



GESTÃO, CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: OS PILARES DA  
SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO

Paula de Miranda Araújo

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Rio de Janeiro

Março de 2012

GESTÃO, CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: OS PILARES DA  
SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO

Paula de Miranda Araújo

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO  
LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA  
(COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE  
DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE  
EM CIÊNCIAS EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO.

Examinada por:

---

Prof. Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

---

Prof. Marcus Vinícius de Araújo Fonseca, D.Sc.

---

Prof<sup>ª</sup>. Raquel Borba Balceiro, D.Sc.

RIO DE JANEIRO, RJ - BRASIL

MARÇO DE 2012

Araújo, Paula de Miranda

Gestão, cultura e mudança organizacional: os pilares da sobrevivência no mercado/ Paula de Miranda Araújo. – Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPE, 2012.

XIII, 70 p.: il.; 29,7

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Dissertação (mestrado) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2012.

Referências Bibliográficas: p. 67-70

1. Cultura Organizacional. 2. Políticas de Gestão de Pessoas. 3. Mudança Organizacional. I. Cavalcanti, Marcos do Couto Bezerra. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

*À minha mãe que sempre teve  
muito orgulho e comemorou todas as minhas conquistas.*

“If you want to make enemies, try to change something.”  
(Woodrow Wilson)

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu orientador Prof. Dr. Marcos Cavalcanti, aquele a quem eu chamo carinhosamente de “Mestre”, por ter me apoiado em minhas decisões e confiado no meu trabalho.

Ao meu marido, e melhor amigo, por estar comigo sempre: me ajudando, confortando e impulsionando. Sem você não teria sido possível!

Aos meus amigos queridos que me incentivaram e não me deixaram esmorecer.

Resumo da Dissertação apresentada à COPPE/UFRJ como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Mestre em Ciências (M.Sc.)

GESTÃO, CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: OS PILARES DA  
SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO

Paula de Miranda Araújo

Março/ 2012

Orientador: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Programa: Engenharia de Produção

Este trabalho analisa a relação entre as políticas de gestão de pessoas e a cultura organizacional, investigando a implicação das mudanças nas políticas de gestão de pessoas em mudanças na cultura da empresa. Através da revisão bibliográfica de autores consagrados em temas como cultura organizacional, mudança organizacional e gestão da mudança, o trabalho identifica os fatores que contribuem para a formação da cultura organizacional, as ferramentas de análise da cultura organizacional e os aspectos da cultura organizacional que impactam nas iniciativas de mudança.

Abstract of Dissertation presented to COPPE/UFRJ as a partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science (M.Sc.)

MANAGEMENT, CULTURE AND ORGANIZATIONAL CHANGE: THE PILLARS  
OF MARKET SURVIVAL

Paula de Miranda Araújo

March/ 2012

Advisor: Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti

Department: Production Engineering

This work analyzes the relationship between people management policies and organizational culture, investigating the implications of changes in people management policies on changes in company culture. Through the literature review by renowned authors on topics such as organizational culture, organizational change and change management, the work identifies the factors that contribute to organizational culture development, the analysis tools of organizational culture and organizational culture aspects that impact in change initiatives.



## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
1.1	APRESENTAÇÃO .....	1
1.2	JUSTIFICATIVA.....	3
1.3	MOTIVAÇÃO .....	4
1.4	PROBLEMA.....	5
1.5	HIPÓTESE.....	5
1.6	OBJETIVO.....	5
1.6.1	<i>OBJETIVO GERAL.....</i>	<i>5</i>
1.6.2	<i>OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS.....</i>	<i>5</i>
1.7	METODOLOGIA .....	6
1.7.1	<i>TIPO DE PESQUISA.....</i>	<i>6</i>
1.7.2	<i>LIMITAÇÕES DO MÉTODO .....</i>	<i>6</i>
1.7.3	<i>ALÉM DAS LIMITAÇÕES.....</i>	<i>6</i>
1.7.4	<i>PROCESSO DE PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....</i>	<i>7</i>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
2.1	ORGANIZAÇÃO .....	11
2.1.1	<i>CONCEITO CLÁSSICO .....</i>	<i>11</i>
2.1.2	<i>CONCEITO MODERNO .....</i>	<i>13</i>
2.2	CULTURA ORGANIZACIONAL .....	14
2.2.1	<i>CONCEITO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>15</i>
2.2.2	<i>DESENVOLVIMENTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>17</i>
2.2.3	<i>ELEMENTOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>18</i>
2.2.4	<i>IDENTIFICAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>27</i>
2.2.5	<i>TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>29</i>
2.3	MUDANÇA .....	33
2.3.1	<i>MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....</i>	<i>33</i>
2.3.2	<i>FORÇAS DE MUDANÇA E OS OBJETIVOS QUE CONDUZEM À</i> <i>MUDANÇA</i>	<i>35</i>
2.3.3	<i>RESISTÊNCIA À MUDANÇA E SUAS CAUSAS.....</i>	<i>37</i>
2.4	MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	39
2.4.1	<i>RAZÕES PARA FOMENTAR A MUDANÇA DE CULTURA.....</i>	<i>39</i>

