

A INOVAÇÃO CONSIDERADA COMO UMA COMPONENTE ORGANIZACIONAL PERMANENTE NAS EMPRESAS DE CULTURAS FORTES E ADAPTATIVAS

Eliseu Carlos BOER*

- **Resumo:** Empresas de culturas fortes e adaptativas ganham mercado e se antecipam às mudanças do seu tempo, mantendo-se em um nível superior de performance por longo tempo. As culturas fortes tornam notáveis algumas empresas da atualidade. As culturas fortes e adaptativas são as que mantêm a inovação em constante atividade na empresa. A busca da inovação, implantada pelo fundador desde o nascimento, passa a ser parte da estratégia e do desenvolvimento da empresa.
- **Palavra Chave:** empresas; culturas; inovação.

Introdução

A inovação em uma empresa pode se tornar o componente de maior importância para o fortalecimento da sua atuação seja no mercado, na sua estruturação interna, na sua planilha anual de treinamentos, etc.; em todas as áreas internas da empresa pode-se perceber a influência de uma cultura organizacional que trabalha com a inovação.

Esta permanência da inovação dentro da cultura organizacional é fruto de uma formação de anos que vem sendo trabalhada - quase que de modo inconsciente - pelo fundador da empresa e por aqueles que o acompanham nas "primeiras horas". Aos poucos, pelo seu modo de ver as coisas, o fundador acaba por cunhar uma

maneira de agir que passa a ser critério de atuação na empresa e critério de seleção de novos entrantes no quadro de empregados.

A empresa - na atuação de seu fundador - para conduzir a inovação por muitos anos como sendo um modo de pensar, tem que se tornar uma empresa de cultura forte. Deve também adaptar-se a circunstâncias futuras, sem detrimento do seu desempenho e implicações internas como *turn-over*, burocratização, protecionismos, etc. A manutenção da inovação, como componente para muitos anos, sugere afinar constantemente os objetivos da empresa quanto à sua estruturação interna para que essa componente seja preservada, aprimorada e transmitida aos novos entrantes com muito sucesso.

1. A Definição de Cultura Organizacional

A definição de Cultura Organizacional é útil para que a empresa avalie a sua estruturação para se auto-interpretar como empresa que tem ou não tem uma cultura formada. Pode-se notar claramente que algumas empresas se formam com uma cultura mais ou menos influente ou mais ou menos marcante. Nem sempre as empresas que se sobressaem pela formação de sua cultura mostram bom desempenho. Kotter (1992) apresenta várias tabelas de índices de cultura x performance onde classifica empresas de relativa cultura forte e relativa performance fraca ou ainda, cultura forte e longa performance econômica. Para uma empresa que apresenta uma cultura forte o quadro da performance fraca pode se reverter com o passar do tempo (Kotter avalia as empresa por um período de tempo: 1977 a 1988).

Para uma clássica definição de cultura organizacional pode-se considerar a seguinte frase:

Padrão de pressupostos básicos -inventados, descobertos ou desenvolvidos por um determinado grupo na medida em que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna- que funcionam suficientemente bem para serem considerados válidos e portanto serem ensinados aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

(Schein, 1985)

Schein pontualiza termos que podem ser citados de modo mais amplo mas que desta forma não ganhariam o verdadeiro significado. É o caso de "pressupostos básicos" que para a cultura organizacional Schein focou precisamente como a "essência" da cultura (Ferro, 1991)

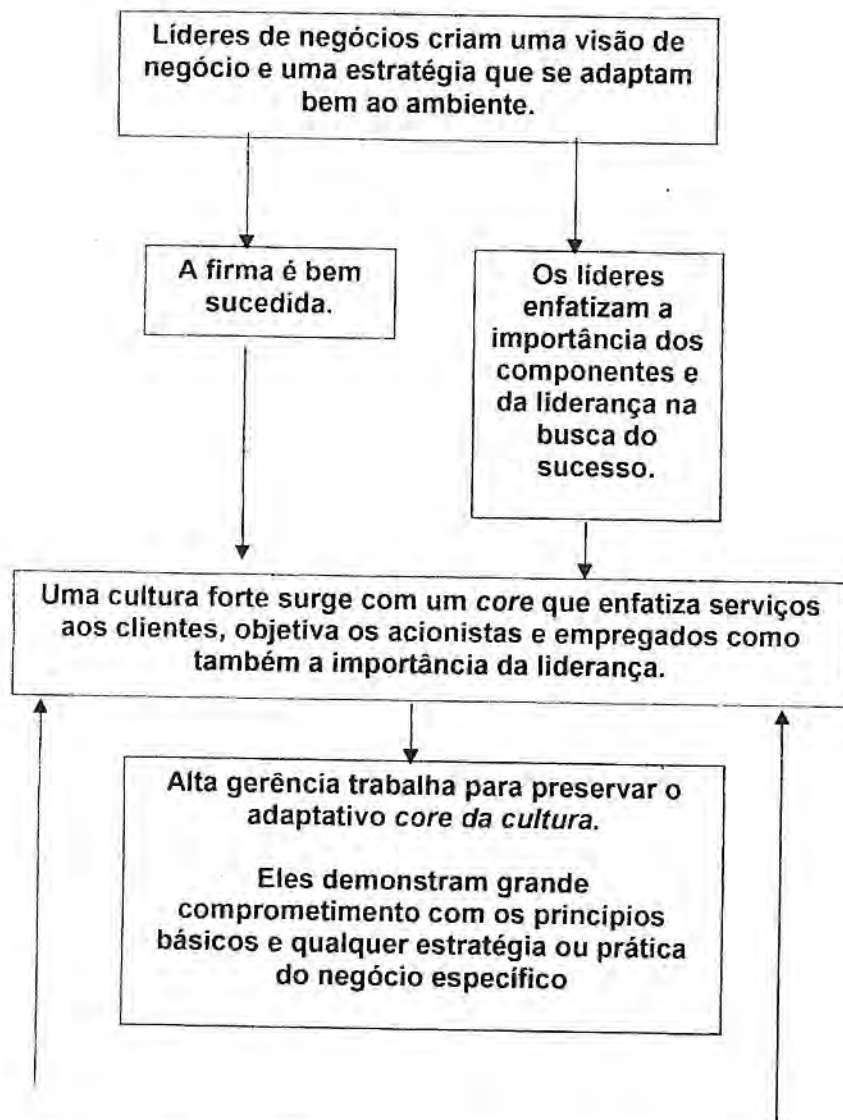
Sendo a cultura formada pelos pressupostos básicos esses podem ser os pontos chaves que devem ser trabalhados para seja sustentada a inovação por longo tempo. Como poderiam ser trabalhados esses pressupostos para que a cultura da empresa tivesse a componente inovação de modo permanente? Muitos CEOs gostariam de ter essa resposta em poucas linhas porém, isto merece uma verificação profunda.

