

## **UMA REFLEXÃO CRÍTICA SOBRE O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL PELA DIMENSÃO DA CULTURA**

*A CRITICAL REFLECTION ON THE ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT BY SIZE OF  
CULTURE*

Marise **SCHADECK**

IESA - Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo  
mariseschadeck@hotmail.com

Luis Adriano **RODRIGUES**

IESA - Instituto Cenecista de Ensino Superior de Santo Ângelo  
luisadriano@bol.com.br

Artigo recebido em 04/2015 – Aprovado em 04/2016

### **Resumo**

Este artigo aborda as Teorias do Desenvolvimento, cultura e os elementos simbólicos do desenvolvimento organizacional. A cultura organizacional mantém a empresa funcionando como um conjunto, porém de forma mais eficiente, o sucesso é alcançado no processo de aprendizagem organizacional. Seu objetivo é evidenciar a importância de compreender os elementos simbólicos que permeiam a cultura organizacional com vistas à promoção do Desenvolvimento Organizacional. O ensaio é uma pesquisa bibliográfica, a partir da literatura, visa construir um referencial fundamentando-se então, na articulação das temáticas das Teorias do Desenvolvimento, cultura e desenvolvimento organizacional, perpassando pela simbologia e os elementos que a constituem no processo de desenvolvimento organizacional.

**Palavras-chave:** Teorias do Desenvolvimento; cultura; desenvolvimento organizacional; elementos simbólicos.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

## ABSTRACT

*This article discusses the development of theories, culture and the symbolic elements of organizational development. Organizational culture keeps the business running as a whole, but more efficiently, success is achieved in the organizational learning process. Your goal is to highlight the importance of understanding the symbolic elements that permeate the organizational culture in order to promote organizational development. The trial is a research literature is, from the literature, aims to build a reference building upon then, the articulation of the issues addressed in the development of theories, culture and organizational development, passing through the symbolism and the elements that constitute the organizational development process.*

**KEYWORDS:** *Development Theories; culture; organizational development; symbolic elements.*

## 1. INTRODUÇÃO

O desenvolvimento organizacional constitui-se num campo de estudo das organizações por ser considerado um instrumento de excelência para a mudança em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual. Especificamente o Desenvolvimento Organizacional aborda, entre outros muitos temas problemas de comunicação, conflitos entre grupos, ou como satisfazer as necessidades do pessoal ou questões de eficiência organizacional. Estes temas provocam reflexões a respeito da cultura organizacional, em especial atitudes e mudança organizacional. Qualquer alteração na estrutura organizacional ou na orientação estratégica envolve alterações comportamentais e estruturais na organização.

Neste processo de desenvolvimento organizacional é necessário ter presente que a única forma de mudar as organizações é através da mudança em sua "cultura", isto é, mudar os sistemas de vida, de crenças de valores e de formas aceitas de relações entre as pessoas. A cultura transmite-se no tempo e vai se adaptando de acordo com as influências externas e as pressões internas, produto da dinâmica organizacional, além de conseguir que as pessoas tenham uma consciência de pertencer, de serem efetivamente membros da instituição.

No presente ensaio teórico pretende-se discutir desenvolvimento organizacional pela dimensão cultural, a qual tem sido apontada como uma temática contemporânea em razão da complexidade da gestão decorrente das transformações e adaptações no ambiente empresarial. Nesse sentido, promover ações para modificar/alterar/transformar a cultura organizacional implica compreender os elementos periféricos determinantes do desenvolvimento da organizacional.

Desde os questionamentos apresentados por Foucault na década de 1970, sobre as certezas científicas, a forma como compreendemos as organizações se transformou, até mesmo as teorias organizacionais apresentaram rupturas. Contudo, permanece presente nos estudos de Bourdieu, que os elementos simbólicos configuram campos de poder e dessa forma podem comprometer o desenvolvimento das organizações. Nesse sentido, a cultura organizacional é uma variável capaz de promover o desenvolvimento organizacional.

O resultado desse estudo, caracterizado como pesquisa bibliográfica, é apresentado a seguir, em três partes. A primeira parte foi elaborada com o propósito de construir um quadro conceitual a partir das teorias do desenvolvimento, enfatizando o desenvolvimento organizacional com base nas dimensões do poder simbólico. Na segunda parte apresentam-se os fundamentos do desenvolvimento organizacional (DO) contemplando a dimensão cultura e as abordagens e elementos intervenientes para uma investigação. Por fim, têm-se a complementação dos tópicos, discorrendo sobre a simbologia e os elementos da cultura que constituem no processo de desenvolvimento organizacional.

## 2 Teorias do Desenvolvimento- breve panorama

Este capítulo busca oferecer um panorama rápido das diferentes teorias sobre o desenvolvimento para que sirvam de aporte esses conceitos para a trajetória de estudo sobre desenvolvimento organizacional, cultura e seus elementos simbólicos.

Basicamente a ideia do Desenvolvimento, sua gênese se dá nos séculos XVII e XIX, quando o conceito é atrelado a um significado mais otimista, seria dizer, “de que os indivíduos e sociedade fossem capazes de moldar, pelas próprias forças, um novo mundo, cada vez melhor” (SIEDENBERG, 2004, p.12).

O desenvolvimento econômico nas décadas recentes tem sido enorme. Desafortunadamente, a riqueza e a prosperidade geraram-se de forma desigual. Esta desigualdade provoca os mais variados problemas sociais e a instabilidade política em quase todas as regiões do mundo. O fim da guerra fria e a rápida integração da economia mundial não resolveram os problemas persistentes da pobreza extrema, o endividamento, o subdesenvolvimento e os desequilíbrios comerciais.