2.4.2	<i>A INFLUÊNCIA DA CULTURA NA TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL</i> .....	41
2.4.3	<i>DIFICULDADES E FORMAS DE MUDAR A CULTURA</i> .....	43
2.5	<b>RECURSOS HUMANOS</b> .....	46
2.5.1	<i>RECRUTAMENTO E SELEÇÃO</i> .....	50
2.5.2	<i>AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO E RECOMPENSAS</i> .....	51
2.5.3	<i>TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO</i> .....	52
2.5.4	<i>MOVIMENTAÇÃO INTERNA E EXCLUSÃO (PROMOÇÃO, JOB ROTATION, REBAIXAMENTO E DEMISSÃO)</i> .....	53
<b>3</b>	<b>IMPACTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A CULTURA</b> .....	<b>55</b>
3.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL X MUDANÇA DA CULTURA .....	55
3.2	INVESTIMENTO, RISCO E RETORNO DA MUDANÇA.....	57
3.3	O IMPACTO DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NA PERCEPÇÃO DE INVESTIMENTO, RISCO E RETORNO .....	59
3.4	MODELO DE MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL ATRAVÉS DAS POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS .....	62
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>64</b>
4.1	DISCUSSÕES SUGERIDAS.....	65
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>67</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Processo de realização da pesquisa bibliográfica.....	8
Figura 2 – Conceitos principais que compõem o estudo .....	10
Figura 3 – Os três Níveis de Cultura descritos por Schein .....	20
Figura 4 – Tipologia de cultura baseada em interações sociais.....	30
Figura 5 – Tipologia de cultura baseada na orientação relativa aos recursos humanos .....	32
Figura 6 – Relação entre Cultura, Estratégia, Estrutura e Controle .....	45
Figura 7 – O Dilema da Mudança cultural x Mudança organizacional.....	55
Figura 8 – Caminhos para a mudança organizacional.....	56
Figura 9 – Solução do dilema mudança organizacional x mudança de cultura organizacional.....	61
Figura 10 – Modelo de mudança da cultura organizacional.....	62

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Relação de palavras-chave definidas por tópico de pesquisa .....	7
---	---

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Características das Quatro Culturas baseadas em interações sociais .....31

Quadro 2 – Impacto das políticas de gestão de pessoas na percepção da mudança ..... 59

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 APRESENTAÇÃO

Vivenciamos uma era em que os fatores de produção estão se alterando em velocidade acelerada. Neste novo cenário a inovação tornou-se um dos grandes diferenciais competitivos, e a constante atualização de tecnologias e processos um requisito para a sobrevivência das empresas.

Entretanto, este avanço esbarra em uma constatação: as pessoas resistem à mudança. Isto pode ser atribuído a diversos fatores, como o desejo de não perder alguma coisa de valor; incompreensão da mudança e suas implicações ou a crença de que a mudança não faz sentido para a organização.

Para contornar esta resistência foram propostos diversos modelos de gestão de mudança, sendo um dos mais notórios os oito passos sugeridos por KOTTER (1997). Contudo, quando a mudança vai de encontro à cultura estabelecida, esta resistência se mostra mais acirrada, e verificamos as maiores taxas de insucesso.

Esta resistência compreensível já que a cultura foi formada através de práticas bem sucedidas para um determinado grupo dentro da organização. E uma vez reconhecida como padrão de comportamento desejado foram transmitidas e ensinadas aos diversos membros, recompensando os que as adotavam com promoções e repreendendo os que não adeririam com demissões ou ao menos sendo preteridos em oportunidades internas, conforme afirma SCHEIN (2004):

“A cultura organizacional é o conjunto de pressupostos básicos (*basic assumptions*) que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou 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.” (SCHEIN, 2004, p.26).

