

# A CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UM FATOR DE SUCESSO NESSE AMBIENTE DE MUDANÇAS

*ORGANIZATIONAL CULTURE AS A SUCCESS FACTOR IN THIS CHANGING ENVIRONMENT.*

**Amós Alves Santos**

Faculdade do Amazonas, Brasil

**Antônio Zacarias Batista de Oliveira**

Faculdade do Amazonas, Brasil

**Fred Black Govêia de Oliveira**

Faculdade do Amazonas, Brasil

**Maria Lourdes do Nascimento Dantas**

Faculdade do Amazonas, Brasil

**Rafaelle Cristina da Silva Cruz**

Faculdade do Amazonas, Brasil

DOI: <https://doi.org/10.46550/ilustracao.v7i4.623>

Aceito em: 19.04.2026

**Resumo:** A cultura frente à mudança tem sido um tema largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma variedade de artigos e livros de enfoques diversos, entre outros, análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas. O fenômeno de globalização da economia cria a necessidade de transformar as organizações em entidades mais eficientes e com maior capacidade de adaptação diante das novas condições de mercado. Nesse contexto, as organizações devem promover mudanças nos seus aspectos culturais ao nível de integração organizacional, tanto interno, quanto externo. Assim, este trabalho, com o intuito de perceber como a mudança e cultura de uma organização se influenciam mutuamente, sendo a primeira uma força poderosa que orienta as ações dos indivíduos dentro da própria realidade de uma organização.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional, Ambiente, Mudança.

**Abstract:** Culture in the face of change has been a widely explored topic in recent years, being the subject of a variety of articles and books with diverse approaches, including in-depth analyses of the concept of change, and even prescriptions for intervention processes for managers who wish to improve the performance of their companies. The phenomenon of economic globalization creates the need to transform organizations into more efficient entities with a greater capacity to adapt to new market conditions. In this context, organizations must promote changes in their cultural aspects at the level of organizational integration, both internally and externally. Thus, this work aims to understand how change and organizational



culture mutually influence each other, with the former being a powerful force that guides the actions of individuals within the organization's own reality.

**Keywords:** Organizational Culture, Environment, Change.

## Introdução

Para se fazer uma abordagem sobre Cultura Organizacional, necessário se faz, inicialmente, também uma revisão da literatura sobre os conceitos gerais de cultura, assim como os grandes vultos da Escola Comportamental, de onde a cultura organizacional é originária.

Segundo Chiavenato (1999), a Teoria Comportamental veio significar uma nova direção e um novo enfoque da Teoria Administrativa, ou seja, a abordagem das ciências do comportamento e o abandono das posições normativas e prescritivas das teorias anteriores (Teoria Clássica, das Relações Humanas e Teoria da Burocracia) e a adoção de posições explicativas e descritivas. A ênfase permanece nas pessoas, mas dentro de um contexto organizacional.

De acordo com autor, a Teoria Comportamental, com ênfase nas pessoas, veio fazer oposição ferrenha e definitiva à Teoria Clássica, com sua profunda ênfase nas tarefas e na estrutura organizacional.

Portanto, a Escola Comportamental passa a valorizar o ser humano, dando ênfase a seus desejos de crescimento e realização. Conseqüentemente, surge a necessidade de se estudar a cultura organizacional para o melhor entendimento dos fatores que podem conduzir a motivação humana como parte fundamental para o sucesso da organização.

Além disso, para explicar o comportamento organizacional, a Teoria Comportamental fundamenta-se no estudo da motivação humana. A Teoria das Relações Humanas, por exemplo, considera o homem um animal complexo, isto é, o homem é dotado de necessidades complexas e diferenciadas. Essas necessidades orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a certos objetivos pessoais.

## A cultura e a mudança nas organizações

Atualmente existem várias correntes que defendem a questão da mudança como mola propulsora do mercado colocando as organizações em cheque, ou seja, mostrando a necessidade de adaptação a essa mudança como uma questão de sobrevivência.

A cultura frente à mudança, tem sido um tema largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma variedade de artigos e livros de enfoques diversos. “Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas, com análises profundas sobre o conceito de mudança, até receituários de processos de intervenção para gerentes que desejam melhorar a performance de suas empresas”. (Wood Jr. 1995, p.15).

A utilização de princípios de motivação em vez da dialética tradicional de “recompensas e punições”. A composição de grupos de trabalho altamente motivados, estreitamente entrelaçados e capazes de se empenharem totalmente para alcançar os objetivos empresariais. A competência técnica não deve ser esquecida. O papel dos “elos de vinculação superposta” é fundamental. Assim, a organização também, poderia adotar ainda “princípios de relações de apoio”: a administração adota metas de elevado desempenho para si própria e para todos os empregados, e estabelece os meios adequados para atingi-las. Essas metas de eficiência e produtividade podem ser mais bem alcançadas por meio de um sistema de administração que permita condições de satisfazer também aos objetivos individuais dos empregados.