Siedenberg traz a concepção de desenvolvimento como sendo um

conceito que, apesar de ter sido utilizado inicialmente como sinônimo de crescimento num contexto econômico, tem hoje uma relação consolidada com diferentes áreas das Ciências Sociais aplicadas, em que se configura como um conceito-chave. [...] poucos conceitos contribuíram tanto para a aproximação das diversas áreas, ou seja, para a interdisciplinaridade das Ciências Sociais, quanto o conceito de desenvolvimento (2003, p.67).

Uma comunidade ou uma nação realiza um processo de desenvolvimento sustentável se o desenvolvimento econômico vai acompanhado do humano -ou social- e do ambiental.

Nessa perspectiva, Conterato e Fillipi (2009, p.11) conceituam:

O desenvolvimento é um fenômeno de natureza social marcado pela controvérsia quanto às suas formas de concepção e de aferimento. Isso se deve basicamente ao fato de que o desenvolvimento só existe como tal na medida em que passa a ser percebido como uma situação que promove mudanças em determinada coletividade humana. Tais mudanças se dão graças a ações individuais e coletivas que podem produzir impactos positivos em seus meios de vida.

Ao retroceder um pouco no tempo, para traçar um breve panorama, já no Mercantilismo as estratégias de comércio desenvolvidas e implementadas por governantes, empreendedores e comerciantes tinham objetivos econômicos e políticos. Em seguida, os Fisiocratas, como Quesnay, e outros economistas franceses que divergiram dos princípios básicos mercantilistas e formulam bases da teoria do liberalismo econômico. Adiante, aparece o Liberalismo Econômico de Smith, doutrina que serviu de substrato ideológico às revoluções antiabsolutistas que ocorreram na Europa (Inglaterra e França) e à luta pela independência dos Estados Unidos. Importantes contribuições deste período podem ser citadas como: Sistema da liberdade natural: todos devem ser livres para perseguir e alcançar os seus próprios interesses. Com a adoção desse sistema, todos (indivíduos e sociedade) vão se beneficiar (FUSFELD, 2003).

Adam Smith, com sua teoria apresentou várias contribuições: Os seres humanos (diferentemente dos animais) tem propensão à permuta, troca ou intercâmbio e a tendência de querer ganhar mais pelo seu esforço e capital. O mercado é autoajustável: a concorrência entre vendedores no esforço de auferir lucros resulta num padrão de produção adaptado às necessidades e desejos dos consumidores (SIEDENBERG, 2003).

Para Fillelini (1994) citado por França (2012, p.7):

A composição básica da teoria do crescimento de Adam Smith sustentava-se na riqueza das nações como resultante do trabalho produtivo, gerador de excedente de valor sobre os custos da reprodução. Estabelecida a relação quantitativa de trabalhadores e população total, encontrava-se a produtividade, originando a acumulação do capital, responsável pela geração de novos empregos. Dessas condições, decorria a ampliação de novos mercados e a especialização, cada vez maior, da mão de obra, acrescida da incorporação de novas técnicas e máquinas, incentivando o lucro e dando sustentação à mão invisível da economia clássica.

Outros autores como Ricardo tinham a agricultura como obstáculo para o crescimento, em função da pouca produtividade e os altos salários dos agricultores. Isso trazia problemas nas contratações de trabalhadores, surgindo assim, o estado estacionário. Em contraponto ao estado estacionário seria o controle da natalidade e a importação de produtos agrícolas, exterminando com a Lei dos Pobres. (FRANÇA, 2012).

A solução para esse contraponto ao estado estacionário seria a ampliação do comércio internacional, havendo, por conseguinte a concorrência da taxa de lucro entre a agricultura e a indústria, dessa forma o excedente não estaria com categorias sociais inerentes ao processo de acumulação de capital, os sindicalismos exacerbados, especulação financeira ou burocracias ineficientes e estatizantes, que pudessem parar desenvolvimento econômico (FRANÇA, 2012).

Em seguida, Malthus, “passa a se preocupar com a questão das crises cíclicas do capitalismo, mais especificamente, do princípio da demanda efetiva, visto que os clássicos analisavam a economia apenas pelo lado da oferta.” (FRANÇA, 2012, p.7).

Dessa forma, passou a explicar que o crescimento da riqueza nacional decorria da existência de fatores agindo ao mesmo tempo, tanto do lado da oferta como da demanda, equilibrados pelos preços do mercado, ficando a cargo da produção e da distribuição a importância na determinação da taxa de crescimento em longo prazo, que culmina com a contabilização dos lucros, rendas e salários na riqueza nacional (FRANÇA, 2012, p.07).

Já o Marxismo surgiu como uma resposta à era (revolução) industrial: da mesma forma que os economistas clássicos (liberalismo) desenvolveram uma ideologia para explicar a nova ordem, os socialistas desenvolveram uma crítica a ela, consagrando a denominação em torno da obra teórica de Marx e Engels e de seus seguidores, e constituindo-se na fundamentação ideológica do comunismo moderno (HUNT, 1989).

Autor da mais influente obra de economia do século XX, John Maynard Keynes também se contrapôs aos princípios clássicos:

negando a existência da mão invisível de Adam Smith e das proposições da Lei de Say, sendo um dos mais vorazes defensores do princípio da demanda efetiva. A grande depressão de 1929 possibilitou a Keynes provar que o binômio: poupança investimento, juntamente com a intervenção do Estado na economia, pode modificar a situação de desequilíbrio estrutural, caracterizada por forte desemprego, decorrente da recessão que assolou os EUA e outras economias diretamente atreladas aos americanos (FRANÇA, 2012, p.9-10).

Em seguida, Joseph A. Schumpeter (1883-1950) ministro austríaco lecionou em Bonn e Harvard, desenvolveu o estudo dos ciclos econômicos (longos: vários decênios; médios: uma década e curtos: três anos) (CARLO, 2005).