Contudo culturas que foram adequadas a um determinado momento da empresa se tornam um dificultador na medida em que há mudanças significativas no ambiente competitivo ou quando a empresa muda de patamar em seu ciclo de vida.

Uma cultura de alta qualidade pode ser prejudicial caso o mercado não perceba o valor nesta diferenciação e passe a valorizar preços. Uma cultura de inovação torna-se

inadequada quando um determinado segmento se aproxima de seus últimos estágios de maturidade e espera-se uma maior preocupação com a redução de custos.

Nestes casos a cultura se torna um entrave à evolução da empresa e a alteração destes fatores torna-se um pré-requisito à mudança organizacional. Como veremos durante a revisão bibliográfica, os autores identificam na mudança de cultura o ponto mais complexo da gestão de mudança e poucos se aventuram a apresentar uma fórmula para conduzir este processo.

Contudo diversos autores reconhecem que apenas a comprovação de resultados positivos e consistentes oriundos da nova prática é possível uma mudança gradativa da cultura até que esta prática possa substituir o antigo comportamento.

Embora esse procedimento pareça lógico esbarra em uma aparente impossibilidade de aplicação em virtude da ordem dos fatos. Estamos de acordo que, caso o projeto consiga apresentar resultados positivos, superiores aos obtidos pela antiga prática, e sustentá-los ao longo do tempo, será possível comprovar a efetividade do projeto e começar uma sedimentação da nova cultura, contudo estes resultados só serão obtidos caso os funcionários mudem seu comportamento e de fato passem a aderir à nova prática. Assim, os resultados necessários à mudança de cultura serão obtidos.

Para dirimir este dilema precisamos avaliar se é possível mudar o comportamento mesmo que este não seja acompanhado da mudança das crenças ou valores. A proposta é explorarmos a possibilidade de mudança do interesse pessoal (percepção de esforço x recompensa) através das políticas de gestão de pessoas e, com isso, mudar o comportamento dos funcionários, mesmo que internamente estes considerem que a prática antiga estava correta. Assim busca-se adesão por benefícios concretos de curto prazo.

Um exemplo seria a bonificação pelo uso de um determinado sistema, mesmo que os funcionários entendam que o modelo manual atendia aos interesses da empresa ou do grupo.

A bonificação pela ação em substituição ao resultado transfere o risco do sucesso ou fracasso da iniciativa para a empresa. Isto porque qualquer mudança traz resultados incertos para a empresa e para os indivíduos. Quando se pede para abandonar a cultura vigente pede-se para ir contra práticas que se mostram corretas e benéficas para a empresa. Caso os gestores acreditem na necessidade da mudança devem arcar

com o risco do empreendimento, deixando para o funcionário uma escolha previsível quanto ao esforço exigido e a recompensa esperada.

Com a adesão de comportamento (não de crença), será possível mostrar os resultados de produtividade esperado pelo projeto e desta forma iniciar uma solidificação desta prática em um novo modelo da cultura da empresa.

Para avaliarmos a validade deste processo de mudança da cultura devemos primeiramente visitar os conceitos de cultura e da organização onde ela está inserida. Avaliar como os funcionários reagem aos processos de mudança, identificando as particularidades de mudanças que dependam de uma mudança cultural. Por fim, apresentar a complementação do processo de mudança e avaliar seus impactos nos projetos.

## **1.2 JUSTIFICATIVA**

O tema foi escolhido por adequar-se à necessidade de entendimento do cenário de constante mudança onde as empresas estão inseridas. Com o aumento da taxa de inovação e redução do ciclo de vida de produtos estamos presenciando empresas tradicionais passarem por processos de falência e concordata.

Recentemente, presenciamos o pedido de concordata da Kodak por não conseguir fazer a transição adequada da fotografia em filme para a fotografia digital. Ironicamente, foi nos laboratórios de pesquisa e desenvolvimento da Kodak que o primeiro protótipo de câmera digital foi desenvolvido. Como este contrariava a cultura de sucesso baseada em fornecimento de filmes e laboratórios de revelação, o projeto foi arquivado pela Kodak e foi lançado por empresas concorrentes. Em menos de quinze anos uma empresa líder do segmento encontra-se hoje em luta para manter-se operacional.