2. O Problema

Como as empresas de culturas fortes e adaptativas mantêm a inovação como sendo uma componente organizacional permanente? Para essa resposta é necessário em primeiro lugar que as definições de culturas fortes e adaptativas estejam bastante fundamentadas.

Nas culturas fortes os gerentes partilham um conjunto relativamente consistente de valores -pressupostos básicos- e métodos de como fazer o negócio (Kotter - 1992). São muito evidentes e chegam a ser amplamente divulgados o seu estilo e forma de gerenciamento. Procter & Gamble e a Johnson & Johnson são exemplos internacionais de empresas de culturas fortes. Empresas com tal cultura tornam-se referência para firmas de diferentes e mesmos setores, quanto à sua forma de gerenciamento. Por outro lado as culturas adaptativas são as que se antecipam e se adaptam às mudanças do ambiente mantendo-se em um nível de superior performance por um longo tempo (Kotter - 1992). As empresas de culturas fortes e adaptativas não deixaram de observar a inovação como um dos componentes desse modelo.

Fig. I



Adaptado de Kotter – 1992

A Fig. I apresenta a atuação do empresário como visualizador do negócio e também aquele que não deixa de partilhar com os empregados o poder de atuação em vários níveis. Além de visualizador o gerente tem grande influência sobre o ambiente organizacional, fazendo com que todos se sintam responsáveis e envolvidos. Na literatura (KOTTER, 1992) aparecem muitos exemplos citados. Ken Macke CEO da DAYTON HUDSON dedica-se aos treinamentos de empregados, gastando cerca de 40% do seu tempo em passar o que sabe aos outros que são os que irão fazê-lo. Warren McCann CEO da ALBERTSON'S chama a si próprio de "o custódio da cultura corporativa" de sua empresa pelas inúmeras atividades que ele desempenha em prol da preservação da cultura adaptativa. John Young CEO da HEWLETT-PACKARD divulga por toda a fábrica a idéia do *core values* da firma e promove o conhecimento e a participação de todos nesses valores. Walter Elisha CEO da SPRINGS INDUSTRIES pagou comissão por um conjunto de esculturas que representam o *core value* da empresa, fazendo dessa atividade um grande evento que atraía a todos à participação. Todo esse esforço se aponta para que haja um clima de inovação em todo o comportamento da empresa.

3. Objetivos e Justificativas

Este trabalho tem como objetivo levantar o problema e analisar as definições de cultura forte e adaptativa para identificá-las como as que mantêm a inovação na organização. Por meio de uma revisão bibliográfica pode-se fazer um estudo amplo de cultura conhecendo-se a sua formação, a sua origem e as partes que a compõem. A partir desse conhecimento de cultura e mais as definições colocadas a partir dos parágrafos anteriores pode-se ter uma base para uma comparação com um estudo de casos parcial.

Através deste estudo bibliográfico e mais o estudo de casos parcial é possível se conhecer as lacunas que por ventura existem ainda neste campo da cultura organizacional. Na análise crítica da literatura serão levantados aspectos sobre as fontes bibliográficas que contribuíram para que a diminuição destas lacunas. Este traba-

lho também pode ser um ponto de apoio para o aumento do conhecimento de pesquisadores da área e áreas correlatas, dando oportunidade para que outros revejam as pesquisas e as publicações. Parte da publicação já foi revisada pelos próprios autores, contribuindo assim também com uma certa atualização (p. ex. Schein 1985 – 1989).

4. O Modelo

Um modelo que representa a dinâmica deste assunto pode ser o das variáveis de entrada e saída, interferidas pelas variáveis de controle. Se a empresa necessita que a inovação permaneça na cultura da empresa, justamente porque ela faz parte dos pressupostos básicos que o fundador definiu como sendo válidos para serem transmitidos, há uma força de controle que deve entrar em ação: é a cultura forte.

Para a variável de saída ser a componente inovação presente de modo perene na empresa, é necessário que o controle exercido pela cultura forte atue nos pressupostos básicos do fundador relacionados à inovação.

