropriadas de uma forma inteligente e auto-reguladora. A organização cibernética tem a capacidade de organizar e reorganizar a si mesmo para lidar com as contingências que enfrenta. Este tipo de organização aprendeu a aprender e tem um sentido holográfico, onde o todo não somente está contido nas partes, mas de certa maneira o todo também é da conta de cada pessoa na organização.

Prisões Psíquicas (PP)

As organizações vistas como prisões psíquicas normalmente são inflexíveis e enredadas em armadilhas geradas por formas assumidas de pensamento e de concepções originadas por sucessos em tempos idos. Da mesma forma, essas organizações tendem a aprisionar seus colaboradores numa teia psíquica composta por uma espécie de mecanismos e de motivos inconscientes. Nas prisões psíquicas a interação das pessoas com o ambiente organizacional assume contornos subjetivos e tendem a dar vazão psicológica; assim, grupos de trabalho podem apresentar padrões de comportamento infantil como forma de lidar com a ansiedade do mundo real, ou as relações entre líder e subordinados podem conter nuances de amor e de ódio como uma relação conflituosa entre pai e filhos ou, ainda, os indivíduos podem apegar-se em demasia a aspectos materiais dos seus cargos (escritórios, sistemas, instalações e outros) que substituem psicologicamente o que, nas suas infâncias, tiveram o papel do ursinho de pelúcia, do primeiro cobertorzinho ou do naná para auxiliar a chegada do sono.

Instrumentos de Dominação (ID)

Nas organizações vistas como instrumentos de dominação, muitos empregados e administradores em vários níveis têm as suas vidas pessoais e a saúde sacrificadas nos altares da devoção organizacional. No mundo de hoje indivíduos e até comunidades inteiras de funcionários se vêem jogados fora como “bagaços de laranja”, após anos de trabalho e de dedicação, quando as organizações onde trabalharam não tem mais necessidade deles. Indivíduos encontram-se permanentemente desempregados, mesmo quando acham que ainda têm muitos anos de trabalho útil diante de si. Comunidades consideram que são incapazes de sobreviver quando organizações das quais dependiam

economicamente decidem levar o capital para outro lugar. Por outro lado, muitos executivos e funcionários em geral submetem-se com muita freqüência aos instrumentos de dominação de suas empresas, aceitando trabalhos insalubres, atuando sob stress e pressão constantes e aceitando exigências várias – transferências de cidades, por exemplo – no afã de mostrarem-se enquadrados, conformes e leais às normas e as valores de sua organização. Muitas empresas exigem que os seus executivos sejam homens e mulheres totalmente devotados, vivendo e sonhando com a vida organizacional. E, é claro, muitos executivos aprendem a gostar disto.

Fluxo e Transformação (FT)

As organizações vistas como fluxo e transformação consideram-se como parte integrante do seu macro-ambiente, mudando e evoluindo de acordo com a mudança e a evolução ambiental. Essas organizações têm convicção que o controle da mudança é limitado e restrito, pois as transformações decorrem de um fluxo dependente de complexos padrões de conectividade empresa-ambiente que nunca podem ser devidamente previstos ou controlados. No fluxo e transformação a empresa entende que a sua sobrevivência a longo prazo será alcançada com o ambiente e nunca contra o ambiente ou contexto no qual está operando. Tudo passa a fazer parte da interdependência do mesmo sistema: os fornecedores, o mercado, a força de trabalho, a coletividade local, nacional e internacional e até mesmo a concorrência.

As diversas imagens da organização, anteriormente apresentadas, integram a dinâmica das organizações a qual pode ser entendida, em sua essência e constituição, como um fenômeno ativo, vivo, através do qual as pessoas criam e recriam os mundos dentro dos quais vivem. Em síntese, todas e quaisquer imagens podem ser consideradas, também, como diferentes maneiras de pensar a organização e como a expressão da cultura organizacional da respectiva empresa. Os administradores podem utilizar a abordagem da cultura organizacional para, conforme evidencia Morgan (1996), lidar com a complexidade advinda da premissa de que as organizações podem ser muitas ao mesmo tempo e que é necessário produzir uma leitura-diagnóstico e uma avaliação crítica da situação que está sendo investigada, não somente descrevendo-se as nuances verificadas, mas prescrevendo-se caminhos e soluções. Este desafio é tão maior ou mais intenso no ambiente turbulento que as organizações têm vivenciado.

