

## **ANÁLISE DA RELAÇÃO ESTRATÉGICA ENTRE CONHECIMENTO, CULTURA E GESTÃO ORGANIZACIONAL**

Nicéia Luzia Selete Silva<sup>1</sup>

### **Introdução**

Conhecimento, cultura e gestão organizacional são utilizados nos modelos de estratégias de negócios há alguns anos. Diferentes pesquisadores estudam a aplicação destes conceitos que se tornam práticas totalmente subjetivas no contexto empresarial, buscando a objetividade de modelos de gestão que otimizem os resultados do capital humano nas organizações.

Os estrategistas buscam incansavelmente a melhor fórmula, a combinação perfeita para transformar o esforço do trabalho humano em resultados produtivos continuamente eficazes, e aliás, sempre mais e mais eficazes, ampliando o ganho da organização por “unidade” de mão-de-obra bem como pelo todo funcional. Tornou-se fundamental compreender esta relação da subjetividade dos diversos conhecimentos possíveis em um ser humano, tal qual em um grupo social e como isso gera e interfere em sua cultura ou, ao contrário como e quanto a cultura interfere no acúmulo de conhecimento.

Desde que se compreende as empresas como elementos sociais, tal estudo é importante para a elaboração de melhores modelos de gestão estratégica, não perdendo de vista a importância do ser humano para as organizações empresariais, sendo a mola propulsora de qualquer resultado produtivo.

Este estudo teve como objetivo analisar a relação estratégica entre conhecimento, cultura e gestão organizacional, para promover reflexões de ordem científica para a melhoria da prática empresarial no que tange seus modelos de gestão.

### **Metodologia**

A pesquisa foi realizada com a aplicação da análise indutiva a partir de referencial bibliográfico, sendo que a subjetividade do tema estudado bem como sua amplitude requereu a perspectiva da probabilidade. O método indutivo foi aplicado, portanto, a partir do estudo de um recorte de conceitos e conteúdos sistematizados e, posterior aplicação ao contexto amplo da relação entre conhecimento, cultura e gestão organizacional. Cooper e Schindler (2003, p.49) afirmam que “Induzir é tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular [...]” o que neste estudo se caracterizou justamente pela análise de algumas teorias em particular o que determinou este como o principal método utilizado, por meio da análise de

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

documentação indireta com a pesquisa bibliográfica. Também foi utilizado o método funcionalista, já que este é “[...] mais um método de interpretação do que de investigação” (LAKATOS e MARCONI, 2010, p. 92) e, que como método de natureza social, busca as funções de suas unidades, o que atende aos objetivos do deste artigo.

## **Conhecimento, cultura e gestão organizacional**

O entrelaçamento dos conceitos de conhecimento e cultura pretende auxiliar aos planos e processos de gestão, juntamente com os programas de aprendizagem organizacional. Conhecimento e cultura passaram a ser estudados e discutidos, recentemente, como parte fundamental da estratégia de negócios e ambos podem ser aprimorados através da aprendizagem.

A gestão, como a capacidade de um indivíduo direcionar negócios, ou tomar decisões empresariais, necessita de pré-requisito para ações mais acertadas possível, para a diminuição da probabilidade de erros ou decisões desastrosas.

Coordenar todas as atividades da gestão demanda conhecimento e a combinação disto como uma cultura bem definida. Aliás, entre os conhecimentos que o administrador deverá ter, para a sua gestão, estão os saberes culturais.

Gerir uma organização demanda equilíbrio pessoal e conhecimento profissional do gestor. Ele deve ter consciência das diferenças entre as pessoas que estão dentro da organização como parte operante da estrutura, e que as ações da empresa afetarão as pessoas que estão do lado de fora, em sociedade ou em outras organizações que tenham relação direta ou indireta com a sua. A capacidade de gestão pode ser aprendida num processo de busca incessante de conhecimento empresarial e compreensão da cultura.

