

# 1 O Problema

## 1.1 Introdução

O cenário organizacional atual vem tornando-se cada vez mais complexo e dinâmico, com mudanças constantes nos ambientes internos e externos das empresas, passando por reestruturações, fusões e aquisições, crescimento repentino, incertezas regulatórias, entre outros. Essa dinâmica faz com que as organizações busquem um entendimento cada vez mais aprofundado de todas as suas forças e fraquezas e seus potenciais diferenciais competitivos, de forma a permitir uma melhor adaptação a esse ambiente extremamente complexo.

Um dos fatores que já vem sendo estudado há algumas décadas, mas cuja relevância ganhou destaque a partir da década de 80, é a cultura organizacional, definida por diversos autores de diferentes formas, mas que representa um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais (ROBBINS, 2005).

Ainda não há consenso na academia sobre a possibilidade de se mudar uma cultura organizacional, ou seja, se a organização é uma cultura ou se a cultura é algo que ela possui. Porém, é unanimidade que o conhecimento da cultura organizacional e suas características é essencial para o gerenciamento de uma organização, representando importante variável para a manutenção ou obtenção do sucesso.

Ao longo da vida de uma organização, cada vez mais estruturas e estratégias flexíveis são perseguidas de forma inovadora para se adaptar ao ambiente em constante mudança. No entanto, muitas vezes as empresas esbarram em barreiras à mudança que dificultam a constante adaptação a essas pressões do ambiente. Por isso destaca-se a necessidade de estabelecer valores e crenças organizacionais que permitam que a cultura da organização esteja alinhada com estas estruturas e estratégias. Logo, urge que as empresas trabalhem esses pressupostos culturais de forma a manter o sucesso alcançado ou evoluir através de mudanças estruturais, estratégicas e também culturais.

Logo, a pergunta que surge é: *qual o impacto da evolução de uma empresa ao longo de seu ciclo de vida na sua cultura organizacional?*

Esta questão irá nortear este trabalho, buscando relacionar a evolução de uma empresa ao longo de seu ciclo de vida às tipologias culturais e avaliar as possibilidades de gerenciamento da mudança cultural, à luz das teorias de evolução cultural, tipologias culturais e mudança e gerenciamento cultural identificadas na literatura organizacional.

## 1.2 Objetivos

Para definir os objetivos deste estudo, usamos o conceito de Schein (2004) de que a cultura de uma organização é um mundo de valores e pressupostos amplos e sua descrição pode preencher numerosos volumes, logo o administrador deve ter um objetivo gerencial ao analisar uma dada cultura.

Portanto, o objetivo final deste estudo é avaliar o impacto da evolução de uma empresa ao longo de seu ciclo de vida em sua cultura organizacional, avaliando as possibilidades de gerenciamento da cultura em processos de mudança.

Os objetivos intermediários são:

- Caracterizar e delimitar os conceitos relacionados à cultura organizacional e gerenciamento cultural;
- Apresentar modelos e tipologias culturais sobre a questão da evolução organizacional e mudança organizacional;
- Com base no referencial teórico desenvolvido, descrever o estudo de caso, focando nos seguintes aspectos:
  - A evolução organizacional da empresa com base no seu ciclo de vida, relacionando com a caracterização de sua cultura organizacional e seu posicionamento nas diferentes tipologias culturais;
  - O estágio de crescimento em que a organização se encontra e como isto interfere na função de sua cultura hoje;

- As mudanças ambientais e culturais encontradas ao longo do processo evolutivo da empresa, em particular o processo de reestruturação organizacional ocorrido, identificando o gerenciamento possível dentro deste contexto.

### **1.3**

#### **Delimitação do Estudo**

Sob o ponto de vista geográfico, o estudo limita-se à filial do grupo ENSR no Brasil, a ENSR Brasil, abrangendo os escritórios no Rio de Janeiro e em São Paulo, apesar de que a empresa tem forte influência de sua matriz americana sobre os aspectos de sua cultura. O escopo deste estudo, portanto, é limitado à análise de um setor (consultoria ambiental).