O autor ainda afirma que a quase totalidade dos artigos sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças. Segundo o autor a organização do futuro estará mais voltada para os clientes, colocando no plano central a questão da qualidade de seus produtos e serviços; terá uma relação mais próxima com a comunidade, assumindo uma postura de maior responsabilidade para com o meio ambiente; internamente, possuirá menor número de níveis hierárquicos, e a própria hierarquia, no sentido atual, desaparecerá dando espaço à figura do líder como treinador e motivador. As organizações dependerão muito mais do nível de motivação de sua força de trabalho, que deverá ter um nível de especialização cada vez maior que o atual.

Atualmente a Cultura Organizacional é considerada uma estratégia, para competir nesse mercado globalizado, toda a organização terá que criar uma cultura clara dentro da empresa, também, é necessário que ela seja absorvida por todos, outro fator é importante a questão de adaptação à mudança que vem sendo muito enfatizada por alguns dos mais significativos autores, a saber:

No limiar do século XXI, é premente a necessidade de estratégias claras. Porque, se as organizações não tiveram uma visão clara de como apresentar-se nitidamente diferentes e únicas, oferecendo algo diferente de suas rivais a um grupo diferente de clientes, elas serão devoradas pela concorrência intensiva. (Porter 1999, p.31).

Considerando a indefinição das fronteiras entre os setores de mercado e das rotas de migração e as expectativas instáveis do cliente, as empresas precisam experimentar novos produtos e serviços. Essas experiências de mercado levam a condições incertas. Um produto pode ser um sucesso esmagador ou um fracasso total. Um sucesso esmagador pode ser substituído por outro produto num período de tempo muito curto. (Kotler 1999, p.168).

A mudança é a metafísica da nossa era. Tudo está em movimento. Tudo o que é mecânico evoluiu, tornando-se melhor, mais eficiente, mais sofisticado. Neste século, os automóveis evoluíram do modelo T para os BMW. (Bennis 1995, p.165).

Segundo Bennis (1995), a inovação tecnológica é o tipo de mudança mais conhecido pelos habitantes do mundo moderno. No entanto, uma vez que atualmente as mudanças se tornaram um fator permanente e acelerador da vida americana, a capacidade em se adaptar a elas passou a ser o fator determinante mais importante para a sobrevivência. O lucro, a economia, a eficiência e o estado de espírito do momento tornaram-se secundários para se manter a porta para a rápida readaptação a condições mutantes.

Segundo Robbins (2000), no início deste novo século espera-se que as empresas ajam como cidadãs responsáveis. A sociedade espera que as corporações, por exemplo, contribuam com instituições beneficentes, apoiem programas comunitários e adotem políticas benéficas ao ambiente. Espera-se que os executivos dessas empresas defendam e promovam padrões éticos elevados. Em um mundo de competição global, poucas organizações podem dar-se o luxo de desconsiderar uma imagem ruim na imprensa ou potenciais repercussões econômicas associadas à ideia de que possam ser socialmente irresponsáveis.

De acordo com Senger (1998), a globalização das empresas e as pressões de mercado que surgem quando se opera em um ambiente de negócios global, no qual se pode produzir e vender qualquer coisa em qualquer lugar, aliadas ao progresso tecnológico encontra-se mais ou menos garantidas. Os problemas verdadeiramente grandes, que a humanidade tem diante de si, estão relacionados à incapacidade de compreender e gerenciar os comportamentos humanos. Assim, o autor assevera que não podemos diminuir a marcha porque não temos literalmente capacidade alguma para controlar nosso comportamento nesse nível macro. Ainda segundo o autor, a força mais profunda que impulsiona as mudanças é a consciência, mesmo que obscura e mal formulada, de que se está em sérias dificuldades.

Segundo Handy (1998), para se compreender toda essa confusão em volta, torna-se necessário encontrar um jeito de organizá-la em nossa mente para começar a entender o que realmente está acontecendo no mundo e depois tentar fazer algo a respeito. Assim, ele sugere que o caminho é aceitar que a vida nunca oferece respostas simples ou certas, que a vida está repleta de contradições e surpresas, que ela está, na verdade, repleta de paradoxos. Mas, se conseguirmos aprender a compreender e aceitar esses paradoxos, então acredita que poderemos finalmente encontrar caminhos para conviver com eles. Viver com eles e gerenciá-los.

Nessa mesma linha de pensamento, Goldratt (1998) assevera que os gerentes não são tão ingênuos a ponto de solicitar a solução definitiva. Eles percebem que esse é um processo de aprimoramento contínuo. Obviamente, é constante a necessidade de solucionar o próximo problema. E você nunca termina de fato.

Segundo Steere Jr. (1996), a liderança eficaz de qualquer empresa pode ser moldada e mensurada através de pelo menos três maneiras: pelos resultados da empresa, sua estrutura organizacional e sua cultura. Os resultados, quase sempre, vêm através de mudanças na estrutura organizacional. Com menos frequência, os líderes focalizam o impacto que causam, intencionalmente ou não, nas culturas das empresas que dirigem. Eles muitas vezes subestimam

o papel exercido pela cultura no desempenho de uma empresa e não conseguem perceber que uma parte crítica da função do líder é a definição e o desenvolvimento cultural.

Segundo o mesmo autor, o líder é responsável por vários elementos básicos da cultura organizacional, como identificar e comunicar os valores e os princípios essenciais que orientam o comportamento organizacional e a tomada de decisão.