[...] a gestão refere-se ao processo ativo de determinação e orientação do caminho a ser seguido por uma empresa para a realização de seus objetivos, compreendendo um conjunto de análises, decisões, comunicação, liderança, motivação, avaliação, controle, entre outras atividades próprias da administração. (ANSOFF, 1977 apud CATTANI, 2002, p.135)

Um processo ativo à procura da perfeição diretiva, sem parada, é do que trata a gestão. Todo conhecimento, seja comportamental, técnico ou científico, religioso, cultural, artístico e filosófico colaboram para a atuação profissional porque completam o homem por trás do gestor. Este homem pode ser considerado um reformador da sociedade que “Para terem alguma possibilidade de sucesso, [...] precisam ter objetivos e precisam adotar formas de ação que pareçam fazer sentido àqueles que eles querem que entrem no seu combate” (DAVEL; VASCONCELLOS, 1995, p.190). Uma vez que esta função requer determinação e orientação da direção que a organização deve tomar, a responsabilidade (elemento cultural relacionado com a ética) que recai sobre o gestor envolve um amplo universo financeiro, físico, material e principalmente humano. A manutenção desta estrutura e de suas relações externas diretas e indiretas compete ao gestor. Por este motivo, justifica-se e reforça-se a necessidade de conhecimentos de todos os tipos e domínio cultural, de maneira equilibrada

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

com o ramo de atividade e exigências organizacionais. “Antes de mais nada, todo o problema da história cultural se apresenta para nós como um problema histórico. Para entender a história é preciso conhecer, não apenas como as coisas são, mas como elas vieram a ser assim” (BOAS, 2006, p.45). É interessante ressaltar a última parte da reflexão de Boas sobre a importância de se ter o conhecimento não apenas de como as coisas são, e aqui se acrescenta como estão, mas também conhecer os processos e situações pelas quais as coisas passaram para serem assim. A adaptação deste texto para a gestão ocorre à medida que se aprofundam os estudos da cultura e conhecimento organizacional e, neste contexto, poder-se-á afirmar que as coisas, de que trata a ideia do autor, são os elementos que compõem as organizações. A história das organizações e da forma como foram conduzidas por seus gestores podem traçar seu roteiro cultural, respondendo os porquês comportamentais individuais e sociais. Isso significa que conhecer o processo histórico das empresas, isto é, todo contexto humano-profissional, técnico, estratégico, gerencial e financeiro das organizações, é necessário para a compreensão de sua cultura atual.

As organizações de aprendizagem aumentam a possibilidade de desenvolver sua cultura como consequência do processo que amplia o conhecimento organizacional. A gestão decide e direciona a forma como isto se dará, no entanto, o perfil dos gestores deve ser como os líderes explicitados por Davel; Vasconcellos (1995, p.181): “Os novos líderes são *designers*, professores e guias, assumindo diferentes posturas, no desenvolvimento de suas novas funções”. As novas funções do gestor estão relacionadas com o saber organizacional e cultural e com a habilidade de lidar com pessoas, considerando-as e determinando a humanização das instituições e a capacidade de condução à produtividade e ao sucesso profissional, passando às pessoas – indivíduos e grupos – de um *status* de simples recurso de produção para a complexidade do recurso estratégico. As pessoas, assim, formam o diferencial da organização. Davel e Vasconcellos (1995, p.185) ainda esclarecem que “O gestor guia-potencializador e educador necessita de habilidades para trabalhar as pessoas em novas situações. O desenvolvimento destas habilidades requer o uso de novas metodologias didáticas apropriadas para este processo de aprendizagem”. Pela afirmação de Davel e Vasconcellos, a empresa passa a ser uma instituição de ensino profissional, de conduta e de conhecimentos gerais além dos técnicos, já que o autor cita metodologias didáticas que são próprias dos procedimentos da pedagogia. Mas, mais importante que a nova função desta organização contemporânea é o que motivou esta mudança: a necessidade de profissionais de conhecimento. O homem, como detentor da maior estratégia da empresa – o conhecimento –, torna-se alvo do molde cultural, a partir do aprimoramento profissional e, como consequência, do pessoal. Os gestores são assimilados, nesta nova visão de empresa, como aqueles que transmitirão os novos conhecimentos e posturas adequadas à estratégia organizacional, daí a proposição de Davel e Vasconcellos sobre a terminologia dos líderes como professores, guias-potencializadores e educadores.