Enquanto CEOs preocupados com o fortalecimento da cultura estiverem atuando de modo a conciliar performance a longo prazo com o *core value*, haverá uma força da cultura conduzindo a inovação -previamente incutida pelo fundador desde a fundação- nas atuações da empresa. Kotter (1992) identifica um rol de itens das culturas adaptativas em termos de *core values* e comportamentos comuns, no Quadro I:

Core values:

Gerentes cuidam atenciosamente dos assuntos referentes aos clientes. Fortalecem valores e processos que podem criar mudanças úteis. Fortalecem lideranças em todos os níveis hierárquicos.

Common behavior:

Gerentes ficam atentos a todos os elementos, especialmente clientes. Iniciam mudanças quando necessário. Atentam para riscos.

Quadro I

Estes aspectos de uma cultura forte podem ser perseguidos como as variáveis de controle que exerceriam forças sobre as variáveis de entrada: a inovação colocada pelo fundador. A resultante seria a variável de saída: empresas mantendo a inovação como componente da cultura organizacional.

Revisão da Literatura

1. A Cultura Influenciada pela Nação

Dentro do contexto da inovação pode-se catalogar vários autores que descrevem o aspecto inovador de empresas, produtos e processos. Dentro do contexto da cultura organizacional existe também bibliografia completa que circula pelos ambientes de pesquisa e que fundamenta a contento as abordagens do fundador quanto ao seu processo de inovação.

No contexto mais amplo podem-se catalogar inúmeras obras que de um modo ou de outro associam a inovação com a cultura da

empresa, especialmente no que se refere aos primeiros passos dados pelo fundador no sentido da inovação.

Na obra de Krishnan e Ulrich (2001) se enfatizam as decisões no desenvolvimento de produtos. O comportamento individual efetivamente influencia os novos desenvolvimentos juntamente com a inovação e métodos de pesquisa. Perguntas como: Como o projeto poderá ser monitorado? (Ha e Porteus – 1995) Qual será o mecanismo de comunicação entre os membros da equipe? (Katz e Allen – 1982). São dados orientadores da inovação. Por outro lado a cultura da empresa se beneficia também sendo construída segundo os ditames do fundador e o aceite dos novos integrantes, como algo que deve ser considerado válido para ser ensinado como “o modo correto de perceber, pensar e sentir com relação aos problemas” (Schein – 1985). Os questionamentos agrupados por Krishnan e Ulrich (2001) mapeiam um horizonte claro para o desenvolvimento de produtos mas antes definem diretrizes que fundamentam a cultura da empresa. Quanto à inovação, há um campo favorável onde surge naturalmente a criatividade e a novidade a partir do clima das decisões bem estruturadas.

A cultura das nações também fortalece as culturas organizacionais e as respectivas inovações, quando essas são alicerces que formaram os conceitos iniciais dos grupos pioneiros da empresa ou seus fundadores. As seis dimensões das culturas organizacionais, em níveis de nações são:

1. Orientada ao Processo X Orientada aos Resultados
2. Orientada aos empregados X Orientada ao Trabalho
3. Paroquial X Profissional
4. Sistemas Abertos X Sistemas Fechados
5. Controle Folgado X Controle Apertado
6. Normativa X Pragmática Hofstede – 1991

Esta descrição de Hofstede (1991) sinaliza as diferenças de culturas em nações como seu modo peculiar de agir e de pensar

dentro das culturas particulares das empresas. Em sua pesquisa, dentro da IBM, Hofstede (1991) observou o comportamento variado, de nação para nação, desta multinacional que possui uma cultura forte, porém, adaptada aos lugares onde atua, apresentando variações de cunho nacional -dimensões- mesmo tendo uma formação inicial baseada em critérios de um fundador e um mesmo grupo fundacional.

O “onion diagram” -manifestação da cultura em diferentes níveis de profundidade: Símbolos, Heróis, Rituais e Valores- ou seja: alguns sinais que só os internos à empresa entendem; pessoas que têm maior significado na história da empresa; celebrações e eventos internos; segredos guardados e vigiados por todos, são praticados por aqueles que “entenderam” os motivos de se comportar assim. As práticas variam em profundidade de Símbolos, os mais externos, a Valores, os mais internos de forma a conduzir os comportamentos e propor os procedimentos do grupo no modo de entender os problemas. Somente são capazes de praticar os quatro níveis do diagrama aqueles que aceitam a cultura organizacional.

2. Como São Formadas as Culturas Organizacionais

De algum modo, ao logo das pesquisas, já foi definida a Cultura Organizacional por clássicos escritores como: Barnard (1938), Bendix (1956), McGregor (1960), Turner (1971), Etzioni (1975), Selznick (1984) e Jaques (1987). O termo não foi usado mas sim aplicado de uma maneira geral, procurando entender a organização como um todo que faz parte da sociedade. Enquanto Barnard (1938) enfatiza os valores morais que levarão naturalmente a empresa ao bom funcionamento, Selznick (1984) distingue dois tipos de organização: aquelas que são orientadas a um objetivo econômico e outras que se institucionalizam de modo diferenciado e são identificadas por alguns membros. McGregor (1960) já identifica as Teorias X e Y onde a X identifica uma indolência natural que leva o empregado à baixa produtividade; por outro lado a Y conta com a participação do funcionário, acreditando na sua motivação pelo trabalho.

Mudanças organizacionais acontecidas em empresas observadas por Jaques (1987) enfatiza as relações entre cultura, estrutura organizacional e personalidade dos indivíduos em trabalhos que já eram feitos desde 1951. Bendix (1956) analisa momentos históricos como a Revolução Industrial. Mostrou como as ideologias nacionais influenciavam no desempenho do trabalho. Etzioni (1975) estuda o envolvimento moral e o poder normativo das empresas com ressocialização, rituais e símbolos. Turner (1971) definiu o conceito da subcultura industrial vista como um conjunto de significados dentro de um conjunto maior que é a cultura.