Mudanças na cultura são evitadas pelo grau de dificuldade do empreendimento e pela taxa de insucesso verificada. Assim, é de extrema relevância a análise do processo de mudança da cultura organizacional para buscar um modelo aplicável que auxilie os gestores na condução deste processo.

Desta forma, este trabalho se mostra de extrema relevância prática e de aplicabilidade extensa em diversas áreas onde o ambiente competitivo demanda uma rápida mudança e adaptação por parte das empresas.



### 1.3 MOTIVAÇÃO

A motivação do trabalho decorre de dificuldades identificadas durante processos de mudança organizacional que visam mudanças significativas na cultura organizacional.

Tendo atuado diversos anos em consultorias relacionadas às áreas de educação, gestão do conhecimento e durante, nos projetos mais recentes, como responsável pela gestão de mudança de processos de implantação de sistemas de informação, pude identificar as dificuldades de se empreender mudanças em uma cultura estabelecida.

Este trabalho vem complementar o estudo iniciado durante o *Master on Business and Knowledge Management*, ministrado pelo Centro de Referência em Inteligência Empresarial – CRIE/COPPE/UFRJ, onde elaboramos um estudo de caso de gestão de mudança na implantação da universidade corporativa da antiga Telemar, hoje Oi.

A cultura de valorização da produção de curto prazo conflitava com um projeto que preconizava a formação dos funcionários. Como os treinamentos eram presenciais e aplicados durante o horário de trabalho, os gestores relutavam em liberar os seus funcionários, sendo vistos de forma negativa os que se inscreviam no curso. Vimos como as políticas internas de reconhecimento e recompensas estavam desalinhadas com este novo projeto e de fato puniam os alunos dos cursos por não considerar esta atividade como uma meta individual ou dos setores. Sem conseguir vencer estas incoerências internas o projeto foi descontinuado após a mudança dos principais patrocinadores.

Verificamos a repetição deste padrão em diversos projetos onde a cultura organizacional (ou suas manifestações mais tangíveis como normas e políticas) estava em conflito com os novos objetivos da empresa. Em todos estes o projeto encontrou-se sérias dificuldades em implementar seu escopo ou conseguir adesão dos funcionários após sua conclusão.

Uma vez que não há uma metodologia estabelecida e eficaz para tratar da mudança de cultura organizacional a autora optou por estender a pesquisa neste trabalho onde iremos aprofundar dos aspectos da gestão de mudança relacionados especificamente aos casos de mudança da cultura organizacional.

## **1.4 PROBLEMA**

O problema central da pesquisa pode ser traduzido no seguinte questionamento:

“Qual sequência de ações pode ser adotada pelos gestores para a mudança da cultura de uma organização”

## **1.5 HIPÓTESE**

Em nossa pesquisa partimos da hipótese de que é possível modificar a cultura de uma organização através de ações gerenciáveis que, em um primeiro momento alterem o comportamento, de forma a produzir os resultados necessários a posterior mudança de crenças e valores.

## **1.6 OBJETIVO**

O objetivo da pesquisa consiste em rever a literatura sobre gestão de mudança buscando identificar os diversos procedimentos e recomendações relacionados à mudança de cultura organizacional para que possamos posteriormente estruturá-los em um processo aplicável que auxilie os gestores na condução de mudanças bem sucedidas.

### **1.6.1 Objetivo geral**

Identificar um modelo de mudança da cultura organizacional.

### **1.6.2 Objetivos intermediários**

Para alcançarmos ao objetivo geral e podermos responder à questão central da pesquisa teremos que inicialmente superar os seguintes objetivos intermediários:

- Definição do conceito de cultura
- Definição do conceito de organização
- Definir o conceito de cultura organizacional;
- Avaliar o processo de mudança no âmbito da organização
- Identificar os fatores que contribuem para a formação da cultura organizacional;

- Identificar ferramentas de análise da cultura organizacional;
- Identificar aspectos da cultura organizacional que impactam nas iniciativas de mudança;
- Verificar se é possível a alteração da cultura organizacional;
- Identificar ações capazes de auxiliar na mudança da cultura organizacional;
- Estruturar estas ações em um modelo aplicável.