Os profissionais não podem mais se ater a conhecer apenas os processos técnico-profissionais que desenvolvem ou auxiliam, devem ser conhecedores de mercado, estratégias, objetivos organizacionais, política, música, arte, história, etc. As empresas esperam que todos os seus funcionários sejam colaboradores do processo criativo da organização e para isto, quanto maior conhecimento de qualquer área ou ordem, agregado individualmente ou pelo grupo, melhor.

Ao discorrer sobre as reações das empresas às mudanças ambientais, Freitas (2006, p.74) afirma que as empresas migraram seu “[...] foco na maneira de pensar a empresa como

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

um todo [...]”. Faz esta referência pela dificuldade que empresas têm para conseguir competitividade em todas as áreas. E, usa como palavras da nova ordem: dinamismo e flexibilidade. As empresas devem, em sua percepção, incorporar novos conhecimentos através de pessoas flexíveis, ou seja, que estejam se superando sempre. A partir daqui volta-se ao aprender e desaprender cultural, que tem a gestão como chave do processo.

[...] a forma mais forte de se ensinar a cultura é por meio das ações e decisões administrativas, isto é, por meio da seleção cuidadosa dos candidatos; orientação sobre a maneira de fazer as coisas, por meio de normas e de treinamentos; pela abertura de “canais” para a promoção e divulgação dos valores e princípios da organização; pela implantação de um sistema bem definido de aferição de resultados e premiação de desempenhos; pela exigência de cumprimento dos valores mais importantes da organização; pela ênfase e reforço de aspectos do folclore da organização; e pelo reconhecimento do mérito dos profissionais que se destacaram e que se deseja que sirvam de exemplo aos demais (LACOMBE, 2005, p.233).

Sobre estes processos, Freitas (2006, p. 74), ainda falando sobre flexibilidade organizacional, afirma que existe “[...] a necessidade de aliar o trabalho baseado no conhecimento ao trabalhador com conhecimento, a fim de produzir para uma sociedade baseada no conhecimento e na informação intensiva. O especialista dá lugar ao polivalente [...]”. Conhecimento e domínio da cultura das empresas obedecem, em primeiro lugar, à decisão dos gestores da empresa de aprender e ensinar e depois à necessidade da diversidade de conhecimento para que haja competitividade, e assim, manutenção e crescimento empresarial. Lacombe exemplifica como ensinar nas organizações por meio da administração, enquanto Freitas fala da importância do aprender e conhecer, que influencia a cultura organizacional. O pensar a empresa como um todo e o surgimento do profissional polivalente, citados por Freitas, dá a ideia de mudança da postura da gestão e isto tem reflexo direto na cultura. Isto se confirma pelo discurso de SROUR (1998, p. 175):

Nas organizações, a cultura impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações e funciona como um cimento que procura unir todos os membros em torno dos mesmos objetivos e dos mesmos modos de agir. [...] a cultura organizacional exprime então a identidade da organização [...].

A ideia do todo aparece também para este autor quando fala que a cultura é um conjunto, um sistema, um cimento que une e por fim, quando se refere a ela como expressão da identidade, que aparece aqui como algo único, que pertence a alguém ou a algum grupo. Há uma inversão de papéis neste caso, pois a cultura é que muda ou solidifica o todo, influenciando a prática organizacional.

Os objetivos da organização são algumas das diretrizes da cultura organizacional. Eles influenciam o conhecimento (tipo, forma e quantidade) e dão significado aos processos e condutas. Pode-se analisar uma organização a partir a maneira como seus membros agem para alcançá-los, não esquecendo que a ação da direção e funcionários exprime hábitos e costumes, moral, ética, valores e conhecimento da empresa. Se os objetivos são excessivamente difíceis, às vezes, quase inatingíveis, o comportamento de aprendizagem pode ser de dedicação extrema para se tentar alcançar os objetivos, mas também pode ser de revolta e recusa a aprender, a conhecer novos conceitos porque se acredita na inatingibilidade das metas e