Para promover esses elementos com eficácia, o líder deve desenvolver uma noção comum do que a empresa está tentando realizar. Esse foco envolve a definição de objetivos compartilhados e acordados, a implementação de uma abordagem coerente da administração e a incorporação de uma forte orientação para o desempenho em toda a empresa.

Alves (1999), afirma que a cultura de uma empresa não é estanque. O que há de permanente na cultura é exatamente a mutação. Ela modifica-se em meio a um contínuo processo de aprendizagem organizacional sobre novos modos de ser, atuar e de desenvolver problemas. O próprio sucesso é uma condição transitória e não um resultado final e definitivo.

Na Figura 01, observam-se os três tipos de cultura preconizados por Bennis (1995) que podem servir como ferramenta, para implementação de uma cultura desejada pelas organizações, visando buscar o sucesso.

Figura 01: Três Tipos de Cultura Organizacional

<b>Três Tipos de Culturas Organizacionais</b>			
Base para Decisão	Formal	Universitária	Personalista
	Orientação da autoridade	Discussão, acordo	Orientação interna
Forma de controle	Regras. Leis, recompensas, punições	Interpessoal, comprometimento do grupo	Ações alinhadas com auto conceito
Fonte de Poder	Superior	O que “nós” pensamos e sentimos	O que <i>eu</i> penso e sinto
Finalidade	Obediência	Consenso	Auto-realização
A Ser Evitado	Discordância das orientações autoritárias; assumir riscos	Não atingir consenso	Não ser “verdadeiro com alguém”
Perspectiva Temporal	Futuro	Futuro Próximo	Agora
Posição em Relação aos Outros	Hierárquica	Coleguismo	Indivíduo
Relacionamento Humano	Estruturado	Orientado para o Grupo	Orientado para o indivíduo
Base Para Crescimento	Seguir a ordem estabelecida	Ser membro do grupo de colegas	Agir para conhecimento próprio

Fonte: BENNIS, (1995, p.100)

Como reflexo desse contexto de mudanças, muitas empresas já fizeram ou passaram por processos de *dowsizing*, reengenharia, qualidade total etc. Evidencia-se, também, que a tecnologia está muito mais disseminada por todos os cantos do planeta a custos cada vez mais baixos, o que faz com que o mundo esteja menor por decorrência de uma intensa rede de telecomunicação.

Assim, surgem novos paradigmas no cenário empresarial dando ênfase à mudança e mostrando a necessidade de adaptação aos novos tempos, como mostra a figura 01.

Figura 01: Novos Paradigmas no Cenário Empresarial

<b>DE:</b>	<b>PARA:</b>
Pouca Competitividade	Competição Global
Estabilidade	Mudanças
Previsibilidade	Incertezas
Individualismo	Parceria
Rigidez Hierárquica	Flexibilidade
Poder Centralizado	Empowerment
Relação Ganha X Perde	Relação Ganha X Ganha
Crescimento da População	Diminuição da População
Segurança no Emprego	Empregabilidade
Carreira Definida pela Empresa	Carreira como Responsabilidade do Indivíduo

Fonte: KANTER (1997, p.156)

Assim, resultados são consequências do poder das pessoas de criar soluções para os problemas ou desafios que lhes são apresentados. Em busca da produtividade, as empresas dependem especialmente de colaboradores motivados e comprometidos com seus objetivos organizacionais.

Segundo Beemer (1998), o mercado está mudando constantemente e essa mudança provém de cinco fontes: mudanças regidas pelo consumidor, mudanças regidas pela concorrência local, mudanças regidas pelo governo, mudanças regidas globalmente, mudanças regidas internamente.

As mudanças regidas pelo consumidor, dizem respeito aos hábitos e necessidades do consumidor. Essas mudanças são induzidas por fatores que vão desde alterações nos estilos de vida pessoais até transformações culturais. Por exemplo, com o crescimento dos lares de pais solteiros e daqueles em que ambos os membros do casal trabalham fora, os norte-americanos se tornaram mais conscientes do valor de seu limitado tempo. Da mesma forma, a revolução tecnológica alterou o como e por quê de os consumidores comprarem produtos.

Cada geração trouxe mudanças para o mercado. Na década de 80, por exemplo, os yuppies aspiravam a um agradável estilo de vida. Os membros da geração X dos anos 90 estão preocupados com seu futuro e, portanto, se concentram em questões como aposentadoria e assistência médica para seus pais idosos. Mas quem poderia ter previsto o significativo aumento dos salões de tatuagem para atender à geração X? (Beemer 1998, p.289-290).

Quanto às mudanças regidas pela concorrência local, o autor afirma que a comunidade tem influência direta em seu desempenho. Um concorrente forte pode conceber uma estratégia agressiva para tirar os clientes de uma empresa já estabelecida; se ele tiver êxito, a empresa perderá uma parcela substancial de sua participação de mercado. “Da mesma forma, uma empresa de

atuação nacional pode entrar em seu mercado e oferecer melhores preços, mais variedade e atendimento superior”. (BEEMER 1988, p. 290).