Na década de 80 os estudos de cultura ganham corpo tanto no campo acadêmico como no âmbito da administração. Barley, Meyer e Gash (1988) realizam a primeira comparação histórica sobre este tema. Levantaram artigos teóricos e práticos, mais de 130 em 1985, que compilavam temas das estruturas formais, relações humanas, psicologia e antropologia, gerando uma nova linha de pensamentos sobre a cultura da empresa.

Ganhando forma a cultura organizacional passou a ser definida e tratada como fonte de pesquisa na empresa. Uma das mais significativas definições sobre cultura foi dada por Schein (1985): “padrão de pressupostos básicos que funcionou suficientemente bem para ser considerado válido e ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir”. Quando os valores já foram suficientemente testados e vividos serão, então, incorporados ao plano do inconsciente e passados à aplicação no dia-a-dia da empresa, recebendo de cada indivíduo a devida atuação. A essência da cultura é construída pelos pressupostos básicos.

Pettigrew (1979) define que a cultura é uma família de conceitos como: Símbolos, Linguagens, Rituais e Cerimônia, Sagas e Heróis e Mitos. Símbolos são atos ou objetos que evocam emoções e levam à ação. Linguagem é o conjunto de palavras que tem significado específico e regulam as atividades do grupo; produz um sistema de afetos e emoções no grupo social. Garsombke (1988) define alguns casos como a “militarização” da linguagem empresarial como: batalha da concorrência, guerra de preços, etc. Quem não domina o jargão pode estar fora do contexto. Rituais e Cerimônias

são atividades que envolvem emocionalmente os integrantes. A reuniões podem ser ritualizadas (Moch e Huff – 1983), gerando um procedimento para o início de uma atividade. Rituais e Cerimônias são sempre pré-planejados. Sagas e Heróis são os modelos destacados de -comportamento que mantêm a unidade do grupo; deslegitima atitudes não apropriadas e não aceitas pelo grupo. Podem ser *scripts* para prever e orientar atitudes (Wilkins - 1983). Mitos são histórias que circulam em algumas culturas que têm significado de episódios marcantes que reforçam ou reprovam algumas atitudes. Episódios de erros, desperdícios, ineficiência, falta de planejamento são citados em algumas nações, como a Polônia (Czarniawska – 1986).

3. O Conteúdo da Cultura Organizacional

O conteúdo da cultura organizacional foi bem definido pelos antropólogos Kluckhohn e Strodtbeck (1961) que definem os pressupostos básicos, utilizados por Schein (1985), onde a cultura se desenvolve.

1. Qual é o caráter da natureza humana?
2. Qual é a relação do homem com a natureza?
3. Qual é o foco temporal da vida humana?
4. Qual é a modalidade da atividade humana?
5. Qual é a modalidade do relacionamento humano entre as pessoas?

O que é assumido pelo grupo ou nação, quanto à natureza humana? Em cada grupo ou nação a natureza humana pode ser tida como boa ou como má. Ou seja, deve-se desconfiar das pessoas e controlá-las, ou deixá-las à sua própria responsabilidade? Há uma influência muito grande destas questões nos ambientes da cultura das organizações. Com relação à natureza as diferentes concepções dadas por diferentes nações, sofrem variações antagônicas. O homem deve subjugar a natureza -tradição ocidental- ou deve viver em harmonia com ela -tradição japonesa; ou ainda subjugar-se à natureza -tradição latina. Estas questões têm influência direta com a forma de adquirir uma nova tecnologia, de definir um mercado a

ser atingido, de estabelecer relações com o governo, sindicatos, etc, como também de inovar na atividade da empresa.

Com relação ao tempo as visões mudam também. Há uma visão policrônica, onde o tempo é encarado de forma independente do próprio relógio, onde é definido como um tempo mais solto e flexível onde duas coisas podem ser feitas simultaneamente. A visão monocrônica já coloca o tempo onde as atividades são exclusivas e consomem o tempo. Esta visão, marcante em países anglosaxões, considera o tempo como um recurso valioso que se não cuidado pode ser desperdiçado –tempo é dinheiro. De outra forma, com relação à atividade algumas culturas interpretam a atividade profissional como algo que deve ser equilibrado entre o bem estar pessoal, a família e a vida profissional. Algumas culturas esperam envolvimento total com o trabalho, outras culturas já respeitam as atividades pessoais e familiares como sendo mais necessárias que as profissionais. O relacionamento humano, que também faz parte do conteúdo da cultura, pode dizer respeito ao poder e à autoridade. Alguns grupos organizacionais enfatizam a tradição e o relacionamento, outros grupos a cooperação e outros o máximo respeito ao individualismo (FERRO, 1991).

4. A Importância da Liderança e dos Fundadores

Os fundadores são aqueles que mobilizam as pessoas e acionam os recursos para dar início à nova organização. Há uma certa “imposição” dos fundadores nas crenças e pressupostos básicos da cultura. Isto pelo motivo que eles são considerados legítimos. Impõem os valores, símbolos, mitos e rituais assim como as tecnologias, a inovação, o planejamento, o controle, etc. Os subordinados lhes atribuem um direito inquestionável de criar a cultura enquanto que a cultura reforça os padrões de comportamento, preparando as próximas gerações.