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

objetivos. No último caso a mudança cultural pode ser necessária, tanto para adequar os objetivos da empresa às suas potencialidades, quanto para incentivar os funcionários a se interessar e desempenhar na direção objetivada pela organização. Lacombe (2005, p. 231) explica que “A cultura da empresa é um recurso da administração e pode ser usada para alcançar os objetivos, da mesma forma que a tecnologia, os insumos de produção, os equipamentos, os recursos financeiros e os recursos humanos”. A esta ideia pode-se unir a constatação de Santos (2000, p.37), que compara vários conceitos de cultura e extrai os seguintes pontos de concordância entre eles:

- a cultura organizacional existe e é um poderoso instrumento para tentar explicar ou prever o comportamento das organizações e de seus membros;
- a cultura de cada organização é como a personalidade de cada indivíduo: única e singular;
- reprimindo, aprovando ou estimulando certas ações comportamentais, a cultura organizacional também acaba funcionando como um mecanismo de controle organizacional.

A gestão usará todos os recursos disponíveis para a obtenção dos objetivos propostos e entre eles encontram-se o conhecimento e a cultura organizacional. Se os indivíduos da empresa podem ser conhecidos e controlados a partir do domínio da cultura pelos administradores, o desempenho poderá ser direcionado de acordo com o perfil cultural e o conjunto de conhecimento técnico e comportamental do grupo de trabalho. Desta forma, os gestores poderão buscar a otimização dos resultados através dos recursos humanos, além dos estruturais, materiais e financeiros.

Para o sucesso da gestão, através da obtenção dos objetivos com desempenho superavitário, é fundamental diagnosticar a cultura organizacional. Mas, como discutido no item 4.1, esta não é uma tarefa fácil, pois demanda conhecimento profundo dos elementos culturais da instituição. O desempenho organizacional provavelmente tenha ligação e influência direta da cultura formada pelas pessoas e ambiente que a regem e operacionalizam. O contrário também pode ocorrer, quer dizer, a cultura ser influenciada pelos resultados da organização. Por exemplo, uma pequena empresa que cresce rapidamente e passa a ter seu nome divulgado globalmente. Esta empresa poderá, talvez, verificar em seus funcionários um orgulho por trabalhar em uma empresa amplamente conhecida e que poderá lhe proporcionar melhor carreira, distintamente do orgulho que sentiam, enquanto a empresa não tinha destaque no mercado. Esse sentimento de orgulho pode alterar as simbologias da organização e fazer com que crenças e valores se movam para outras direções que, pela subjetividade da matéria, não se tem certeza de quais são.

O desempenho organizacional bem-sucedido e carreiras produtivas e satisfatórias são, em última análise, resultado de um bom processo de combinar as necessidades, sempre em mudança, das organizações, com as necessidades, sempre em mudança, dos profissionais. À medida que aumenta o ritmo das mudanças, o desafio de combinar as necessidades será bem maior (SCHEIN, 1996, p.81).

Enquanto Santos fala sobre cultura como mecanismo de controle, Schein fala de combinar as necessidades dos elementos base da cultura organizacional. O que ambos estão indicando é que a cultura pode ser auxiliadora na gestão organizacional, quando

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

desmistificada e utilizada estrategicamente. Mas, o mais importante é o justo destaque dado ao ser humano em toda discussão sobre cultura organizacional, pois tipos culturais, estudados e modelados cientificamente, são as representações dos elementos e das relações simbólicas das pessoas, num conjunto que forma a cultura institucional, assim como o conhecimento que acumula.

A continuidade e permanência da mudança são destaques como responsáveis pelo sucesso empresarial. Afirmando que as necessidades, tanto de profissionais, quanto de organizações, mudam constantemente e que precisam estar em equilíbrio, o autor revela um dos desafios da atuação do administrador na gestão da cultura organizacional – ritmar e equilibrar a evolução do homem com a ampliação da empresa e atender às necessidades humanas para que haja maior produtividade. Voltado à tipologia cultural, ela auxiliaria na identificação das características mais importantes da organização, para facilitar a atuação da gestão, com relação ao comportamento e cultura dos seus funcionários.