Nas mudanças regidas pelo governo, por exemplo, a introdução de certas leis pode prejudicar todo um setor da noite para o dia. Assim, quando o governo aumenta ou diminui a taxa de juros privilegiada oferecida aos clientes de primeira linha, essa medida afeta todos – proprietários de imóveis residenciais, varejistas, fabricantes, qualquer indivíduo ou entidade que tenha algum empréstimo corrigido por juros variáveis ou que esteja se candidatando a um empréstimo. “E, certamente, o governo tem a capacidade de influenciar a inflação, a qual, por sua vez, influencia diretamente os gastos de consumo em todos os níveis”. (Beemer 1988, p.290-291).

As mudanças regidas globalmente são aquelas que surgem à medida que o mundo se torna cada vez menor. Portanto, aquilo que acontece no mais distante ponto do planeta acaba afetando os mercados locais. Na medida que as economias de nações distantes flutuam, os efeitos das ondas se fazem sentir em toda parte.

Alterações no iene e no marco influenciam o preço dos produtos nos Estados Unidos. As regras e normas trabalhistas de outros países – ou a falta delas – exercem impacto sobre as importações e exportações norte-americanas, as quais, subsequentemente, influenciam os números de seu mercado de trabalho. E a lista não pára aqui. Como você pode ver, nenhuma nação está restrita a seu próprio território. (Beemer 1988, p. 291).

Finalmente, as mudanças regidas internamente que decorrem, não só da necessidade de se ficar de olho no que está acontecendo do outro lado da rua e ao redor do globo, mas também estar igualmente atento ao que acontece dentro da organização. Por vezes, não são forças externas, mas a dissensão interna que destrói uma empresa. Uma administração forte é essencial no mercado atual. Deve-se, portanto, extirpar o conflito interno da organização, havendo um esforço conjunto: todos da empresa na mesma direção.

Já para Hammer (1998) os novos tempos de amanhã trarão com eles maneiras novas de competir. E as empresas de sucesso serão aquelas que as adotarem antes e superarem todas as barreiras organizacionais que em geral as impedem de fazer as coisas de forma diferente. Em um ambiente de mudanças, seu objetivo não é uma estrutura organizacional rígida, mas uma que lhe permita adaptar-se.

Segundo Alves (1999), as mudanças poderosamente transformadoras que agitam o nosso tempo e marcam esse momento da história, têm provocado profundos impactos em todas as áreas. No mundo empresarial constatam-se os efeitos da globalização e da revolução tecnológica, como mais turbulência do que estabilidade; crescente mobilidade no emprego; redefinições de perfis profissionais; demanda por um maior nível de instrução e de atualização técnico - profissional; intensificação do processo de aprendizagem organizacional.

Quanto ao fator tecnologia temos a transição dos dispositivos eletrônicos para os microeletrônicos, permitindo a criação da fábrica inteligente, a redução do tamanho ótimo das empresas e proporcionando a proliferação da robótica; miniaturização e digitalização de inúmeros artefatos industriais; expansão do poderio da informática e das telecomunicações, que propiciam, desde a internet, aos serviços bancários eletronicamente instantâneos, passando pela popularização do uso do dinheiro de plástico; avanços surpreendentes na química fina, mecânica de precisão, engenharia genética, aeronáutica, entre outras áreas; redução do ciclo projeto – fabricação – distribuição e do prazo pedido- entrega.

Todas essas mudanças trazem consigo soluções e problemas, contradições e disjunções. Ressalte-se, porém, que as análises prospectivas de cenários alternativos futuros se baseiam, em grande parte, em suposições e extrapolações daquilo que atualmente existe. Assim segundo Alves (1999), o futurista assume que o futuro reside no presente conhecido e assenta-se numa continuidade linear do tempo. Assim, mais do que realizar exercícios futurológicos inócuos, deve-se estar permanentemente atento para responder às forças que moldam os eventos e o ambiente do hoje.

Ainda de acordo com Alves (1999), a cultura pode ser revigorada, porém, é necessário que seja criada uma clara visão do que se almeja para a empresa. Algo que se constitua em uma força impulsionadora do esforço participativo e solidário para a consecução das mudanças pretendidas.

Essa visão pode ser caracterizada, como: a imagem de um futuro preferido, que indica para onde se quer ir e onde se pretende chegar; uma declaração de otimismo e esperança, através da utilização de palavras com carga emocional e de metáforas que a retrate; um conjunto de propósitos no qual se acredita firmemente que possa ser alcançado, embora em um tempo não claramente preciso; e por fim o delineamento de uma situação futura, possível e desejável, para a empresa.

Segundo o autor, é fundamental que a visão articule uma perspectiva de um futuro realista e atrativo, compreensível e compartilhado, e que distinga o que é de interesse para a empresa. Enquanto a visão se refere a um amplo anunciado do que se quer, a empresa precisa criar uma estratégia que indica o caminho a ser seguido.

Segundo Angeloni (2002), apesar da multiplicidade de fatores envolvidos, a questão da cultura organizacional configura-se como um importante elemento na busca da gestão do conhecimento. Sua importância decorre do fato de que, como uma superestrutura organizacional, possibilita, mediante a criação de um senso comum, um agir favorável à gestão do conhecimento dentro da organização.