## **1.7 METODOLOGIA**

### **1.7.1 Tipo de pesquisa**

Considerando-se o critério de classificação de pesquisa proposto por VERGARA (2003) quanto aos fins e quanto aos meios, a pesquisa realizada classifica-se da seguinte maneira:

a) Quanto aos fins – trata-se de uma pesquisa de investigação descritiva e explicativa, pois descreve e explica os conceitos de cultura organizacional, políticas de gestão de pessoas e mudança organizacional, voltando-se para entendimento do papel das políticas de gestão de pessoas no processo de mudança da cultura organizacional.

b) Quanto aos meios – trata-se de uma pesquisa basicamente bibliográfica, pois baseia-se em autores que escreveram sobre os assuntos e temas considerados para a realização do estudo.

### **1.7.2 Limitações do método**

Por tratar-se, basicamente, de pesquisa bibliográfica, este trabalho pode ser influenciado pela subjetividade da autora.

### **1.7.3 Além das limitações**

Ainda que, o trabalho tenha sofrido os impactos da subjetividade inerente ao indivíduo pesquisador, esta falha poderá tornar-se mais amena com a incorporação posterior de pesquisa de campo junto aos gestores de algumas organizações ou ainda de um estudo de caso específico de algum grupo.

#### 1.7.4 Processo de pesquisa bibliográfica

Iniciamos a pesquisa bibliográfica identificando, no portal de periódicos da CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>) periódicos relevantes, que foram acompanhados para atualização do tema.

Para localizá-los, utilizamos o argumento de busca “*organizational culture*”, e ao não obter nenhuma resposta, utilizamos o termo “*change*”, por ser o tema mais geral onde nossa proposta de estudo está inserida.

- **Industrial and Corporate Change**
- **Journal of Accounting and Organizational Change**
- **Journal of Organizational Change Management**

A relevância dos periódicos foi avaliada no site do Jornal Ranking (<http://www.journal-ranking.com>), que traz uma avaliação global dos periódicos científicos.

Uma vez identificado os principais fóruns de discussão realizamos buscas nas ferramentas internas de pesquisas e iniciamos a triagem dos artigos que deveriam ser analisados para tese. Utilizamos os seguintes argumentos de busca:

**Tabela 1 – Relação de palavras-chave definidas por tópico de pesquisa**

<b>Item de revisão</b>	<b>Palavra-chave</b>
<b>Cultura</b>	Cultura, conceito de cultura, tipos de cultura
<b>Cultura organizacional</b>	Cultura organizacional, origens da cultura organizacional, tipos de cultura organizacional,
<b>Mudança</b>	Mudança, tipos de mudança, origem da mudança, resistência à mudança, processo de mudança.
<b>Mudança Organizacional</b>	Mudança organizacional, gestão de mudança.
<b>Organização</b>	Organização, empresa, tipos de organização, origem da organização.
<b>Mudança da cultura organizacional</b>	Mudança da cultura organizacional

Fonte: A Autora, 2012

Uma vez identificado um volume relevante de textos procedemos à análise. Foi dado especial tratamento à bibliografia apontada por estes artigos, compilando-os em

uma tabela Excel. Com isso, foi possível identificar livros e artigos que possuíam citação recorrente na maior parte dos artigos analisados.

Assim, foi possível chegarmos aos textos de maior relevância para o trabalho, como os trabalhos de Edgar H. Schein, John Kotter e Geert Hofstede.

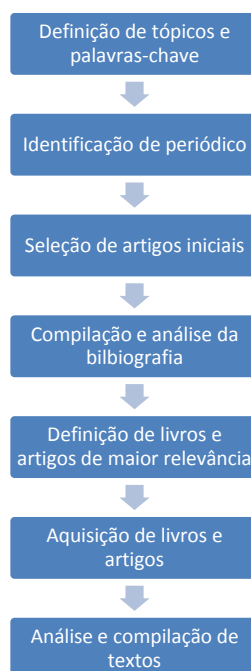
A aquisição dos artigos passou a ser feita diretamente no jornal original de publicação. No caso de livros, o acesso se deu na biblioteca da Universidade ou aquisição em livrarias especializadas.

Para a pesquisa de teses e dissertações, utilizamos a base de dados do IBICT - Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia (<http://bdtd.ibict.br/>), onde se encontram disponíveis as teses e dissertações de diversas Universidades do Brasil.