Fleury (2002) lembra que à discussão da gestão da cultura organizacional deverá ser incorporada a dimensão do poder. Líderes têm poder, operários e acionistas têm poder e, ainda, há o poder que interfere de fora para dentro. Isso significa que as pessoas do ambiente externo da organização também têm poder sobre ela. A gestão deveria ser aplicada por indivíduos com características de liderança, então seu poder emanaria sempre da capacidade de promover as pessoas, incentivando-as, valorizando-as e ajudando-as a ser profissionais eficazes.

A partir do modelo estratégico de organizações, que se volta à competitividade global, as características do trabalho mudam com a tecnologia, um universo de novos conhecimentos e a evolução cultural. Então, com este cenário, o líder – diretor, gerente, presidente, supervisor, entre tantos outros – terá que conduzir sua organização ao bom desempenho, tratando de uma realidade eclética e muitas vezes, arredia. Sobre esta nova situação do trabalho que atinge a cultura das empresas, Freitas (2006, p.74) afirma que:

O trabalho administrativo também é automatizado. As novas tarefas vão exigir novas qualificações técnicas, assim como a necessidade de trabalhar em equipe vai exigir novas habilidades comunicativas e comportamentais. A flexibilidade engloba tudo: o local e o horário de trabalho, os conhecimentos, as estruturas, as tarefas, os comportamentos, o presente e o futuro. Tudo é passível de ser flexibilizado.

Questões sobre a evolução do trabalho têm relação direta com a gestão de pessoas e assim, com a cultura organizacional. Automatização, qualificação, inovação ou capacitação para habilidades comunicativas levam o trabalhador a novos comportamentos e uma cultura distinta pode iniciar sua formação. Isto ocorre lentamente e depende da flexibilidade da empresa. Se for uma organização de gestão tecnicista, este processo pode acontecer mais vagorosamente e encontrar barreiras humanas. Toda mudança que envolva pessoas e a necessidade de novos comportamentos tende a sofrer resistência. Isso dificulta a gestão do novo conhecimento e da evolução cultural, mas o gestor deve ser flexível a ponto de reavaliar e re-planejar o tempo e saber como envolver a equipe no processo de mudança, de tal forma que percebam que são parte desta mudança e que a organização precisa deles para que haja desempenho produtivo. “[...] todo sistema vivo é pressionado por duas forças antagônicas: a primeira é a de manter a identidade ou padrão de organização interno, e a segunda, é a de adaptar-se às mudanças ambientais” (ZIEMER, 1996, p.23). Isto remete a organizações

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

autopoiéticas, ou seja, instituições que têm a capacidade de se renovar automaticamente, mantendo seu centro estrutural íntegro. Este fato acontece porque, apesar de cada organização ter suas características individuais e ser considerada como tal (indivíduo), ela faz parte de um contexto ambiental maior e externo que afeta suas características, mas que não pode fazê-la perder a identidade.

Muitos estudiosos da antropologia, da sociologia e da psicologia acusam a gestão da cultura como sendo manipulação. Discutindo sobre esta crítica depreciativa à gestão, Chanlat et al., (1994, p.42) conta sobre o início dos estudos da cultura de empresas surgidos, segundo o autor, para tratar dos problemas advindos da globalização e, conseqüentemente, do contato e choque das culturas diversas no mundo, que se denominou de gestão comparativa. Em seguida, surge um segundo movimento, que estudou o vínculo entre cultura e gestão e passou a visualizar a cultura como variável interna à empresa. Fazendo um apanhado de autores (como Barnard, Follett e Selznick), Chanlat et al. (1994, p.41) explicita a forma como tais autores viam os gestores das organizações no que tange à cultura:

[...] como depositário dos valores, das orientações e das expectativas da organização; como geradores de exemplos a seguir e de atitudes a interiorizar; como catalisadores que favorecem a formação de grupos, a cooperação e a colaboração, ou consideravam, ainda, que fatores como o ambiente e a imagem conferem à empresa uma espécie de cor própria, de “personalidade”, que permite delinear uma identidade e ideologia particulares.