As possibilidades de mudança da cultura, segundo a autora, apesar de difícil, são possíveis e tornam-se mais efetivas ao serem considerados os mecanismos psicológicos envolvidos. Trabalhar esses mecanismos torna-se decisivo para a realização de uma gestão adequada e efetiva do conhecimento. O papel da liderança organizacional, manifestado pelo estilo gerencial, torna-

se fundamental na execução dessa questão. Além disso, existe a atuação sobre os modelos mentais dos membros da organização, os quais, sendo exteriorizados permitem a elaboração de estratégias para sua mudança.

Ainda de acordo com Angeloni (2002), a questão da mudança da cultura organizacional não pode deixar de visualizar o seu objetivo, que é o de transformar o modelo interpretativo dos integrantes da organização em um elemento de promoção e suporte dos imperativos da gestão do conhecimento. Somente por meio da criação da superestrutura cultural é que a gestão do conhecimento obterá um elemento que possibilite a sua continuidade e consequente efetivação.

Portanto, para que a cultura seja adaptada ao novo ambiente de mudança é necessário que se crie estratégias claras e bem definidas, do que se pretende mudar, gerando assim um comprometimento de todos, evitando dessa forma as resistências que podem surgir.

Chis Argyris apud Maximiano (2000), dedicou-se a estudar o desenvolvimento das pessoas influenciado pela situação de trabalho. Para Argyris, todas as pessoas têm potenciais que, se desenvolvidos, beneficiam as próprias pessoas e as organizações para as quais trabalham. No entanto, as organizações são administradas de maneira a impedir o desenvolvimento dos potenciais e a materialização dos benefícios. Para o mesmo autor, os métodos usuais de administração e a falta de competência nas relações humanas normalmente condenam as pessoas à imaturidade. As situações de trabalho são muitas vezes estreitas, com responsabilidades limitadas, provocando a falta de interesse no aproveitamento de oportunidades para crescer. Por isso, as pessoas criam rotinas defensivas, que protegem a situação e impossibilitam as mudanças.

Segundo Maximiano (2000), Argyris analisou as contradições das organizações que precisam ser dinâmicas para enfrentar o ambiente, mas incentivam a estabilidade, isso fica claro nas regras impostas pelas organizações do tipo: pense no futuro, mas lembre-se de que é recompensado pelo desempenho no presente; seja criativo, mas siga as regras; a organização é um sistema, mas fique em seu território; coopere, mas seja competitivo.

Essas contradições fazem os gerentes ter uma visão estreita da realidade sobre a qual precisam ter controle. Para permitir a aprendizagem organizacional, Argyris propõe um modelo que consiste em agir com base em informações obtidas de forma participativa e debates livres, de modo a criar comprometimento interno.

Maximiano (2000), afirma que, para Argyris, o conflito entre os objetivos dos indivíduos e da organização é inevitável. Com o tempo, o trabalhador passa por vários estágios, até atingir a maturidade. Entretanto, a estrutura e os processos organizacionais são incoerentes com as aspirações de trabalhadores maduros, que se sentem capacitados a sugerir mudanças e propor inovações para melhoria do desempenho organizacional, mas que nem sempre encontram canais de comunicação abertos às suas propostas.

Segundo Ferreira (1997), Kurt Lewin desenvolveu estudos sobre dinâmica de grupos que contribuíram para justificar algumas propostas da Abordagem de Relações Humanas.

Desenvolveu a “Teoria do Campo de Força” em ciências sociais, na qual discute o processo de se obter uma mudança efetiva no comportamento das pessoas.

A primeira é o descongelamento do padrão de comportamento atual, significando tornar a necessidade de mudança tão aparente que o indivíduo não consiga encontrar argumentos para evitá-la. Isto pode ser obtido introduzindo-se novas informações, para identificar exatamente onde estão as discrepâncias entre os objetivos e o desempenho atual, diminuindo-se a força dos valores antigos e inadequados ou demonstrando sua falta.

A segunda é a introdução das mudanças desejadas no comportamento, mediante a demonstração de situações em que os novos valores e atitudes são mais adequados e apresentam melhores resultados. Segundo Lewin apud Ferreira (1997), esses valores e atitudes serão aprendidos e internalizados pelo indivíduo, quando são apresentadas situações em que dele se exige um desempenho eficaz.

E finalmente o recongelamento, que visa consolidar o novo padrão de comportamento, através de mecanismos de reforço e apoiados nos resultados e benefícios obtidos com a mudança efetivada. O reconhecimento da participação das pessoas no processo de implantação e do desempenho mais eficaz da organização é, portanto, fator decisivo para a incorporação do novo padrão de comportamento do indivíduo.

No modelo de processo de mudança proposto por Lewin/Schein está implícita a necessidade de esforço significativo por parte da organização, no sentido de fazer com que a mudança seja desejada ou, ao menos, aceita sem constrangimento pelos indivíduos e grupos envolvidos no processo. Nesse caso, a fase inicial de descongelamento é crítica, por ser o momento em que os focos, a intensidade e as causas da resistência às mudanças propostas irão aparecer.