Como a base do IBICT não contempla a UFRJ, repetimos a pesquisa na base Minerva (<http://www.minerva.ufrj.br/>), usando os argumentos de busca relacionados na tabela 1.

Uma vez identificados os livros, artigos e teses que iriam compor a tese iniciamos o trabalho de análise e resenha de textos, agrupando os itens conforme a estrutura de tópicos elaborada.

O diagrama a seguir (Figura 1) resume o processo de pesquisa percorrido:



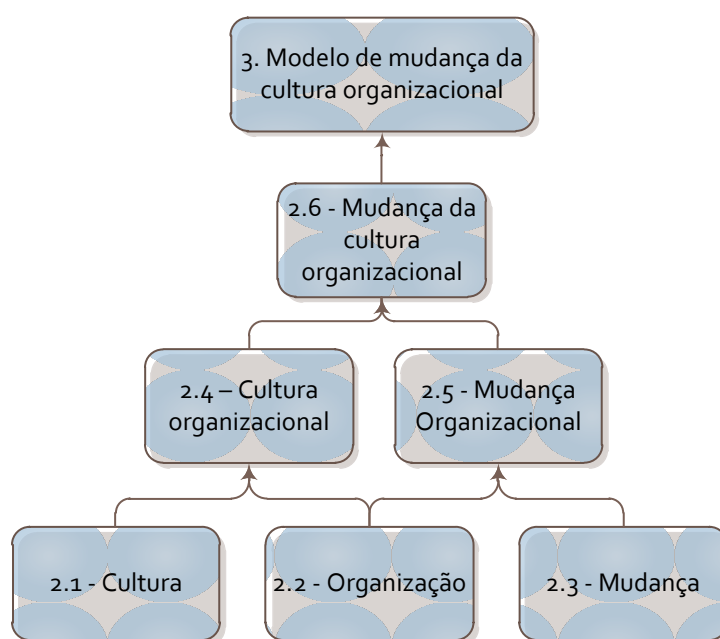
**Figura 1 – Processo de realização da pesquisa bibliográfica**

**Fonte: A autora, 2012.**

Este modelo mostrou-se muito aderente à proposta de trabalho e acelerou o processo de pesquisa de material relacionado aos assuntos abordados, sendo recomendado para futuros pesquisadores deste tema.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo abordaremos os principais conceitos necessários à nossa avaliação do papel das políticas de gestão de pessoas na mudança da cultura organizacional. Nosso tema depende de diversos conceitos básicos e compostos. A seguir, apresentamos um diagrama (Figura 2) contendo os conceitos que avaliaremos na fundamentação teórica e como estes se relacionam para a formação de nosso tema central.



**Figura 2 – Conceitos principais que compõem o estudo**

**Fonte: A autora, 2012.**

Iniciaremos a revisão bibliográfica pelos conceitos básicos de organização, cultura e mudança. Na sequência, avaliaremos como estes conceitos se relacionam no tratamento da cultura dentro das organizações e do processo de mudança que estas enfrentam. Assim, estaremos aptos a avaliar a influência da cultura organizacional nos processos de mudança organizacional e sua capacidade de alavancar ou dificultar este processo.

Por fim, avaliaremos as atuais políticas de gestão de pessoas, para no capítulo 3, avaliar a influência destas no processo de mudança da cultura organizacional.

## **2.1 ORGANIZAÇÃO**

A sociedade humana é formada por organizações de todos os tipos e tamanhos. A vida em sociedade é facilitada pelas atividades desenvolvidas por essas organizações nos mais diversos setores de atuação. Durante todo o trabalho nos remetemos a este termo, por isso, neste capítulo apresentamos o conceito de organização no sentido proposto neste trabalho.

Ao contrário de outros conceitos apresentados neste trabalho, não existe muito material para análise, visto que é um conceito bem estabelecido e quase que entendido de maneira uniforme, não somente pelos estudiosos como também pela sociedade comum. Ainda que não existam disparidades ou divergências entre eles, trouxemos o conceito clássico e o conceito moderno de organização.