Força-Motriz Organizacional

A expressão Força-Motriz Organizacional foi cunhada por Tregoe e Zimmermann (1984) para categorizar facetas importantes do núcleo da cultura de uma organização. A Força-Motriz é decorrente, basicamente, do legado cultural do mito da empresa, constituindo-se no impulso básico de uma organização. É o seu espírito, sua essência e a sua razão de existir. Na maioria das empresas, a Força-Motriz não é explícita, mas reflete-se nas grandes decisões empresariais, quando as alternativas são julgadas, em última instância, por enquadrarem-se ou não na Força-Motriz da respectiva empresa.

No processo decisório, o desconhecimento - ou a percepção incorreta - da Força-Motriz que predomina na respectiva organização pode contribuir para a

errônea concentração de esforços, recursos e talentos, desperdiçando-se a oportunidade de projetar uma estratégia mais voltada às reais necessidades da empresa. Na maioria das vezes, a Força-Motriz atua a nível subliminar; ela não está registrada em nenhum manual ou circular da empresa. Pior, ainda, são numerosos os executivos e, mesmo, diretores, que não têm uma visão clara da real Força-Motriz da sua própria organização, gerando falta de sinergia.

Conhecer a Força-Motriz de uma empresa é poder entender seu processo de desenvolvimento, a origem de muitas de suas crenças e valores e, especialmente, poder auxiliar profissionalmente para que a vocação natural da organização se concretize plenamente. A Força-Motriz é classificada segundo algumas áreas de concentração, capazes de afetar de maneira decisiva e de influenciar a natureza e a direção de qualquer empresa. Essas áreas estratégicas são os Produtos Oferecidos, as Necessidades do Mercado, a Capacidade de Produção/Tecnologia, o Método de Venda/Distribuição e o Crescimento/Lucro. A Força-Motriz de uma organização pode enquadrar-se em uma (e apenas uma) das áreas citadas.

A metodologia mais utilizada para a identificação da Força-Motriz de uma empresa constitui-se de workshops com a alta administração, onde um facilitador propõe a análise e o debate e busca o consenso sobre alguns temas, como por exemplo:

- Quais os tipos de projetos altamente motivadores para a nossa organização?
- Quê tipo de informação é mais avidamente consumida na alta administração?
 - Qual é o jargão que adotamos na empresa?
 - Qual o tipo de conhecimento que mais valorizamos nos executivos?
 - Qual a espécie de performance que esperamos de um executivo?

A metodologia de identificação da Força-Motriz de uma organização também pode comportar o uso de um questionário a ser respondido pelos altos escalões e cuja tabulação oferece indícios do tipo de Força-Motriz que impera na respectiva organização. Normalmente, ao redor de 75% (setenta e cinco por cento) dos executivos de uma mesma organização que respondem a um questionário desta natureza, apresentam uma percepção homogênea em relação à Força-Motriz da sua empresa. Devido a esse fato, a aplicação do questionário deve ser complementada por um debate sobre a real Força-Motriz da empresa, de forma que chega-se a um consenso.

As divergências nas respostas ao questionário, entre os diversos executivos de uma empresa, são decorrentes de algumas variáveis que diferenciam os respondentes e afetam a sua percepção sobre a organização, como: tempo de serviço, área em que atua, unidade onde trabalha, rede de relacionamentos internos, acesso a informações estratégicas, tipo de formação acadêmica e outras.