Com uma cultura sólida será menor o grau de conflito. Os empregados têm uma espécie de compromisso que os faz inseridos na cultura: eles têm como que um contrato com a cultura. É como um conjunto de regras não escritas que definem a maneira de pen-

sar, agir com relação a certos problemas. Há uma pena de exclusão ou “punição” para aqueles que não aderiram à cultura e que a liderança avalia como elementos perigosos para a continuidade da empresa. A organização espera que o indivíduo realize adequadamente as funções e papéis que se espera dele, além de cumprir regras de comportamento social como respeitar os colegas, obedecer os chefes e ser leal à organização.

Pode haver uma combinação de forças onde aparece por um lado o chefe exigente com a eficácia financeira e a sobrevivência da empresa enquanto que por outro lado os empregados enfatizam mais ou aceitam a burocratização. Deste modo a cultura que emergiu foi a cultura com valores dos líderes e valores dos subordinados.

5. Estágios de Crescimento Organizacional e Mecanismos de Mudança da Cultura

A função da cultura muda com a maturidade do grupo que a compõe. Com as complexas mudanças em uma cultura adaptativa o grupo que participa daquela cultura acaba passando por diferentes estágios de evolução. Cria diferentes envolvimento, significados, identidades e sistemas de comunicação, reforçando princípios e valores antigos. Quando o quadro de funcionários da empresa é aumentado os jovens entrantes são orientados à cultura como meio de sobrevivência de suas carreiras.

Ao longo do tempo e do amadurecimento do grupo há uma série de mudanças na estrutura da cultura. Esses assuntos culturais são diferentes em diferentes situações de negócios e diferentes estágios (Davis – 1982). A cultura passa a sofrer a partir daí menos integridade (MARTIN & SIEHL, 1983). Ocorrem várias mudanças ao longo da vida da empresa. O tipo de mudança que é possível depende não só do estágio de desenvolvimento da organização mas do grau que a organização está nivelada e pronta para a mudança, por motivos de uma crise externa induzida ou por força interna voltada para a mudança (SCHEIN, 1985).

Tabela 1: Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança

<i>Estágios de Crescimento</i>	<i>Funções da Cultura/Questões</i>
<i>I – Nascimento e Crescimento Precoce</i>	
1. Dominação do fundador e possível dominação da família	1. cultura é distintiva e fonte de identidade.
	2. A cultura é a cola que mantém a união.
	3. Há um esforço em direção à integração.
<i>Fase de Sucessão</i>	
	1. A cultura se torna um campo de batalha entre conservadores e liberais.
	2. Potenciais sucessores são julgados se preservarão ou mudarão os elementos da cultura.

Mecanismos de Mudança

1. Evolução natural
2. Evolução auto-guiada através da terapia organizacional
3. Evolução gerenciada através de híbridos
4. “Revolução” gerenciada através de elementos externos

(Adaptado de Schein – 1985)

No nascimento e crescimento precoce da cultura organizacio-

nal a dominação do fundador e possível dominação da família aponta a função da cultura e suas questões como algo que é distinto de outras culturas, com a própria competência e fonte de identidade. O fundador e sua família são os indicadores da cultura em formação. Sua atuação é voltada para a exemplariedade da maneira de pensar, fazer e resolver os problemas. Necessariamente, nesta situação, toda a comunidade da empresa se vê inoperante enquanto não receber a inicialização do “como fazer” qualquer tarefa referente ao dia-a-dia da empresa. A cultura passa a ser a “cola” que mantém a empresa unida e a equipe se esforça na direção de uma maior integração e maior clareza de sua identidade. Os aspectos internos como socialização e compromisso são duramente enfatizados.

Mesmo iniciando a vida e o crescimento pode haver para a empresa uma fase de sucessões de comando que são também interpretadas pela cultura organizacional. A cultura neste caso torna-se o campo de batalhas entre os conservadores –contemporâneos do fundador e da família- e os liberais –novos entrantes à empresa. Os potenciais sucessores são julgados se eles podem preservar ou se vão mudar os elementos da cultura.

Nesta fase Schein (1985) identifica quatro mecanismos de mudança. O primeiro seria a Evolução Natural da empresa para aceitar ou rejeitar os novos paradigmas que surgiram dos novos entrantes ou das exigências do meio externo, que influenciam nas mudanças. Pode haver uma evolução auto-guiada através de uma terapia organizacional, onde os elementos internos vão se readaptando aos ditames da mudança aceitando, assim, novos paradigmas e fazendo-se pré-dispostos a atuar segundo essas normas.

Caso a empresa aceite em sua cultura uma conjugação de paradigmas ocorrerá uma evolução gerenciada através de uma situação híbrida onde elementos internos agregam novidades em sua maneira de pensar, agir, que antes não faziam parte da cultura. Por outro lado, pode ser gerenciada uma revolução através da influência de elementos externos.

Para os estágios de crescimento (tab. 2), após o nascimento (tab. 1), da função da cultura os mecanismos de mudança já sofrem um aumento na variedade.

Há uma expansão dos produtos e dos mercados. A empresa assume a sua capacidade de inovação, torna-se adaptativa perante os novos desafios. Opta por uma integração vertical como opção de expansão crescendo em busca de mais atividades, seja pela aglutinação das fases de comercialização ou pela aglutinação das fases de elaboração de matérias-primas. Geograficamente há um aumento de territórios, filiais e plantas. Em alguns casos ocorrem aquisições ou fusões que interferem na cultura reinante da empresa. Surgem aí as adaptações necessárias. A integração cultural acaba por declinar tanto pela ausência da “força” do fundador como pela necessidade de se adaptar a esses novos mercados, produtos, etc. Se há a componente adaptativa da cultura, será somente uma etapa passageira que pode ainda reverter em uma cultura emergente.