Felilline citado por França (2012, p.9):

Recorrendo aos clássicos, Joseph A. Schumpeter destaca o dinamismo da oferta para explicar o crescimento econômico, cujas variáveis principais estão focadas no papel do empresário inovador e nas grandes linhas de crédito como fonte de investimentos. A análise do crescimento econômico, defendida por Schumpeter, decorre das inúmeras e constantes adaptações da economia às crises econômicas existentes. Já o desenvolvimento econômico se destaca por si só, quer pelas mudanças espontâneas no fluxo circular ou na tendência do equilíbrio, buscando a cada momento um novo estado de equilíbrio. Todas essas mudanças dão-se de dentro para fora do modelo econômico, com elevado grau de imprevisibilidade, através das revoluções produtivas, tanto no âmbito comercial quanto industrial, gerando novos produtos ou novas combinações produtivas.

A teoria do desenvolvimento tomou corpo nos anos de 40 e 50 com uma diferenciação: com relação à economia neoclássica convencional, pela rejeição dos dogmas que se davam aos benefícios sistemáticos relegados ao comércio e às qualidades do mercado; e no que diz respeito à economia de molde keynesiana (hegemônica entre 1945 e 1975), com a crítica à inadequação da análise do desemprego e crescimento de curto-prazo, quando aplicada aos problemas estruturais dos países em desenvolvimento (HERRERA, 2006).

Em seguida, com o nascimento da CEPAL surgem outras discussões a cerca do desenvolvimento. A CEPAL é:

[...] una de las cinco comisiones regionales de las Naciones Unidas y su sede está en Santiago de Chile. Se fundó para contribuir al desarrollo económico de América Latina, coordinar las acciones encaminadas a su promoción y reforzar las relaciones económicas de los países entre sí y con las demás naciones del mundo. Posteriormente, su labor se amplió a los países del Caribe y se incorporó el objetivo de promover el desarrollo social.<sup>1</sup>

França mostra que:

Muito mais do que as inúmeras ações internas praticadas pelas diversas correntes econômicas das outras escolas, os estruturalistas<sup>6</sup> utilizaram a CEPAL<sup>7</sup> como o nascedouro das ideias econômicas para a solução dos problemas do subdesenvolvimento na América Latina e no Caribe, questionando e melhorando as visões clássicas e keynesianas sobre a má utilização dos fatores de produção e suas consequências diretas e indiretas, apontando-as como as responsáveis diretas do *circulo vicioso da pobreza* nos países não desenvolvidos e, em especial na América Latina e Caribe (2012, p.10).

Resumidamente, até os anos 70 a teoria do desenvolvimento está focada no progresso material, quer dizer, de forma espontânea que ocorre entre o crescimento econômico e o desenvolvimento ou pelas conjunturas políticas que tenham efeitos de ordem diferenciada nas estruturas sociais. Assim, a teoria do desenvolvimento, confundiu-se com a teoria da modernização que tem como enfoque a mescla do desenvolvimento com o arranjo do sistema produtivo (ANDRADE e DIAS, 2009).

A partir dos anos 1980, surge no cenário econômico um novo paradigma:

o crescimento endógeno, que está vinculado ao processo de industrialização endógena. Passou-se a discutir com maior profundidade o efeito da ação pública sobre as localidades e regiões não desenvolvidas, contrapondo-se ao fracasso ou esgotamento do modelo de desenvolvimento “de fora para dentro” praticado nos anos 1960 e 1970, em detrimento da nova proposição da teoria territorial do desenvolvimento, do desenvolvimento autocentrado e do desenvolvimento “de baixo para cima” (FRANÇA. 2012, p.5).

Na década dos noventa, consolida-se um novo conceito de desenvolvimento, que é denominado "desenvolvimento humano sustentável". França (2012, p. 31) explica que “O desenvolvimento sustentável, também originário dos desequilíbrios regionais e da reorganização dos setores produtivos, promovidos pela globalização, foca suas discussões na relação estremita entre os homens e a natureza”.

---

<sup>1</sup> A CEPAL é uma das cinco comissões regionais das Nações Unidas e tem sede em Santiago, Chile. Foi fundada para contribuir para o desenvolvimento econômico da América Latina, coordenar as ações voltadas para este fim, e reforçando as relações econômicas entre os países e com outras nações do mundo. Mais tarde, seu trabalho foi expandido aos países do Caribe e se incorporou o objetivo de promover o desenvolvimento social. Disponível em: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/3/43023/P43023.xml&xsl=/tpl/p18f-st.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>. Acesso em nov. de 2012.

Entende-se que o desenvolvimento significa crescimento equitativo e em harmonia com a natureza. Enfim: o crescimento refere-se a termos nominais econômicos que crescem ou decrescem, o desenvolvimento econômico, é um conceito mais amplo, em onde o bem-estar e as considerações naturais têm um papel mais fundamental.

Durante muito tempo acreditou-se que o fator econômico era o único determinante do desenvolvimento, porém, nem sempre o crescimento econômico resultava em desenvolvimento social. Hoje se sabe que o desenvolvimento tem muitas dimensões: econômica, social, cultural, ambiental, físico, político e científico, que mantêm umas em relação às outras, relativo grau de autonomia, embora todas estas dimensões compareçam no processo de desenvolvimento, em grupo, determinando ou condicionando sua trajetória.

O desenvolvimento de uma organização permite:

1. um conhecimento profundo e realístico de si própria e de suas possibilidades;
2. um conhecimento profundo e realístico do meio ambiente em que opera;
3. um planejamento adequado e realização bem-sucedida de relações com o meio ambiente e com os seus participantes;
4. uma estrutura interna suficientemente flexível com condições para se adaptar em tempo às mudanças que ocorrem, tanto no meio ambiente com que se relaciona como entre os seus participantes;
5. os meios suficientes de informação do resultado dessas mudanças e da adequação de sua resposta adaptativa( CHIAVENATO, 2000, p.451).