Revalorando a Cultura Organizacional

Na maioria das vezes, a revalorização de uma cultura ocorre pelo confronto de uma imperiosa circunstância externa, que obriga à mudança. Durante a vida de

uma pessoa, é pouco provável que ela venha a sentir ou perceber mudanças significativas na cultura que ela compartilha. Em determinados períodos da história, porém, pela ação de uma liderança atuante, alguns povos experimentaram uma ruptura profunda no seu sistema de valores – e no seu modo de vida – ocasionando uma verdadeira reavaliação da sua cultura.

O carisma de um líder pode levar um povo a uma revolução cultural significativa ou, ao contrário, pode mergulhá-lo nas sombras. No decurso da história, a maior parte das reavaliações qualitativas realizadas através de lideranças carismáticas, o foram na forma top-down autoritárias.

A expressão reavaliação qualitativa não está presa a aspectos quantitativos – do tipo revalorizar. Ao contrário, revalorizar qualitativamente significa olhar a mesma coisa com outros olhos – mudar a percepção sobre algo. Ver um novo sentido num mesmo valor cultural ou otimizar o potencial de alto desempenho da cultura através da internalização de um novo valor.

O melhor exemplo de preparação de uma cultura corporativa de alto desempenho que se conhece cientificamente pertence à GENERAL ELECTRIC, liderada por Jack Welch, um dos altos executivos de maior prestígio e de maior influência, na atualidade, nos Estados Unidos. De acordo com o testemunho de Slater (1999), Jack Welch alterou significativamente a cultura corporativa da GE, um gigantesco conglomerado com 270 mil colaboradores, faturamento anual de 90 bilhões de dólares e que atua de forma diversificada em vários segmentos empresariais, como motores de aeronaves, geradores de energia, lâmpadas, locomotivas, lavadoras de louças, refrigeradores, organizações financeiras, empresas de comunicações e outras.

O mito da GE – e o seu fundador - é o legendário inventor Thomas Edison, cuja notável influência sobre a empresa – nos seus primórdios – modelou uma força-motriz de natureza CP/T – Capacidade de Produção e Tecnologia. Como reflexo dessa cultura, os heróis situacionais – ao longo da trajetória da organização – têm sido os chamados campeões de criação na área tecnológica.

Um dos heróis revitalizadores, na história da GE, é o banqueiro J.P. Morgan, que socorreu a empresa num dos momentos difíceis. A influência de Morgan na cultura da GE pode ser observada no forte valor cultural que refere-se a números, na organização. Os executivos são movidos pela obsessão de registrar e muito especialmente, de controlar números, nas diversas áreas da empresa. Trata-se de um legado cultural financeiro e burocrático.

Outro dos heróis revitalizadores da GE é o próprio Jack Welch. Tanto Edison quanto Morgan modelaram a cultura da GE de forma inconsciente, através do exemplo de suas decisões e de sua visão de mundo. Welch, ao contrário, preferiu efetuar uma gestão profissional da cultura, preparando conscientemente a empresa para o mundo globalizado. Num amplo projeto, iniciado há alguns anos, Welch vem administrando pessoalmente a transformação da GE numa cultura de alto desempenho.

Modelo Conceptual para a Implementação da Cultura de Alto Desempenho

A maioria das organizações não planeja e não efetua a gestão da sua cultura, perdendo a oportunidade de desenhar ou modelar a cultura com os interesses estratégicos da empresa. Por isto, muitas vezes, uma cultura não planejada e não gerida torna-se uma limitação organizacional.



Fonte: Adaptado parcialmente das idéias de Collins, J; Porras, J. Feitas para durar. São Paulo: Makron, 1998. Kotter, J.; J. Heskett, Cultura de empresa y rentabilidad. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1995. Senge, :P. Et all. A quinta disciplina: caderno de campo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

No modelo conceptual de gestão da cultura de alto desempenho, pode-se perceber que a administração personalizada da cultura organizacional compreende a ativação de 4 dimensões, a seguir discriminadas: a revitalização do núcleo da cultura, a reavaliação qualitativa dos valores adjacentes, o alinhamento da missão, visão, estratégias e processos, e a ativação de mecanismos de formatação da cultura de alto desempenho.