Em toda cultura, em qualquer elemento social, seja de um grupo religioso, familiar ou comunitário, acaba existindo identificação e eleição de um líder. O mesmo irá ocorrer com as organizações empresariais, que terão em seu líder a confiança de conduzir a empresa ao desempenho eficaz. Os seguidores deste líder-gestor são os partícipes da cultura e, por isto, acabarão por adquirir certas características culturais advindas da influência exercida pelo líder. Não será uma cópia ou imitação necessariamente. Poderá ser, ao contrário, o resultado de reação opositora, quando o líder não for uma figura bem aceita pelo grupo.

As reações conflituosas também farão parte da cultura das empresas, e os gestores devem abordá-las de maneira reflexiva e criativa, pois todas as partes (duas ou mais), de interesses distintos em um conflito, têm sua verdade e pode ser que a verdade de um grupo seja mais criativa e produtiva do que a do gestor. “Segundo a visão sistêmica, quanto maior a diversidade e a complexidade da organização (organizações sinérgicas), maior a capacidade de reconhecer e dialogar com as informações e eventos sempre mutantes no ambiente” (ZIEMER, 1996, p.23). Tendo esta definição como base, é possível afirmar que os conflitos são salutares, quando num contexto sinérgico, com abertura ao diálogo e troca de valores, mutuamente, e não num modelo ditatorial ou autocrático. Lacombe (2005, p.235) afirma que “Os administradores, com base no conhecimento dos princípios e valores, precisam compreender o que não pode e o que pode ser cedido” e, ainda, segundo Freitas (2006, p.98), “[...] As organizações são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada. Não lhes interessa a passividade, mas a cumplicidade [...]”. A negociação deve ter o administrador como mediador entre os interesses dos indivíduos, dos grupos e da empresa. As diferenças de opiniões, de postura, até de conhecimento é que, por vezes, provoca o conflito, mas devem ser aproveitadas no processo criativo da organização, para que haja eficácia dos resultados.

Kotter e Heskett (1994, 86-87) realizaram uma pesquisa que estudou várias empresas, verificando sucessos e fracassos no processo de mudança cultural. O fator,

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

Identificado em 10 empresas, mais nítido no processo de mudança cultural, é a liderança de topo. “[...] a mudança importante iniciou-se depois da indicação de alguém com passado de liderança para presidir a organização”. Em suas ações encontra-se a formação eficaz de equipes, uma nova visão e estratégias. Incentivar as pessoas destas equipes também é um ponto forte deste líder, pois então as pessoas acreditam e seguem a nova orientação estratégica. Os autores afirmam que as “[...] pessoas ajudaram a fazer todas as mudanças em estratégias, produtos, estruturas, normas, pessoal e (por fim), na cultura. [...]”.

Os gestores são talvez as peças-chave da gestão cultural, pois têm o papel diretivo e servem de modelo para os demais indivíduos do grupo. “[...] Os administradores com conhecimento da cultura devem compreender o *quê e como* mudar, quando a mudança é necessária, e devem ter capacidade para conduzir e controlar o desempenho da organização num mercado cambiante [...]” (LACOMBE, 2005, p.235). O desafio aqui está em determinar o *quê* mudar na cultura, o *quê* é preciso alterar para que se acompanhar as mudanças ambientais do mercado. Porém, a mudança pode causar impacto negativo nas pessoas da empresa, e surge aí o segundo desafio, que é como fazer para que este processo ocorra com o menor reflexo contrário ao esperado possível. O envolvimento dos indivíduos desde o início da proposta de mudança, a aceitação de sugestões e a prática conjunta das decisões podem ser fortes candidatos à postura adequada ao como fazer.

Há ainda a problemática do líder, porque nem sempre quem ocupa o cargo de gestão de uma organização exerce a liderança, apesar de, em geral, as empresas tentarem vincular o cargo a este perfil. “[...] A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, decorre da sintonia ‘espontânea’ e informal estabelecida entre líderes e seguidores” (SROUR, 1998, p.151). A sintonia citada pelo autor requer boa comunicação e empatia, elementos que, para sucederem, requerem a combinação entre os perfis de personalidade dos líderes e liderados e a cultura organizacional.