Nesse contexto de desenvolvimento é natural que as organizações cresçam e se desenvolvam. Esse processo é originado em fatores endógenos e exógenos. Essa demanda se dá de forma lenta e progressiva que leva ao conhecimento de si e realização de suas potencialidades (CHIAVENATO, 2000).

## **2.1 Concepções do Desenvolvimento organizacional**

O Desenvolvimento Organizacional implica em uma relação cooperativa entre o agente externo e os membros internos da organização. É relevante dizer que uma organização para ser eficiente necessita que a teoria do comportamento humano desenvolva-se na mesma proporção. É evidente que a tendência de toda organização é desenvolver-se e crescer. Este processo é lento e leva a conhecer na totalidade a realização plena das potencialidades da organização. Isso se dará à medida que o desenvolvimento organizacional ocorrer sistematicamente com processos de desenvolvimento pessoal e institucional, constituindo-se em uma ferramenta para as mudanças atitudinais que resultarão no alcance de maior eficiência organizacional, fato imprescindível no mundo atual das organizações.

Especificamente o DO aborda, entre outros, muitos problemas de comunicação, conflitos entre grupos, questões de direção e chefia, questões de identificação e destino da empresa, ou como satisfazer os requerimentos do pessoal ou questões de eficiência organizacional, e o desenvolvimento e fortalecimento de equipes (empowerment). Estes itens perpassam por uma retomada de ações, atitudes e

mudança cultural, entendendo que envolve alterações comportamentais e estruturais que melhoram significativamente o ambiente e conseqüentemente a produtividade (CHIAVENATO, 2000).

O surgimento da teoria sobre o Desenvolvimento Organizacional (DO) que se constitui em um instrumento de excelência para a mudança e a flexibilidade em busca de uma maior eficiência organizacional, condição indispensável no mundo atual, ocorre a partir da evidência do aumento da complexidade das organizações, decorrente da aglutinação de aspectos estruturais e comportamentais das mesmas.

No contexto atual, desenvolver é mais que do nunca de vital importância para a organização que deseja permanecer no mercado competitivo. Desenvolver significa cuidar do meio ambiente, do social além dos seus liderados e da sua infraestrutura. Contudo, desenvolver as potencialidades humanas, segundo Johann (2004), requer que a organização possibilite instrumentos para que aja a constante aprendizagem, por parte de seus colaboradores.

O conceito de desenvolvimento organizacional, proposto por diferentes autores, é apresentado na tabela 1:

**Tabela 1 – Conceitos de DO**

<b>Autor</b>	<b>Conceito de DO/ Mudança Planejada</b>
Beckhard (1969)	Esforço planejado, que abrange toda a organização, e administrado do alto, para aumentar a eficiência e a saúde da organização através de intervenções planejadas nos “procedimentos” da organização e usando os conhecimentos fornecidos pelas ciências do comportamento.
Bennis (1972)	Resposta à mudança, uma complexa estratégia educacional que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, valores e a estrutura da empresa, de modo que elas possam melhor adaptar-se aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso da mudança.
Lawrence & Lorsch (1972,p.4)	Modificação que conduzirá a um melhor ajustamento entre a organização e as demandas do seu ambiente e/ou a um melhor ajustamento entre a organização e as necessidades dos contribuintes individuais.
Zaltman & Duncan (1977,p.10)	Reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, exigindo ação e resultando em mudança na estrutura e/ou funcionamento de sistemas sociais.
Robbins (1999,p.404)	Termo usado para compreender um conjunto de intervenções de mudança planejada construídas sobre valores democrático-humanistas que buscam aprimorar a eficácia organizacional e o bem-estar do empregado.

Fonte: Jacobsohn, p.3. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/](http://www.ead.fea.usp.br/semead/6semead/)

De acordo com Júnior e Vasconcelos (2010, p.8), os pontos de convergência das diversas definições de DO fluem para seis aspectos centrais:

- (1) mudança planejada;
- (2) processos de solução de problemas advindos das ameaças e oportunidades conferidas pelo ambiente;
- (3) necessidade de melhoria dos processos internos e de autorrenovação;



(4) perspectiva de administração participativa por meio do compartilhamento da gestão com os colaboradores;

(5) desenvolvimento e fortalecimento (*empowerment*) de equipes no sentido de dotá-las de liberdade de atuação, de participação nas decisões, plena autonomia no desempenho das tarefas e responsabilidade total pelos resultados (equipe autogerenciada);

(6) a perspectiva de pesquisa-ação, ou seja, utilizar a pesquisa para o diagnóstico e a ação para a mudança.

O Desenvolvimento Organizacional (DO) centra-se na cultura, processo e estrutura da organização, de forma sistemática e planejada. Seria dizer que o DO é um esforço planejado e controlado de toda a organização. Essas ações são planejadas e controladas nos processos da organização, ou seja, por exemplo, em um programa educacional visando a melhoria dos processos de resolução de problemas e de renovação da organização, por uma administração que se baseia na colaboração e a eficácia da cultura da empresa.

O DO é caracterizado como um processo de mudança planejada, direcionado para a eficácia e eficiência das organizações no âmbito mudanças no ambiente. Prepondera o fator humano e a busca constante de uma harmonia entre as necessidades dos sujeitos que dela participam e dos objetivos da organização. Assim, o objetivo maior é desenvolver o capital humano no ambiente interno organizacional, e sempre que possível transformar as ações em autorrenovadoras (SILVEIRA, 1998).