A - Revitalização do Núcleo da Cultura

O núcleo da cultura de uma organização – composto pelo *self* organizacional, pela ideologia central e pela força-motriz – representa o patrimônio cultural da empresa. Em muitas organizações, este patrimônio cultural apresenta-se esmaecido, semi-esquecido e não-ativado. A primeira tarefa, na gestão da cultura de uma organização, é ativar mecanismos de identificação e, principalmente, de difusão desse patrimônio cultural.

Na gestão da cultura organizacional, o público-alvo desta etapa é a alta administração da empresa. Através de *workshops*, debates e exercícios interativos, o núcleo da cultura deve aflorar – em todas as suas nuances – e ser compartilhado por todo o alto escalão da empresa. Isto significa, também, acessar e reconhecer alguns aspectos da zona de sombras/*self* da respectiva organização. Ao final desta etapa, a organização deve construir meios para revitalizar/divulgar com eficácia o núcleo da sua cultura a todos os funcionários da empresa. Mais adiante abordaremos alguns exemplos de mecanismos para revitalizar/divulgar/compartilhar o núcleo da cultura de uma organização.

B - Reavaliação Qualitativa

O núcleo da cultura é estável, relativamente perene e, quando bem trabalhado – ou quando bem gerido – pode levar à constituição de uma cultura forte, o que é, até certo ponto, uma vantagem competitiva. Normalmente as culturas fortes tendem a ser acompanhadas de uma certa rigidez dogmática, que impede ou elimina o estímulo à necessária flexibilidade requerida pelo ambiente em mutação acelerada.

A flexibilidade da cultura é obtida através do processo de reavaliação qualitativa dos valores culturais adjacentes. Neste processo, os valores culturais são continuamente questionados – exceto os do núcleo da cultura – podendo ser redefinidos ou, até, expurgados da cultura. Por outro lado, o processo de reavaliação permite que se mapeie o ambiente empresarial, verificando quais valores poderiam ser objeto de análise, pela organização, vindo a ser incorporados à sua cultura.

Para ilustrar a questão, podemos exemplificar com o valor cultural *qualidade* que, durante muitos anos, não pertenceu ao menu cultural de uma boa parte das empresas brasileiras. Por força da globalização, a *qualidade* está sofrendo uma *reavaliação qualitativa* – as empresas estão visualizando-a de uma outra forma – e sendo incorporada à cultura das organizações. Normalmente este valor não é adicionado ao núcleo da cultura – solidificado e estável – mas é trabalhado de forma flexível e adaptativa, como um valor adjacente. Mais adiante detalharemos mecanismos de reavaliação qualitativa.

C - Alinhamento

Em boa parcela dos programas de qualidade total e de planejamento estratégico das organizações, não há uma preocupação em alinhar a missão, a visão e os credos com o núcleo da cultura – ou com a própria cultura da organização. Embora possamos considerar, a rigor, a visão/missão/credos como

uma exteriorização da cultura, não é raro encontrar uma dicotomia entre esses elementos e a cultura propriamente dita.

Muitas vezes o planejamento estratégico de uma empresa é resultante de um trabalho de gabinete, ficando dissociado da cultura da empresa, até porque, conforme foi evidenciado anteriormente, a tendência é de que esse núcleo da cultura encontre-se esmaecido na maioria das organizações. Não causa surpresa, portanto, que os empresários queixem-se, constantemente, de que o planejamento estratégico e os programas de qualidade total sofram grandes percalços, atrasos e pareçam estar cercados de desinteresse e de desmotivação por parte dos seus funcionários. O mesmo alinhamento deve ser feito em relação às estratégias, decisões e processos operacionais de uma organização, que devem ter correspondência direta e identidade com a cultura da organização.