A consciência de que existem *pontos falhos na proposta de mudança* pode ser uma forma de resistência bastante útil para a organização, uma vez que diferentes avaliações da situação representam um tipo de conflito desejável, que deve ser reconhecido e explorado pelos administradores, para tornar mais eficaz o projeto de mudança.

Segundo Lewin apud Ferreira (1997), a falta de comunicação com os envolvidos no processo favorece um clima de inquietude e incertezas dentro da organização, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes da mudança. Isso permite que os indivíduos levantem barreiras às mudanças, antes mesmo de tomarem conhecimento de seus objetivos.

Do mesmo modo, ainda segundo o autor, a *forma como é desenvolvido o processo*, sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos no planejamento e implantações das mudanças necessárias, pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens e insatisfação generalizada entre todos os membros da organização.

Existem vários modelos que objetivam identificar a cultura organizacional, propondo maneiras de incentivar os funcionários a aderirem às mudanças, visando melhorar a performance

da organização. Existem, também, até mesmo fórmulas de como modificar a cultura para permanecer no mercado.

Robbins (2000) ressalta que parece haver um amplo consenso de que a cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização das outras. Segundo o autor, esse sistema de significados comuns é um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização. Assim, as pesquisas mais recentes sugerem a existência de sete características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização como pode ser observado na figura 02.

Figura 02: As sete características básicas que captam a essência da cultura de uma organização

- Inovação e ousadia. O grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correr riscos.
- Atenção ao detalhe. O grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Busca de resultados. O grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados.
- Concentração nas pessoas. O grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização.
- Orientação para a equipe. O grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos.
- Agressividade. O grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que as contemporizadas.
- Estabilidade. O grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do *status quo* em oposição ao crescimento.

Fonte: Robbins (2000).

Em cada uma dessas características existe em um *continuum*, variando muito de empresa para empresa. A avaliação da organização, segundo essas sete características, portanto, resulta num quadro complexo da cultura organizacional, que é a base para as percepções comuns que os membros de uma organização compartilham e sobre como as coisas são feitas, sobre o modo como devem se comportar e sobre a própria organização.

Para Robbins (2000), existem várias maneiras de se interpretar a cultura de uma organização. O autor afirma que a capacidade de interpretar e avaliar a cultura de uma organização pode ser uma habilidade valiosa. Assim, se alguém está procurando um emprego, desejará escolher um empregador cuja cultura seja compatível com seus próprios valores e na qual se sinta à vontade. Se conseguir avaliar precisamente a cultura da empresa antes de tomar sua decisão, talvez consiga poupar a si mesmo uma série de aborrecimentos e reduzir as chances de fazer uma escolha errada.

Ainda segundo o autor, para se fazer uma leitura sobre a cultura de uma organização não é tarefa simples. Basicamente, tudo o que se pode fazer para obter informações é observar e perguntar. Devido ao fato de o pesquisador estar tentando acessar informações que os membros da organização geralmente tomam como pressupostos e às quais não dão muita importância, esse

pesquisador precisa de múltiplas observações, fazendo as mesmas perguntas a muitas pessoas. Somente dessa forma poderá aumentar a confiabilidade de seus dados.

Segundo Robbins (2000), os costumes, as tradições e a maneira geral de proceder existentes em uma organização devem-se, em grande parte, ao que ela fez antes e ao grau de sucesso que ela tem alcançado com seus esforços. Esse princípio leva à fonte última da cultura de uma organização: seus fundadores.

Para o autor, os fundadores de uma organização tradicionalmente exercem um impacto importante na cultura inicial da empresa. Eles possuem uma visão daquilo que a organização deve ser. Não são restringidos por costumes ou ideologias anteriores. O pequeno porte que normalmente caracteriza as novas organizações facilita ainda mais a imposição da visão dos fundadores a todos os membros da organização.

Robbins (2000) afirma que a receita para se realizar mudanças culturais, é começar pela análise cultural. Esta inclui uma auditoria cultural para avaliar a cultura corrente, uma comparação da cultura presente com a cultura desejada e uma avaliação de hiato para identificar quais elementos culturais precisam ser especificamente alterados.

Em seguida, a administração precisa deixar claro aos funcionários que a sobrevivência da organização estará realmente ameaçada se não houver mudança iminente. Neste ponto é que entra o aproveitamento de uma crise grave. Se existe uma crise, mas ela não é visível a todos os membros da organização, a administração precisa soar o alarme. Se não houver nenhuma crise a explorar, pode ser necessário inventar uma, pois se os funcionários não percebem a urgência da mudança, a apatia tende a derrotar todos os esforços dessa mudança.

Segundo o autor, a nomeação de um novo diretor ou vice-presidente tende a enfatizar que mudanças importantes irão ocorrer. Esse novo executivo pode apresentar um novo modelo de papel, uma nova visão e novos padrões de comportamento. O esforço de mudança tende a ser mais eficaz se o novo executivo passa rapidamente a introduzir sua nova visão e a preencher postos-chaves da administração com indivíduos similarmente comprometidos com esta visão.