O conceito de organização para os especialistas em DO é tipicamente comportamentalista: "uma organização é a coordenação de diferentes atividades de contribuintes individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente (CHIAVENTO, 2000, p 444)".

Segue o autor explanando que o conceito utiliza a noção já usada de divisão do trabalho ao fazer menção a atividades e à coordenação existente na organização e diz respeito "às pessoas como contribuintes das organizações, em vez de estarem elas próprias, as pessoas, totalmente nas organizações (CHIAVENATO, 2000, p.444)".

Complementando a ideia de Chiavenato (2000, p.444) chama a atenção ao fato de que: "As contribuições de cada participante à organização variam enormemente em função não somente das diferenças individuais, mas também do sistema de recompensas e contribuições pela organização".

Tanto as organizações e as pessoas que nelas trabalham estão mudando constantemente. Ao rever e modificar as metas antigas, estabelecendo novas, criando novos departamentos e reestruturar o velho, as pessoas deixam a empresa ou posições de mudança, novas pessoas são admitidas, os produtos passam por mudanças profundas, a tecnologia avança inexoravelmente. As pessoas também se desenvolvem, aprendem coisas novas, mudam o seu comportamento e atitudes, desenvolvem novas motivações, criam novos problemas.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. Toda mudança é um problema que deve ser solucionado de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada

e característica à sua natureza. As mudanças que estão ocorrendo no mundo moderno tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizações. Estas têm de se adaptar às mudanças do ambiente. As mudanças organizacionais não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas têm de ser planejadas (CHIAVENATO, 2000, p.449).

Dessa maneira o foco do DO está em transformar, mudar os sujeitos, atores partícipes desse ambiente organizacional. Somados a isso o desenvolvimento organizacional também intenciona mudar a natureza e a qualidade das relações de trabalho das pessoas que fazem parte da organização. Sobremaneira aparece o princípio básico do DO que é a mudança organizacional planejada (CHIAVENATO, 2000).

A partir de Mota e Vasconcelos (2002) o DO implica uma relação cooperativa entre o agente externo e os membros internos da organização. É relevante dizer que uma organização para ser eficiente necessita que a teoria do comportamento humano desenvolva-se na mesma proporção.

### **3 A Cultura Organizacional: perspectivas teóricas e abordagens**

Para Motta e Vasconcelos (2002), algumas premissas relacionadas à cultura devem ser observadas e seguidas, tais como valores, comportamentos, soluções corretas e princípios e devem ser ensinadas e transmitidas em ações que identificam as empresas e as diferenciam das outras. A mudança cultural na organização implica em ruptura com o velho e com valores que não servem mais para a organização, aderindo ao novo que propicie uma nova linguagem, histórias, hábitos e valores de mundo de cada sujeito participe da organização que mostram como a organização é e como pretende ser identificada pelo mercado e clientes internos e externos, desenvolvendo assim uma identidade própria.

Schein (1986, apud FLEURY; FLEURY, 1995, p.24) define cultura organizacional como sendo:

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

Os estudos sobre o que no cenário atual se chama de cultura organizacional tiveram início nos anos 80. A econômica americana declinava e a economia japonesa prosperava. Essa ascensão foi então, justificada a partir dos modelos de comportamento, ética e normas dos moradores do Japão, os quais empregam o trabalho coletivo à cima do individual. A partir desta base, a cultura organizacional é pensada a partir do ponto de como esta pode atribuir e proporcionar retorno financeiro e agregação de valor ao produto ou para a empresa (OLIVEIRA, 2010).

Outro enfoque sobre definição de cultura, proposto por Behrens (2008), define esta como um conjunto de valores, atitudes, comportamentos e moral de um determinado

povo. Ademais, associa-se à maneira como vivem as pessoas e como estas estão estruturadas em família e em sociedade e como isto se manifesta no cotidiano e nas instituições.

Desse modo Padoveze e Benedicto (2005, p.2) referendem a cultura organizacional com um elemento importante da organização para dar norte a suas atividades.

Ela refere-se ao pensamento básico que orienta as ações de um gestor, determinando qual o caminho que ele seguirá quando se deparar com várias alternativas de ação. A cultura empresarial precisa ser bem determinada, porque tem reflexos profundos na organização. Ela orienta as decisões de gestão em todos os níveis da estrutura organizacional, causando impacto diretamente no sistema-empresa. Uma empresa está inserida num macroambiente em constantes mudanças. Há necessidade de adaptar sua cultura empresarial, de tal forma que a instituição tenha condições de corresponder às expectativas ambientais.

Para Robbins (2005), há sete características básicas da cultura organizacional, as quais são: inovação e assunção de riscos, atenção aos detalhes, orientação para os resultados, orientação para as pessoas, orientação para as equipes, agressividade e estabilidade. Destes sete aspectos ressalta-se então, a necessidade de incentivar os colaboradores à autonomia, dando flexibilidade e poder de decisão para que possam assumir riscos e por consequência, criar e inovar em prol da empresa. E como resultado dessa cultura, o grau de agressividade de uma organização revela o quanto esta é competitiva no cenário atual.

Uma vez que cada empresa tem sua forma singular de gerir processos e os sujeitos que nelas atuam, deve então, lançar estratégias competitivas através dos seus produtos e/ou serviços, para que ocorra a inserção no mercado competitivo. Portanto, é fundamental que esta conheça suas vantagens em relação à concorrência. Para Richers (1997), observar a cultura dos concorrentes passar é uma estratégia para a obtenção de informações do cenário que as demais empresas estão focando. Sendo assim, não basta apenas coletar dados do que ocorre fora dos limites da empresa, deve-se relacionar o que foi pesquisado com o que já se tem na organização.