Adicionalmente, além da questão da cultura organizacional, outros fatores são importantes no processo de amadurecimento de uma empresa, como a conjuntura econômica, os aspectos regulatórios, a concorrência, marketing e a estratégia adotada. Logo, o estudo não pretende esgotar todos os fatores que possam ser responsáveis pelo amadurecimento da organização.

Um fator relevante que não será tratado neste estudo é a relação da evolução da empresa e de sua cultura organizacional com seu desempenho. Trataremos unicamente das questões relacionadas à cultura organizacional e seu papel no contexto de mudança.

Em termos temporais, esse estudo compreende o período entre 1998, ano de criação da ENSR Brasil, e 2007, ano de mudança no comando da empresa.

### **1.4**

#### **Relevância do Estudo**

Segundo Robbins (2005), uma forte cultura organizacional dá direção à empresa e fornece direção aos funcionários, ajudando a formar uma compreensão clara acerca da “maneira como as coisas são feitas aqui”. Adicionalmente, um bom clima organizacional é o que propiciará a empresa reter os seus talentos e, da mesma forma, atrair novos talentos, fundamentais à sua competitividade num

cenário de tantos desafios e mudanças como o que estamos enfrentando (TOMEI, 1994).

Considerando-se o ambiente externo de constante e dinâmica mudança, o aprofundamento do conhecimento sobre cultura organizacional torna-se relevante para apontar formas de gerenciar essa variável e seu impacto na administração e implementação de estratégias e mudanças estruturais que visem adaptar a organização ao ambiente externo e buscar um modelo de sucesso. O conteúdo das crenças representa o que faz a diferença entre as empresas de alto padrão – as campeãs – e aquelas insignificantes e medíocres (FREITAS, 2007).

Quando tratamos de empresas de serviço, o assunto toma importância maior ainda, pelo significado crucial dos funcionários de serviços, uma vez que *elas são o serviço, são a organização aos olhos do cliente e são profissionais de mercado* (ZEITHAML & BITNER, 2003). Segundo Deal & Kennedy (2000), organizações são instituições humanas, não prédios de pelúcia, fins da linha ou planos estratégicos de cinco anos. Ainda segundo os autores, a real existência de uma companhia está nos corações e cérebros de seus funcionários. Adicionalmente, o setor de serviços no Brasil é a grande promessa de empregabilidade (formal ou não) para um enorme contingente de profissionais que chega ao mercado de trabalho a cada ano.

Outra relevância do estudo está relacionada ao ciclo de vida de empresas, em especial as pequenas e médias empresas Brasileiras que lutam contra um ambiente tributário extremamente desfavorável, baixo investimento em infraestrutura e graves problemas de distribuição de renda e educação, que ocasionam dificuldade de contratação de mão de obra qualificada. Estatísticas recentes mostram que de cada 100 empresas familiares fundadas no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira, e 4 à quarta (SANTOS, 2004). Além disso, de acordo com a “Demografia das empresas 2005/IBGE” (RODRIGUES, 2007), apenas 51,6% das companhias criadas em 1997 conseguiram enfrentar as dificuldades, permanecendo abertas oito anos depois.

Essa mortalidade é muitas vezes causada pelo fraco entendimento e consideração do gerenciamento cultural como importante variável ao longo do ciclo de vida das organizações. Compreendendo melhor os pressupostos culturais de uma organização, será possível estabelecer os caminhos corretos para a

definição e a implementação de estruturas organizacionais e estratégias de negócios que gerem resultados positivos.

Segundo Schein (2004), o fato de uma cultura ser boa ou não, de ser efetivamente funcional ou não, depende não somente da cultura, mas do relacionamento desta com o ambiente onde ela existe. O estudo da cultura de uma organização permite chegar a elementos suficientes para tornar compreensíveis alguns dos fenômenos-chave na empresa (SCHEIN, 2004). Trice & Beyer (1993) ressaltam o caráter contingencial da cultura organizacional como propiciadora do êxito empresarial.

Portanto, através de estudos de casos em empresas que passaram por diferentes situações de ruptura, poderemos alcançar algumas conclusões e recomendações mais eficientes para os gestores destas empresas.