### **2.1.1 Conceito Clássico**

Recorremos ao conceito da Escola Clássica, representada por Taylor e Fayol, apresentamos o conceito de organização como:

“um conjunto de duas ou mais pessoas que realizam tarefas, seja em grupo, seja individualmente mas de forma coordenada e controlada, atuando num determinado contexto ou ambiente, com vista a atingir um objetivo pré-determinado através da afetação eficaz de diversos meios e recursos disponíveis, liderados ou não por alguém com as funções de planejar, organizar, liderar e controlar.” (NUNES, 2005, p.1)

A partir deste conceito, podemos entender a organização como uma entidade que começa por um plano estratégico ou uma definição de objetivos, evolui para uma estrutura para colocar o plano em prática, atua de forma controlada entre o gestor e a força de trabalho, harmoniza o trabalho dos departamentos através da coordenação sujeita às avaliações e controle sobre a sua eficácia.



Desta maneira, o melhor desempenho da força de trabalho dependerá das qualidades do gestor, do seu conhecimento do negócio e dos empregados e da sua capacidade de inspirar um sentido de missão.

Para que possamos compreender adequadamente o conceito de organização a partir da visão de Taylor e Fayol, apresentamos algumas definições indispensáveis:

1. “Atuação Coordenada: para que uma organização possa manter-se não basta que as pessoas realizem os seus trabalhos com objetivo de atingir as metas da empresa, é necessário que as pessoas estejam organizadas, alinhadas e comprometidas com estes objetivos, ou seja, que desenvolvam as suas atividades de forma coordenada e controlada para atingir determinados resultados. Esta coordenação e controle é geralmente responsabilidade do gestor daquela área ou departamento; sendo a responsabilidade final do gestor líder da empresa (presidente, por exemplo).
2. Recursos: representam todos os subsídios colocados à disposição da organização e necessários à realização da sua atividade fim. Nestes recursos incluem-se os recursos financeiros, recursos materiais e recursos humanos.
3. Afetação Eficaz (Aplicação Eficaz): os recursos utilizados pelas organizações são em sua maioria insuficientes. Por isso, é necessário que estes sejam alocados e empregues, da melhor maneira possível, ou seja, devemos ter o melhor aproveitamento possível dos diferentes recursos disponíveis. Deste conceito, surge a principal justificativa para a necessidade da gestão nas organizações.
4. Objetivos: constituem as metas ou resultados organizacionais pretendidos – a serem alcançados no futuro, ou seja, o propósito que justifica toda a atividade desenvolvida ou mesmo a própria existência da organização. Naturalmente, todas as organizações devem determinar não apenas os seus objetivos, mas também definir as medidas e formas de atuação e de alocação de recursos que se pensam mais adequadas para atingi-los.
5. Contexto: resume todo o cenário externo à organização, ou seja, todos os fatos que, direta ou indiretamente influenciam na atividade da empresa. Neste cenário externo, inclui-se o contexto econômico, tecnológico, sociocultural, político-legal, e ainda um conjunto de elementos que atuam

mais próximo e diretamente com a organização, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, as organizações sindicais, a mídia, dentre outros.” (NUNES, 2005, p.01)

### 2.1.2 Conceito Moderno

Os conceitos modernos relativos à organização fazem alusão ao termo sistema. Sistema este formado por pessoas, recursos financeiros, recursos materiais atuando de forma conjunta para o alcance de objetivos. De acordo com CHIAVENATO (2002, a.) para que uma organização possa existir deve atender aos seguintes pré-requisitos: existirem pessoas aptas a se comunicarem; atuarem de forma conjunta; e atingirem um objetivo comum.

STONER & FREEMAN (1982) comentam alguns aspectos que fazem menção ao papel das organizações na vida de qualquer indivíduo. Segue breve explanação desses comentários.

**As organizações atendem às necessidades da sociedade** – dada a complexidade que circunda a vida das pessoas, principalmente daquelas que habitam as grandes cidades, é inquestionável o papel desempenhado pelas instituições sociais, sob vários aspectos, seja na saúde, educação, transporte, geração de empregos, lazer, dentre outros serviços que as mesmas prestam.

**As organizações alcançam objetivos** – as organizações, com a participação de seus colaboradores, em diversos setores da atividade humana, permitem a realização de objetivos dificilmente alcançáveis, caso fossem desempenhados por indivíduos de forma isolada.

**As organizações mantêm o conhecimento** – através das universidades, dos museus e corporações, todo o conhecimento adquirido pela humanidade é preservado e transmitido para as presentes e futuras gerações.