Bauman (1999) expõe a ideia de que agregar questões culturais de outros lugares e pessoas é algo positivo, pois auxilia no processo criativo das pessoas, por consequência das organizações. Porém, perder o que diferencia uma empresa da outra, raramente será produtivo para quem perde sua essência organizacional.

Assim, “a cultura em uma organização auxilia na descoberta e desenvolvimento dos processos e soluções para problemas de adaptação externa e integração interna.” (KOSOEWKI, ENDLER, LOPES, p.3). As autoras complementam a ideia de que para cultura organizacional, “toma-se como base o complexo em que se inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”.

A partir dessa base, Sobral e Peci (2008) são complementares explanando que as análises do ambiente externo e interno, em se tratando de cultural, não podem ser dissociadas. “A relação entre o ambiente externo e a cultura organizacional, bem como

seu impacto no desempenho organizacional, tem sido objeto de estudo de diversas pesquisas” (2008, p.91).

Considerando que as organizações empreendedoras desenvolvem a cultura do desenvolvimento organizacional orientado para o aprimoramento constante das pessoas e, que a cultura é um vínculo emocional determinante de mudança na organização, “o estabelecimento de qualquer programa envolvendo os recursos humanos, deve estar adequado à cultura da empresa para que não sejam rejeitados pelas pessoas que formam a organização” (FOSSÁ, 1999, p. 75). Contudo, as inovações e rápidas mudanças trazidas pelas novas tecnologias nas últimas duas décadas, em particular, as da informação, mudaram a maneira pela qual os profissionais podem e devem desempenhar suas atividades.

Bolman e Deal (1987), enquanto apresentavam outra contextualização de teoria organizacional, definiram a noção de cultura como uma nova e diferente abordagem para compreender organizações. Esses autores partiram do pressuposto de que existem diferentes visões da realidade. A moldura individual de referência auxilia na abordagem de outras estruturas para as pesquisas organizacionais (apud SCHULTZ, 1994).

As diferentes abordagens sumarizadas (Bolman e Deal, 1987, p.5) incluem: “abordagem racional; abordagem dos recursos humanos; abordagem política e abordagem simbólica”.

Para Smircich citado por Pires (2004) explicita que muitas análises da cultura organizacional são resultantes dos métodos usados pelos estudiosos em relação à concepção da cultura, organização e natureza humana. Dessa maneira, a cultura geram dois modos diferentes de pesquisar a cultura: um apresenta a cultura como aquilo que a organização tem; e outro como funciona, como a organização é.

#### **4 A simbologia no Desenvolvimento e na Cultura Organizacional**

De acordo com Entriel e Rodriguez (s/n), Schein (1992), apresenta três níveis de elementos da cultura, que são os artefatos, os valores e os pressupostos básicos. Os primeiros dizem respeito ao nível superficial da cultura e mais fácil de observar, isso inclui os ambientes, rituais e símbolos que são manifestados pelas empresas. Já os valores, são as maneiras de condução do negócio que são determinadas pelos líderes e certificadas como certas formas de se fazer as coisas, contemplam os valores da organização. “Em outras palavras, os valores estão ligados às estratégias, objetivos e metas organizacionais” (p.4). Por fim, os pressupostos básicos são as crenças mais profundas que os valores. “À medida que os valores são testados e validados como eficazes para resolver problemas, se transformam como pressupostos básicos compartilhados pelo grupo que não precisam mais ser testados” (Entriel e Rodriguez, s/n, p.4).

A cultura seria uma esfera simbólica que representa o sistema do momento. Sendo a organização composta de elementos formais e informais, onde as regras, padrões e o indivíduo com suas diferentes visões de mundo, compõem o conceito de cultura. Estes

elementos funcionam de forma integrada focando os aspectos internos e relacionais de cada empresa.

É sabido que as organizações são compostas de subgrupos. Sendo assim, existe uma cultura da organização como um todo e pode aparecer outra, dentro de cada subsistema, o que necessariamente não significa algo ruim. Pode-se pensar também que não existe uma cultura fixa e sim uma expressão cultural dos membros de uma organização a qual pode mudar com o passar do tempo. Contudo, a organização deve sim se adaptar, mas sem perder sua coerência interna. Adaptar significa mudança e sendo assim, implica em ruptura de valores e de comportamento (MOTTA; VASCONCELOS, 2002).

No entendimento de Nascimento (2009, p.28):

Os símbolos são figuras, palavras, objetos, com uma durabilidade de vida curta, visto que os símbolos são copiados e substituídos por outros de forma permanente. Daí o seu caráter superficial. Os heróis podem ser personalidades reais, imaginárias, glorificadas numa determinada cultura organizacional e são exemplo do modelo de comportamento desejável para os sujeitos da organização. Os rituais reúnem aquele conjunto de atividades de cerimonial, com uma carga simbólica forte, para atingir os objetivos pretendidos. A natureza da cultura é formada pelos valores.

Os símbolos dão um sentido comum aos atores partícipes da organização, pois se são de matéria relacionada com valores e ideias participadas por todos. “O simbolismo organizacional inicia-se pelo reconhecimento de que as organizações são sistemas humanos, que declaram modelos distintos de atividade cultural” (NASCIMENTO, 2009, p.27).

Para Schultz (1994, p.4): “Na descrição da abordagem simbólica, Bolman e Deal enfatizam que organizações podem ser compreendidas como teatros e carnavais, onde os indivíduos fazem grandes dramas – colorido e significativo”.