Tabela 2: Estágios de Crescimento, Funções da Cultura e Mecanismos de Mudança (cont)

Estágios de Crescimento

II- Semi-vida organizacional:

1. Expansão de produtos e mercados
2. Integração vertical
3. Expansão geográfica
4. Fusões e aquisições

Funções da Cultura / Questões

1. Integração cultural, declínio com subculturas que são geradas
2. Perda de objetivos e princípios; cria-se a crise de identidade
3. Mudança de direção e mudança cultural é providenciada

Mecanismos de Mudança

5. Mudança planejada e desenvolvimento da organização
6. Sedução tecnológica
7. Mudança através de escândalos e explosão de mitos
8. Incrementar (Adaptado de Schein – 1985)

Os praticantes do desenvolvimento organizacional aplicam-se em desenvolver a nova cultura. Ou migram a cultura outrora reinante para subculturas adaptativas que agregam os novos valores entrantes. Subculturas são pequenos fragmentos da cultura geral que reinam em pequenos ambientes sem que provoquem o desconforto da cultura geral ou de outras subculturas. O critério de cultura adaptativa também aparece como sendo um meio de sobrevivência fazendo com que a cultura geral tenha a sua adaptação necessária. A sedução tecnológica é a inovação tecnológica levada à nova cultura da empresa por força dos novos entrantes, empregados e paradigmas, que interferem por várias formas de aculturação, especialmente pela tecnologia importada à cultura da empresa, que outrora não era comum. Escândalos e explosão de mitos compõem outro tipo de mecanismo de mudança que são representados pelas “assuntos adotados” Os “assuntos adotados” são agregados às teorias em uso, que refletem a atualidade do que está em andamento na cultura. Os “adotados” podem reforçar as teorias em uso se bem adaptadas. O Incrementalismo é uma situação de mudança da cultura que pode interferir no tipo de mudança de modo consistente se forem orientadas nesse sentido. Com isso as decisões ocasionarão pequenas mudanças porém, bastante apropriadas e adaptadas.

5. As Culturas Fortes e Adaptativas e a Inovação

Culturas Fortes são aquelas que sobreviveram a vários estágios de mudanças e que por longo tempo obtiveram performance econômica (KOTTER, JOHN & HESKETT, 1992). Formaram um modo de ser corporativo e adaptativo que foi, ao longo dos anos, sedimentando uma situação estável no modo de pensar e agir. A Inovação dentro destas culturas toma parte no dia-a-dia fazendo-se presente em todos os aspectos de atuação. Pesquisas realizadas por Deshpande (1993), mostram que a Cultura, a Orientação para o Cliente e a Inovação são elementos presentes em empresas de sucesso com presença marcante (forte) no mercado e no seu modo de

pensar, agir. O clima de mudanças organizacionais leva a liderança formal a rever a sua atuação (LANGLEY, 1995). Há uma nova postura do líder quando ocorrem mudanças. Isto caracteriza a cultura forte: uma liderança que se supera e se impõe mesmo convivendo com paradigmas que em outros momentos eram indiferentes para a empresa. Corporativamente houve uma adaptação conduzida e trabalhada pelo líder; isto o manteve na liderança. A participação, o poder, a motivação e o estilo passam a ser trabalhados pelo líder como forma de reestabelecer a cultura da organização. Com essa quebra de paradigmas, fixados pelos ensinamentos consolidados anteriormente, a inovação passa a ser favorecida (LANGLEY, 1995)

As culturas corporativas consideradas adaptativas mantêm-se na liderança quando seu líder procura novas idéias, apresenta as novas idéias à organização e encoraja os empregados às iniciativas de inovação (SLAPPENDEL, 1996). Este contexto garante que haverá o fortalecimento e clima de continuidade com a figura do fundador fazendo frente às mudanças. Quando a liderança aumenta o perfil de criar (TROT, 1998) e há um clima condutor da criatividade (AHMED, 1998) haverá um maior comprometimento dos empregados para com o propósito de continuidade da empresa. Isto garante o fortalecimento da cultura corporativa que se posiciona à frente no *benchmarking* do setor. Inovação, portanto, tem sua origem na liderança apoiada pela cultura adaptativa forte instaurada a partir do crescimento de empresa. O fundador tem papel crucial neste trabalho; solidifica o compromisso dos empregados e dirige a empresa para a liderança.

Análise Crítica sobre a Revisão da Literatura

Uma análise que se pode fazer com relação à literatura segue o caminho da riqueza do assunto. É comum que haja escassez de fontes quando se trabalha com assuntos marginais a outros temas centrais. Os temas centrais *-core-* são variadamente abordados de todas as formas. Os temas menos centrais são menos abordados e acabam por ser citados de modo lateral em outros temas. A literatu-

ra menos abundante diminui o alcance do pesquisador em certos temas que, embora menos centrais, se tratados com o mesmo interesse podem render conhecimentos incomuns à comunidade científica.

Neste caso da inovação, como componente das culturas fortes e adaptativas, houve uma criação abundante de *papers* que satisfazem aos interesses de pesquisadores e praticantes. Também livros são recomendados pela comunidade científica para complemento da carga sobre o assunto e eliminação de algumas lacunas.

Há uma parcimônia quanto aos *cases* que não são encontrados em quantidade exceto para situações de outras pesquisas que acabam por completar a busca. À exceção de Kotter (1992) e Ferro (1991), que apresentam alguns *cases*, pode-se extrair daí situações não completas para análise da inovação a partir da cultura da organização.

Outro aspecto da literatura é intercalação do tempo de publicação onde não se destaca nenhuma época avançada no assunto.