Gerir uma organização requer conhecimentos tecnológicos, de economia, política, globalização, sociologia, psicologia, etc. Outro âmbito de conhecimento necessário é o cultural e como conduzir as mudanças culturais por intermédio de técnicas de gestão, adaptando-as ou ajustando às necessidades da instituição, combinadas às sociais. Conhecendo a cultura, é importante saber limites de atuação e o que significam os símbolos dos indivíduos e grupos, evitando a agressão a hábitos e costumes consolidados, e permitindo a produtividade.

## Conclusão

Gestão é um modelo de direcionamento de processos, conjunto de características do processo de tomada de decisões. Mas, as empresas necessitam balizar sua gestão a partir do grupo humano que compõe sua estrutura, uma vez que neste componente organizacional encontram-se os conhecimentos que somam talentos, tecnologia, criatividade e capacidade de inovação.

A estratégia organizacional não se sustenta sem um profundo entendimento do acúmulo de conhecimento que a empresa detém, bem como suas lacunas. Também é indispensável o domínio dos elementos culturais que se destacam no contexto interno e daqueles que a empresa deseja e pode construir para fortalecer sua estrutura. Conhecimento e

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)



cultura se somam e misturam quando se avalia grupos de pessoas em qualquer contexto e, isto não é diferente no contexto empresarial.

As organizações necessitam de pessoas, então se descobrem como organismos vivos com vocação à lucratividade mas, com necessidades em desenvolver novos talentos, tal como o educacional e o cultural. Estimular valores e desenvolvimento humano é fonte de fortalecimento cultural e de conhecimento que leva a maior qualidade nos resultados de qualquer tarefa desenvolvida pelas pessoas no contexto de trabalho. Isto é, pessoas desenvolvidas realizam trabalhos com maior qualidade em tempo menor. Mecanicismo? Talvez alguns compreendam assim, mas o que ocorre na prática parece mais uma troca de interesses e, este é um tema para outro estudo, no entanto, não se pode deixar de abordá-lo nesta conclusão porque a partir do entendimento profundo sobre a abrangência do conhecimento e da cultura organizacional, não se pode continuar aceitando a passividade declarada do profissional, ela não é real de forma genérica. Alguns ou muitos são passivos por escolha, opção ou até personalidade, mas todos podem declarar-se contrários a imposições e, aqui sem analisar as consequências, mas podendo resgatá-las da história mundial do progresso das empresas e os movimentos contrários ao poder do capital. Mas, esta não é a finalidade.

Seres humanos se tornam profissionais e utilizam as empresas para alcançar seus objetivos. Líderes organizacionais utilizam outros líderes para multiplicar conhecimento e a cultura planejada para levar a cabo seus objetivos mercadológicos. É uma troca saudável se os lados construírem a dinâmica de produção e de gestão estratégica em sintonia, de forma empática e sinérgica.

## REFERÊNCIAS

BOAS, F. **Antropologia cultural**. 3.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006. Org. Celso Castro.

CATTANI, A. D. **Dicionário crítico sobre trabalho e tecnologia**. 4.ed. Petrópolis: Vozes; Porto Alegre: Ed. da UFRGS, 2002.

CHANLAT, J-F; et al. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1994. 2 v.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DAVEL, E.P.B.; VASCONCELLOS, J.G.M de. (Org.) **Recursos humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995.

FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. 4.ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, M. É. de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** 5.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

<sup>1</sup>Mestre em Administração pela PUC/SP. Especialista em Ergonomia; Professora da UNICESUMAR. Contato: [niceia.seleti@gmail.com](mailto:niceia.seleti@gmail.com)

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

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, N. M .B F. dos. **Cultura organizacional e desempenho: pesquisa, teoria e aplicação**. Lorena: Stiliano, 2000.

SCHEIN, E. H. **Replanejamento de cargos e funções**. São Paulo: Nobel, 1996.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ZIEMER, R. **Mitos organizacionais: o poder invisível na vida das empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.