Cultura organizacional focaliza-se nas crenças, valores e significados usados pelos membros de uma organização para compreender como os mesmos surgem, evoluem e operam. O conceito de cultura organizacional tem recebido considerável atenção na teoria organizacional na última década (Pondy et al., 1983; Frost et al., 1985; Smirchic, 1983<sup>3</sup>; Schein, 1985a; 1992; Alvesson e Berg, 1992; Turner, 1990; Gagliardi, 1992; Martin, 1993; Trice and Beyer, 1993). Pesquisadores, consultores e gerentes têm convergido para o conceito de cultura em consonância com o modo de vida e criação de significados que evoluem em uma organização (SCHULTZ, 1994, p.1).

O simbolismo da empresa consiste em imagens que reforçam e apoiam suas ações e comunicação. Há imagens visuais: fotografias, ilustrações, gráficos não verbais, marcas logotipos e estilo corporativo.

O ponto de partida dentro do simbolismo é que indivíduos buscam e criam significados para eles mesmos e seus meio. O paradigma simbólico assume que humanos definem ativamente e criam suas próprias realidades. Realidade não é objetos que pessoas simplesmente reagem. De preferência, realidade é construção social nas quais pessoas agem usando suas próprias

definições da situação. Essa construção social deriva da criação coletiva de significados pelo qual a mesma ação pode ser outorgar diferentes significados (SCHULTZ, 1994, p.01).

Uma organização pode ter diversas formas e funcionar com lógicas diferentes, segundo seja desenhada e dependendo das expectativas que as pessoas tenham dela. As imagens, símbolos e ideias de mundo guiam o comportamento humano. Assim, a simbologia que se faz das organizações ajudam a ter uma ideia da sua natureza e definir qual delas é a principal e determinante para conduzir a obtenção das metas em direção ao futuro. As imagens e símbolos mostram os modelos de organização que são parte da evolução histórica do trabalho dos seres humanos. Os múltiplos enfoques pesquisados tem a intenção de incorporar conhecimentos científicos a estas atuações (MORGAN, 2006).

Uma coisa, uma ação, etc. torna-se um símbolo quando representa alguma coisa mais que si mesma. Coisas e ações tornam-se símbolos quando eles não são vistos em seu sentido instrumental, mas são substituídos pelos significados conferidos a eles pelos membros da organização; por exemplo, quando a escrivaninha grande é vista não com um instrumental necessário para muitos materiais de trabalho, mas como uma expressão de poder, *status* e influência (SCHULTZ, 1994, p.2).

Já a cultura, identificada pelo modo como as pessoas se organizam forma parte de um fenômeno cultural que varia segundo o desenvolvimento da sociedade. O fator cultural forma a imagem da organização com base em seus valores e crenças.

Converge à opinião de Cohen (1985) Gioia e Pitre, (1990) citados por Schultz (1994, p.2), no instante que os símbolos são criados, os atores da organização investem-nos de significado. Os sujeitos criam o significado de coisas e de ações tornando um processo em andamento nas organizações. Os velhos símbolos perdem seu caráter “[...] evocativo como expressões de significados e novos símbolos são criados como expressões significantes de como membros organizacionais fazem sentido da vida organizacional”.

A abordagem simbólica é uma linha de estudo sobre o símbolo. Existe uma simbologia que apresenta isso de uma forma muito maior que ele mesmo e, que se relaciona com algumas ideias conscientes e inconscientes, assim, depois dessa ação é que se pode dar o seu significado completo e seu sentido (FERREIRA et ali, 2008).

## 5 CONCLUSÃO

Cultura e desenvolvimento organizacional são dois conceitos fundamentais a serem difundido pelas organizações. Cultura como identidade própria da organização. Ou seja, é o conjunto de suas características que a identifica e a diferencia das demais. Já o desenvolvimento organizacional é um processo que ocorre dentro da organização, conforme a cultura interna regente. O desenvolvimento visa à mudança. É um processo contínuo de aprimoramento com o objetivo principal de proporcionar a inovação. Ambos os conceitos são singulares para cada organização.

Cada colaborador leva a sua identidade para dentro a organização na qual está inserido. Leva consigo seus valores que se complementam e se fundem com os da empresa. E se isso não ocorrer, tanto a empresa como o colaborador perde, pois não ocorre a fidelização do colaborador nem mesmo a autorrealização do mesmo. Ademais, o papel do líder, dentro de cada cultura muda, frente à tomada de decisão, conforme a tecnologia, tipos de hierarquia e informação que a organização possui. São então, as organizações empreendedoras, que desenvolvem esse tipo de cultura de desenvolvimento organizacional, pois esta visa o aprimoramento constante das pessoas.

Neste processo de desenvolvimento organizacional é necessário ter presente que a única forma de mudar as organizações é através da mudança em sua "cultura", isto é, mudar os sistemas de vida, de crenças de valores e de formas aceitas de relações entre as pessoas. A cultura transmite-se no tempo e vai se adaptando de acordo com as influências externas e as pressões internas, produto da dinâmica organizacional, além de conseguir que as pessoas tenham uma consciência de pertencer, de serem efetivamente membros da instituição (MOTTA e VASCONCELOS, 2002). As mudanças dentro do ambiente organizacional dizem respeito às capacidades de adaptação das organizações às diferentes transformações que sofre o ambiente interno e externo, mediante as aprendizagens. Os agentes destas mudanças assumem um novo comportamento organizacional.

Não há mais espaços para ações individuais e simplistas, onde poucos participam e outros tantos não cooperam no constante processo de adaptação às situações de mudanças e desenvolvimento pessoal, interpessoal e coletivo, assim como o desenvolvimento tecnológico e regional onde a organização esta inserida. As organizações são entidades vivas e em constantes transformações e adaptações, mas isso depende de como estão envolvidos e interagem os sujeitos que dela participam. Aprender a lidar com a complexidade de imagens e simbologias da organização é o grande desafio dos atores envolvidos com ela e nela.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Fabrício. Carlos Roberto, Pereira, DIAS. Desenvolvimento social e dimensão da pobreza: uma análise do índice de desenvolvimento das famílias (IDF) na microrregião de Bocaiúva- MG. **Revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania**. UNIJUI. Ano 7, nº 14, p-143-172, jul.dez. 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed, 1999.