Existem temas que se caracterizam pelas épocas em que são apresentados à comunidade científica. No caso da inovação dentro da cultura, não se destacam épocas, muito contrário disso, o que existem são situações típicas que se espalham ao longo de períodos de tempo com *gaps* inexplicáveis e até prejudiciais à pesquisa. A fundamentação e a ênfase dos artigos são de mesma orientação científica porém, a descontinuidade e os intervalos longos entre um e outro acabam por prejudicar as considerações finais. Pode-se observar o interregno Schein (1985) --definição de cultura organizacional- e Krishnan (2001)-componentes da cultura organizacional. Schein, com sua clássica definição de cultura organizacional, não foi ainda superado¹ e a partir desta definição se construiu grande parte da estrutura de pesquisa em cultura organizacional.

¹ Deshpande e Webster (1989) concorrem à clássica definição com a frase: "the pattern of shared values and beliefs that help individuals understand organizational functioning and thus provide them with the norms for behavior in the organization"(p.4).

Estudo de Caso

Para uma observação mais concreta pode-se lançar mão de um estudo de caso. Para este trabalho foi feito um estudo de caso parcial, não seguindo toda a metodologia científica. Um estudo de caso é uma pesquisa empírica (Yin, R) que apresenta uma aplicação contemporânea dos assuntos estudados teoricamente.

Nesta observação foi aplicado o método etnográfico, ou seja, estar presente no dia-a-dia da empresa para observar a cultura organizacional reinante. Neste caso a empresa observada foi a Panasonic Componentes do Brasil, que opera no Brasil no ramo da indústria de componentes eletrônicos.

Pode-se observar que a Panasonic é tipicamente uma empresa de uma cultura forte que se identifica por seus pressupostos básicos. Tanto pela influência do fundador como pela sua nação de origem os pressupostos da cultura foram amplamente assimilados pelos empregados. Símbolos, rituais e heróis são lembrados e praticados a cada momento do dia-a-dia. Nota-se que ao começar o dia todos os empregados se posicionam para a ginástica matutina, que é regida por um único sistema de som com música e voz de comando gravada. Todos em qualquer dependência da empresa se aplicam à ginástica. Nota-se aí algumas subculturas onde há uma adaptabilidade dos movimentos: os mais jovens e menos aculturados com o país de origem da empresa (Japão) se acomodam em movimentos exagerados e até forçados com gestos fora do padrão da voz de comando. Por sua vez nos departamentos de maior hierarquia -mais aculturados ao país de origem, pela presença de nativos- se aplicam ortodoxamente à voz do comando da ginástica.

Na inovação pode-se notar claramente a força do fundador e a presença da cultura forte e adaptativa. O sr K. Matsushita, o fundador da empresa, na sua juventude trabalhou na eletrificação rural do Japão pós-guerra e notou que as casas do campo só possuíam um par de fios elétricos com poucas opções de aplicações elétricas de eletrodomésticos. Patentou então um sistema simples de soquete/tomada para vários eletrodomésticos. Esta inovação foi o

start da Panasonic que até hoje tem como princípio inovar e patentear invenções. O sr Matsushita é tido como um herói e o seu primeiro invento é impresso como desenho em todos os formulários da empresa, fixando, assim, o espírito inovador que deve reinar na empresa. Este modo de pensar existe em todas as plantas da empresa multinacional e uma cultura forte de princípios orientais conduz a atividade da inovação em todos os países.

Análise Crítica do Estudo de Caso

O fenômeno Panasonic merece uma análise mais profunda e detalhada seguindo os ditames da metodologia científica, que não são o propósito deste trabalho. Porém, os exemplos citados no estudo de caso podem gerar uma ilustração do estudo das culturas organizacionais fortes e adaptativas. O fundador -o sr Matsushita- pode contar com uma série de fatores para impor essa cultura. A começar pela mentalidade japonesa com suas características quanto à concepção da natureza humana, à relação do homem com a natureza, etc (vide pág. 8). Nestes termos há uma série de fatores favoráveis que contribuíram para a formação da cultura forte.

Quanto às culturas adaptativas, houve um desenvolvimento quase que natural para a adaptação da cultura no campo da inovação. Todos as plantas da fábrica são imbuídas dos pressupostos que geram as inovações. O que pode ser observado com essa adaptação é que no campo social da empresa, por haver uma fusão de raças, várias outras culturas emergiram -culturas emergentes- que são simplesmente consideradas, ainda, como culturas em formação, que não se completaram. O estudo de caso as identifica como emergentes mas no dia-a-dia da empresa há uma "esperança", por parte da hierarquia, que um dia essa aculturação se complete como que por amadurecimento dos empregados.

Seria conveniente que estudiosos do assunto na empresa se convencessem de que também as culturas emergentes são gerenciáveis e podem gerar novas culturas que apresentam comportamentos híbridos porém igualmente rentáveis para a operacionalidade da empresa.

Quanto à inovação o estudo de caso foi esclarecedor no sentido de que as culturas fortes realmente a sustentam como sendo uma componente permanente na cultura da empresa.

As diferenças nacionais observadas na Panasonic ainda não foram totalmente interpretadas a favor da cultura. É necessário que os participantes da cultura na empresa revejam a forma de trabalhar de cada uma das raças que compõem o quadro de empregados e dê margens à existências de culturas emergentes suplantando assim as sub-culturas que existem em alguns departamentos com mais empregados de raça ocidental do que raça oriental.

Se as culturas forte e adaptativa da empresa forem gerenciadas segundo os *common behavior* (vide Quadro I) a empresa obterá melhores resultados para a convivência diária e para o rendimento do trabalho.