A nova liderança desejará dar passos rápidos na criação de novas histórias, símbolos e rituais, para substituir aqueles que eram anteriormente utilizados para transmitir aos funcionários os valores dominantes na organização. Essa mudança precisa ser feita rapidamente. Atrasos permitirão que a cultura em vigor passe a ser associada com a nova liderança, fechando, com isso, a janela para a mudança.

Segundo o autor, a administração desejará mudar os processos de seleção e socialização e os sistemas de avaliação e recompensa para apoiar os funcionários a esporem os valores perseguidos.

Estas sugestões de acordo com o autor, naturalmente, não fornecem garantia nenhuma de que os esforços de mudança serão bem-sucedidos. Os membros da organização não abrem mão com muita facilidade de valores que compreendem e que para eles funcionaram bem no passado. Os gerentes, portanto, devem demonstrar paciência. A mudança, se vier, será dolorosamente

lenta. E a administração deve estar sempre em alerta, para evitar a volta de práticas e tradições antigas e familiares.

### Cultura e o processo de aprendizagem

Fleury (1997) propõe um Modelo de Análise de Cultura Organizacional, voltado para o aprendizado constante em busca de adaptação às mudanças. A cultura segundo ela é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu, ou desenvolveu, ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir com relação a esses problemas.

Segundo a autora, nas origens do conceito de cultura, o processo de aprendizagem acontece tanto no momento de criação como no momento de transmissão de valores aos novos membros da organização.

Fleury (1997), baseado em Shein, propõe cinco pontos que dizem respeito aos valores básicos sobre os quais se tecem as práticas sociais, como pode ser observado na figura 03.

Figura 03: Cinco Pontos que Podem Identificar os Valores de Uma Organização.

- **A relação da organização com o ambiente:** é de dominação, de submissão, ou é de harmonia?
- **A natureza da realidade e da verdade:** como a organização define o que é real e o que não é, se “a verdade da organização” é revelada pelos líderes ou descoberta, quais os conceitos básicos de tempo e espaço.
- **A natureza humana:** é a natureza humana boa, ou má, ou neutra, são as pessoas passíveis de serem desenvolvidas, ou não?
- **A natureza do trabalho:** qual o significado do trabalho para as pessoas? Devem ser ativos, passivos, se auto desenvolverem, ou serem fatalistas?
- **As relações humanas:** quais as formas de interação entre as pessoas, como se distribui o poder? É a vida cooperativa ou competitiva, individualista, ou cooperativa?

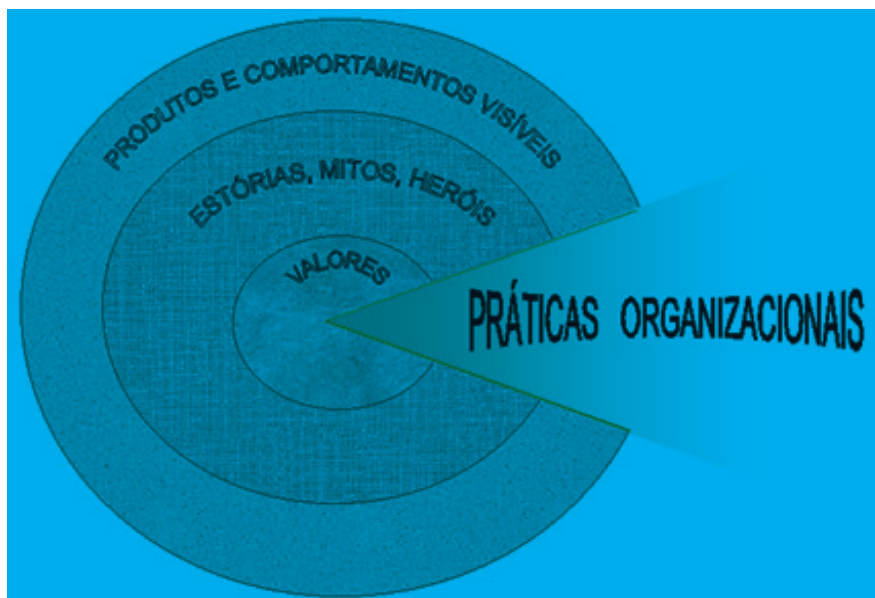
Fonte: Adaptado de Fleury (1997).

Essas perguntas, segundo Fleury (1997), remetem-se aos valores profundos de uma organização. São perguntas difíceis de serem respondidas e frequentemente, nas organizações, delas se procura escapar, com discursos e cartas de princípios do tipo: nossos empregados constituem nosso maior patrimônio, nosso objetivo principal é valorizar nosso corpo de empregados.

Essas declarações, segundo a autora, muitas vezes mascaram os reais valores da organização e servem quando muito para os discursos das tradicionais festas de Natal. Para se chegar até os valores básicos da organização é necessário, uma análise das práticas organizacionais, ou seja, do

desvendar como o grupo de pessoas que criaram a organização foram aos poucos desenvolvendo formas próprias de lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Segundo a autora, os elementos simbólicos visíveis (Figura 04), como o comportamento aparente das pessoas, as formas de comunicação, os rituais organizacionais, expressam estes valores básicos.

Figura 04: O Processo de Desvendar a Cultura de Uma Organização



Fonte: Fleury (1997, p. 27).