BEHRENS, Alfredo. **Cultura e administração nas Américas**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BOLMAN, Lee G, Terrence E. **DEAL: Reframing organizations: artistry, choice, and leadership**. John Wiley & Sons, Inc.1987.

CARLO, D. S. **Joseph, Schumpeter em Capitalismo, Socialismo, e Democracia: um ensaio sobre as contribuições ao desenvolvimento da Teoria Democrática**. In:

Desenvolvimento em questão: **Revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania**. UNIJUI. Ano 1, nº 1, p-125-134B, jan. jun. 2005.

CEPAL. Disponível em: <http://www.eclac.org/cgi-bin/getprod.asp?xml=/noticias/paginas/3/43023/P43023.xml&xsl=/tpl/p18f-st.xsl&base=/tpl/top-bottom.xsl>. Acesso em nov. de 2012.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CONTERATO, Marcelo Antonio. FILLIPI. Eduardo. **Teorias do desenvolvimento**.

Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

ENTRIEL A, RODRIGUEZ, M. **Comparando metodologias para o estudo da cultura organizacional**. Disponível em: <http://www.kmpress.com.br/site/?aid=227&pid=226&sa=1>. Acesso em nov. de 2012.

FERREIRA, P. LORENÇO, C. OLIVEIRA, V. **Os Reflexos da Morte do Fundador sob os Elementos Culturais: uma Análise em Duas Organizações Familiares sob a Perspectiva Simbólica**. Disponível em: [http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an\\_indiceautor.asp?letra=v](http://www.ead.fea.usp.br/semead/11semead/resultado/an_indiceautor.asp?letra=v). Acesso em nov., 2012.

FILELLINI, Alfredo. **Desenvolvimento e Subdesenvolvimento**. São Paulo: EDUC, 1994.

FLEURY, M. H.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.

FOSSÁ, Maria I. T. **Comunicação e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRANÇA, Adelmo. **Os modelos de crescimento e de desenvolvimento econômico e sua aplicabilidade nas economias regionais não desenvolvidas**.

REVISTA LUMEN ET VIRTUS VOL. III Nº 6, jan. /2012.

FUSFELD, Daniel. **A era do economista**. São Paulo: Saraiva, 2003.

HERRERA, Rémy. **The Neoliberal 'Rebirth' of Development Economics**. Monthly Review v.58.2006. Disponível em: <http://monthlyreview.org/2006/05/01/the-neoliberal-rebirth-of-development-economics>. Acesso em nov. 2012.

HUNT, E. K. **História do pensamento econômico**. 7 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

JOHANN, Sílvio Luiz. **Gestão da cultura corporativa: como as organizações de alto desempenho gerenciam sua cultura organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2004.



JÚNIOR, A. VASCONCELOS, K. R. **Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose.** Adm. FACES Journal Belo Horizonte · v. 9 · n. 2 · p. 15-31 · abr./jun. 2010.

KOSOEWKI L., ENDLER C., LOPES K. **O sucesso na cultura organizacional.** Disponível em: [http://www.opet.com.br/revista/administracao\\_e\\_cienciascontabeis/pdf/n5/O-SUCESSO-NA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf](http://www.opet.com.br/revista/administracao_e_cienciascontabeis/pdf/n5/O-SUCESSO-NA-CULTURA-ORGANIZACIONAL.pdf). Acessado em 2 de junho de 2012.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, Fernando; VASCONCELOS, Isabella. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

OLIVEIRA, Marcos A. **Comportamento organizacional para gestão de pessoas: como agir as empresas e seus gestores.** São Paulo: Saraiva, 2010.

PADOVEZE, Clóvis. L., BENEDICTO, Gideon, C. **A cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão.** REAd – Edição 44 Vol. 11 No. 2, mar-abr 2005.

PIRES, Calixto. **Relações entre valores individuais, valores organizacionais e programa de qualidade de vida no trabalho.** Disponível em: [http://www.ucg.br/ucg/katiamacedo/dissertacoes/pdf/Calixto\\_RelacoesValoresIndividuaisQVT.pdf](http://www.ucg.br/ucg/katiamacedo/dissertacoes/pdf/Calixto_RelacoesValoresIndividuaisQVT.pdf) .Acesso nov.2012. 2004

RICHERS, Raimar. **Surfando as ondas do mercado.** 5ed. São Paulo: Rr&ca, 1997.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson, 2005.

SCHEIN, E. Organizational and managerial culture as a facilitator or inhibitor of organizational learning. **MIT Organizational Learning Working Paper**, 1994.

SIEDENBERG, D. R. Desenvolvimento ambiguidades de um conceito difuso. In: Desenvolvimento em questão: **Revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania.** UNIJUI. Ano 1, nº 1, p-09-26, jan.jun. 2004.

\_\_\_\_\_. Indicadores de Desenvolvimento socioeconômico: uma síntese. In: Desenvolvimento em questão: **Revista do programa de pós-graduação em desenvolvimento, gestão e cidadania.** UNIJUI. Ano 1, nº 1, p-45-71, jan. mar. 2003.

SILVEIRA, C. da. Desenvolvimento organizacional. **FEEVALE R. Est.,** Novo Hamburgo, v.21, n. 1, 75-96, jan./jun. 1998.

SOBRAL, F. PECI A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SCHULTZ, M. **On studying organizational cultures: diagnosis and understanding.** Berlin; New York: de Gruyter, 1994.