D - Mecanismos de Formatação da Cultura de Alto Desempenho

A gestão da cultura organizacional de alto desempenho oferece a possibilidade de equilíbrio entre uma cultura forte/densa e ao mesmo tempo flexível/adaptativa, da mesma forma que proporciona um alinhamento das estratégias organizacionais com a própria cultura da organização. Este processo, contudo, requer um gerenciamento efetivo e constante, essencialmente dirigido às pessoas, na organização, na qualidade de agentes da cultura organizacional. Esse gerenciamento depende da ativação de diferentes mecanismos de gestão da cultura de alto desempenho como a Matriz de Indicadores e de Valores de Alto Desempenho, a pesquisa-ação de Clima Organizacional, os Líderes como Modelos sociais, os Rituais de Solidificação da Cultura Organizacional, o Endomarketing, os Padrões Comportamentais, a Gestão do Conhecimento e Programação do Ambiente Físico, o Balanço Social e Efetividade Social, os Sub-sistemas de RH e a Comunidade Organizacional e Organização Inteligente.

Logicamente, esses instrumentos e o seu uso deverão ser recontextualizados; em algumas organizações eles serão viáveis, e em outras não. Também caberá ao gestor da cultura, em cada empresa, encontrar a adaptação mais adequada a cada instrumento, em face das características da sua organização.

CONCLUSÃO

Além de produzir mais e melhor as empresas também necessitam produzir mais barato e mais rápido e para isso, devem vencer a dificuldade que existe nos gestores atuais: ver a realidade e agir na complexidade. Mas, agir na complexidade exige adotar modelos de gestão flexíveis e adaptáveis a nova realidade de um mercado globalizado. Pensar globalmente e agir localmente é parte da nova equação dos negócios.

Para alcançar este nível de gestão uma série de inovações tem sido constantemente implementadas nas empresas, muitas vezes de maneira desmensurada. Downsizing, Reengenharia e programas de qualidade entre outros. Porém todas estas inovações não conseguiram contribuir significativamente para as organizações e para a gestão de pessoas.

Este fato ocorre principalmente devido à complexidade na gestão de pessoas e na integração das mesmas através da busca de uma identidade organizacional “densa”. Somente com a gestão de uma Cultura de Alto Desempenho pode integrar pessoas e inovações para que a empresa permaneça no mercado de maneira sustentável e competitiva.

O artigo apresentou metodologia de gestão da Cultura de Alto Desempenho para a gestão da cultura organizacional. Esta metodologia já está sendo aplicada em organizações brasileiras e aperfeiçoada através de pesquisa conduzida por um grupo de investigadores e professores universitários do Brasil com a colaboração de professores espanhóis.

BIBLIOGRAFIA

- Alves, R.C. **Novas relações de trabalho** (Apostila). Rio de Janeiro, EPGE/FGV, 1997.
- Collins, J. e Porras, J; *Construindo a visão da empresa*. **Revista HSM Management**, São Paulo: no.7, mar-abr, 1998 pp. 32-42.
- _____, **Feitas para durar**. São Paulo. Editora Rocco, 1998.
- Freitas, M.E. **Cultura Organizacional – formação, tipologia e impactos**. São Paulo, Makron, 1991.
- Greider, W. *O mundo na corda bamba – como entender o crash total*. São Paulo: Geração Editorial, 1998.
- Handy, Charles B. **Como compreender as organizações**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.
- Jung, C.G. **Estudos sobre psicologia analítica** – vol. VII. Petrópolis: Vozes, 1981.
- kotter, J; Heskett, J. **Cultura de empresa y rentabilidad**. Madrid: Ed. Díaz de Santos, 1995.
- Minarelli, J. A. **Empregabilidade – o caminho das pedras**. São Paulo: Ed. Gente, 1995.
- Morgan. G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- Munné, F. **Entre el individuo y la sociedad: marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal**. Barcelona: PPU, 1993.
- Schein, E. **The corporate culture survival guide: sense and nonsense about culture change**. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.1999.
- _____, **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- Senge, Peter. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Ed. Best Seller, 1990.
- _____, **A quinta disciplina: caderno de campo**. Qualitymark, RJ, 1999.
- Slater, R. **Jack Welch and the GE way**. McGraw Hill, EUA, 1999.
- Tregoe, B. e Zimermann, J. **A estratégia da alta gerência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.