Para Fleury (1997), compreender as formas de interação, as relações de poder no interior das organizações e sua expressão ou mascaramento através de símbolos e práticas organizacionais é fundamental para a discussão de como acontece o processo de aprendizagem na organização.

Outro ponto importante, diz respeito à permanência, estabilidade do grupo ao constituir a organização; esta é ao menos condição necessária para a formação da cultura e a origem de suas dificuldades para a mudança. Ou seja, uma vez definidos certos padrões culturais, frutos do processo de aprendizagem do grupo ao enfrentar os problemas de interação interna e externa, estes são incorporados a um nível quase inconsciente da vida organizacional. E esta “forma” de lidar com os problemas se torna uma “fôrma”, isto é, um molde que passa a sinalizar para os membros da organização que aquela é a única maneira correta de sentir, pensar e agir com relação às diversas situações. Assim, a tendência natural da maioria das organizações seria muito mais no sentido de preservação de padrões culturais do que a mudança.

Portanto, as organizações que quiserem permanecer no mercado, precisam escolher a uma linha a ser seguida para conseguir o sucesso e a permanência no mercado em constante mudança, bem como usar sua cultura como um diferencial.

## Conclusão

A mudança, portanto, pode ser provocada por problemas no ambiente externo à organização (por exemplo, uma mudança na política econômica do governo, ou pela entrada de novos concorrentes) ou por problemas internos (uma mudança na liderança da organização) pode gerar um processo de ansiedade tão grande, que paradoxalmente sobrepuja as ansiedades iniciais das pessoas de resistência à mudança.

Para a autora, a mudança nos padrões culturais da organização pode acontecer de duas maneiras, uma seria a mudança revolucionária, em que os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos, de redefinição completa das práticas organizacionais.

A outra forma seria o oposto, ou seja, a mudança gradual, quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas existentes para a solução de problemas.

Fleury (1997), identifica ainda um outro tipo de mudança cultural: *a mudança aparente*, quando a organização realiza algumas alterações superficiais com o intuito de preservar sua cultura. Este processo de “maquilagem de mudança”, entretanto, dificilmente poder ser qualificado como mudança cultural. Ainda assim, ocorre com bastante frequência nas organizações.

Nas empresas, certos processos de mudanças muito radicais (como por exemplo, certos processos de “reengenharia” conduzidos de forma bastante traumática em algumas empresas), podem também gerar o medo da instabilidade, da insegurança, o desejo de não mais mudar.

Já o processo gradual, à medida que os novos valores são incorporados de forma menos traumática, gerando menos ansiedade, as pessoas dispõem-se mais facilmente a procurar novas alternativas, soluções, a incorporar uma dinâmica de aprendizagem permanente, na vida organizacional.

Além das normas formais, a cultura compreende também o conjunto de regras não escritas, que condicionam as atitudes tomadas pelas pessoas dentro da organização, por este motivo, o processo de mudança é muito difícil, exigindo cuidado e tempo. Para se obter uma mudança duradoura, não se tenta mudar as pessoas, mas as restrições organizacionais que operam sobre elas. A cultura da organização envolve um conjunto de pressupostos psicossociais, como normas, valores, recompensas e poder, sendo atributo intrínseco à organização.

Em suma a cultura tem ganhado muita força nesse novo contexto de mudanças rápidas e constantes, as organizações que desejam ser reconhecidas pela sociedade como um todo precisam rever suas culturas e atender as exigências desse novo cenário mundial.

## Referências

- ALVES, Sérgio. **Revigorando a cultura da organização**: uma abordagem cultural da mudança nas organizações na era da globalização. Editoração Eletrônica, 1999.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Organizações do conhecimento**: infra- estrutura, pessoas e tecnologias. Ed. Saraiva 2002.
- BEEMER, C. Britt. **Marketing estratégico**. São Paulo: Futura, 1998.
- BENNIS, Warren. **A Invenção de uma vida**: reflexões sobre liderança e mudanças. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Volume II, 5ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza. **Aprendizagem e inovação organizacional**: as experiências de Japão, Coréia e Brasil. São Paulo: Atlas 1997.
- FERREIRA, Ademir Antonio. **Gestão empresarial**: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna Administração de empresas. São Paulo: Pioneira 1997.
- HAMMER, Michael. **Além do fim da Administração. In: Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- KANTER, Elizabeth Moss. **Recolocando as Pessoas no Cerne da Organização do Futuro**. In: HESSELBEIN, Frances. GOLDSMITH, Marshall. BECKARD, Richard. A organização do futuro – como preparar hoje as empresas de amanhã. São Paulo: Futura, 1997.
- KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI**. 3ª ed., São Paulo:Futura, 1999.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da escola científica à competitividade na economia globalizada. 23.ed., São Paulo: Atlas, 2000.
- ROBBINS, Sthephen Paul. **Administração**: mudanças e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2000.
- SENGER, Peter. **Pelo buraco da agulha**. In: repensando o futuro. São Paulo: Makron Books, 1999.
- STEERE Jr. Wiliam. **Os principais desafios da liderança para executivos do presente e do futuro**. In: O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.
- WOOD, Thomaz Jr. (Org). **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas. São Paulo: Atlas, 1995.