Considerações Finais

A Fig I, adaptada de Kotter (1992), mostra que a alta gerência trabalha para preservar o adaptativo *core* da cultura. Isto significa que os trabalhos da alta gerência são fundamentalmente sobre as atividades e atitudes das pessoas. Toda a cultura organizacional de uma empresa está alicerçada nos seres humanos. Os gerentes têm que ser eficazes conhecedores dos seres humanos para realizarem um bom gerenciamento. Pode-se ver nos *Core values* do Quadro I que grande parte das atividades gerenciais está em fortalecer os valores pessoais e as lideranças, sempre observando a possibilidade de riscos.

Além da visão do negócio os líderes se aprimoram nas estratégias ou práticas do negócio específico. Neste caso conta o comprometimento que eles incorporam e passam a transmitir para todos os empregados. Sempre enfatizando as lideranças -não só deles próprios mas de todos os que participam do negócio- os visualizadores não poupam esforços para incentivar sempre os empregados para a direção do negócio e para a produtividade. A adaptabilidade ao ambiente é outra componente do sucesso. Sempre o líder visualizador conta com a colaboração do ambiente, fazendo disso um

dos seus componentes aliados. A adaptação do líder ao ambiente é o início do bom negócio.

O clima para a cultura organizacional se impor como forte e adaptativa já existe a partir destes elementos fundamentais: adaptação ao ambiente e compromisso da equipe.

A revisão bibliográfica fortalece o estudo para se definir que as culturas fortes e adaptativas são as guardiãs da inovação dentro da empresa. Na frase de Schein sobre a definição de cultura fica em evidência o padrão de pressupostos básicos (inventados, descobertos ou desenvolvidos) que são fruto deste esforço da cultura no sentido de -com a colaboração da equipe- preparar um clima de confiança para a inovação.

As atitudes individuais são outro dos componentes que interferem na inovação de produtos e processos (KRISHNAN/ULRICH, 2001). Somando-se a cultura forte com as atitudes individuais, o modo próprio de cada empregado participar, haverá maior possibilidade de sucesso.

Sendo assim pode-se considerar que a inovação será constante onde houver suporte das culturas preparadas para isso através dos seus líderes e através do comprometimento de todos os empregados.

BOER, Eliseu Carlos. The considered innovation like a component permanent organizational in the companies of strong cultures and adaptativas. *FACEF Pesquisa*. Franca, v.6, n.1, p. 43-67, 2003.

- **Abstract:** Companies with strong and adaptative cultures increase market share and anticipate changes to come, keeping a superior level of performance for a long time. Strong cultures enable companies to thrive nowadays. Strong and adaptative cultures are the ones that keep innovation in constant activity within the company. The search for innovation, established by the founder since its birth, begins to be part of the company's strategy and development
- **Key-words:** companies; cultures; innovation.

Bibliografia

- AHMED, P. *Culture and Climate for Innovation*. Bradford Univ., 1998
- ARGYRIS, C. *Integrating the Individual and the Organization*. NY Wiley, 1964.
- BARNARD, C. *The Function of Executive*. Harvard Univ. Press, 1938
- BARLEY, S.; METER, G.; GASH, D. *Culture of Culture: - Adm. Science Quart*, 1988.
- BENDIX, R. *Work and Authority Industry*. Berkeley Univ. of Calif Press, 1956.
- CZARNIAWSKA, B. *The Manag. of Meaning*. J. of Mang. Studies, 1986.
- DAVIS, S. *Workers and Managers in L.A.* - Heath and Co, 1974.
- DESHPANDE, R. & WEBSTER, F. *Corporate Culture*, J. of Marketing, 1993.
- ETIZIONI, A. *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. Zahar, 1974.
- FERRO, J. *Decifrando Culturas Organizacionais* - FGV, 1991.
- Garsombke, D - *Organizational Culture Dons*. Organ. Dynamics, 1988
- HA, A & PROTEUS, E. *Optimal Timing of Reviews in P.O.Manag*, 1995.
- HOFSTEDE, G. *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill, 1997.
- JAQUES, E. *The Changing Culture of a Factory*. Garland NY, 1987.
- KATZ, R & ALLEN, T. *Investigating the Not Invented Here*. R&D Manag, 1982.

- KOTTER, J & HESKETT, J. *Corporate Culture and Perf.* F. Press NY, 1992.
- KLUCKHOHN, F. & STRODTHECK, F. *Variations in Value Orient.* P.Co - 1961.
- KRISHNAN, V. & ULRICH, K. *Product Develop. Decision. Manag.Cien*, 2001
- LANGLEY, A. *Between "Paralysis and Analysis"*- Sloan M.R., 1995.
- MARTIN, J & SIEHL, C - *Organizational Culture and - Organ. Dynam*, 1983.
- McGregor, D - *O Lado Humano da Empresa* - Martins Fontes - 1980
- Moch, M e Huff, A - *Power Enactment Through* - J. of Bus. Res. - 1983.
- PETIGREW, A. *The Politics of Organizational Dec.* L. Tavistock., 1973.
- SCHEIN, E - *Organizational Cult. And Leadership*. Beverly H, 1985
- SELZNICK, P. *TVA and the Grass Root* - Univ. of California, 1984.
- SLAPPENDEL, C. *Perspectives on Innovation in Org.* O.E.Berlin, 1996.
- TROTT, P. *Growing Business by*. J. of App. Manag. S., 1998.
- TURNNER, B. *Exploring the Industrial Sub-culture*. L. Macm., 1971
- WILKINS, A *Developing Corporate Character* - S.F.J.Bass, 1989.
- YIN, R. *Case Study Research: Design and Methods*.