**As organizações oferecem carreiras** – além de atingirem objetivos organizacionais, promovem o alcance de objetivos individuais e, de acordo com o desempenho de seus gestores, facilitam seu crescimento profissional.

Porém, para que as organizações atinjam os objetivos listados é necessária a participação nessas empresas de gestores capazes de satisfazerem às demandas internas

de acordo com o tipo e o porte de organizações por eles geridas. O desempenho do gestor está diretamente relacionado à eficiência e eficácia na formulação e alcance dos objetivos propostos para uma determinada organização.

Ao fazer alusão aos objetivos de uma organização, MAXIMIANO afirma que: “As organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos, que, de forma geral, se traduzem no fornecimento de produtos e serviços”. (MAXIMIANO, 2004, p.76)

Desse modo, se evidencia que uma organização não é um grupo aleatório de pessoas que estão juntas ao acaso. Ela se estabelece consciente e formalmente para atingir certos objetivos que seus membros não estariam capacitados a atingirem sozinhos.

Entretanto, para uma organização ser bem sucedida no alcance de seus objetivos, é necessária a atuação de gestores capazes de satisfazerem as demandas internas e externas no que diz respeito ao tipo e porte da instituição por eles administrada. Nesse sentido, MAXIMIANO, diz que:

“os gestores das organizações desempenham papéis, funções e tarefas planejadas e estruturadas para obter resultados operacionais que garantam a sobrevivência das organizações em harmonia com o ambiente externo e com as condições internas”. (MAXIMIANO, 2004, p.88)

Em ambas as visões dos conceitos de organização, seja a visão clássica ou a visão moderna, identificamos a relação estreita entre organização, gestão, estratégia e cultura. Nos aprofundaremos no conceito de cultura organizacional, a fim de, ilustrar a influência da cultura na gestão e estratégia da organização.

## **2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Neste tópico iremos apresentar a fundamentação teórica que envolve a cultura organizacional e seus principais desdobramentos como seu conceito, elementos, modelos e formas de identificá-los.

### **2.2.1 Conceito de cultura organizacional**

A diversidade de conceitos deve-se aos diferentes empregos dados ao conceito de cultura organizacional, conforme pode ser constatado através de estudos que apresentam diferentes conceitos de cultura, cada um enfocando aspectos chave diferenciados como se pode avaliar pela multiplicidade de entendimentos apresentados a seguir.

Para melhor entender a evolução dos estudos sobre cultura, é necessário reconhecer que estes são o resultado de uma difusão da sua noção original: “da antropologia para os estudos literários, para a lei, para a história social, para a comunicação e negócios, para os estudos da mídia e outros” (FROW e MORRIS, 2000, p. 316).

Essa difusão fez com que o conceito de cultura, no âmbito da antropologia, fosse definido diferentemente pelo menos 164 vezes, conforme compilação realizada por Kroeber e Kluckhohn em 1952 (*apud* FREITAS, 2007), caracterizando sua subjetividade e confirmando sua diversidade.

Em nosso trabalho adotamos o conceito de HOFSTEDE (2001) que apresenta uma definição advinda da antropologia, elaborada por Kluckhohn (1951), que se alinha ao conceito de cultura organizacional que abordaremos no próximo tópico.

“A cultura consiste em formas padronizadas de pensamento, sentimento e reações, adquiridas e transmitidas principalmente por símbolos, constituindo realizações distintivas de grupos humanos, incluindo suas personificações em artefatos; o núcleo essencial da cultura consiste nas ideias tradicionais (i.e. obtidas e selecionadas historicamente) e especialmente em seus valores subjacentes.” (HOFSTEDE, 2001, p.102)

HOFSTEDE (1997), ao abordar a cultura como uma programação mental, afirma que esta é sempre um fenômeno coletivo, uma vez que é, pelo menos em parte, compartilhada por pessoas que vivem em um ambiente social comum.

A partir dessa referência o autor apresenta uma definição de cultura como sendo “a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas face a outro”, dividindo, ainda, essa programação mental humana em três níveis: (1) personalidade, que é específica para cada indivíduo, podendo ser herdada e aprendida; (2) cultura, que é específica de um grupo ou categoria, sendo apenas aprendida; e (3) natureza humana, esta de caráter universal e apenas herdada.

Cultura organizacional em geral, é composta de uma compreensão comum e elementos compartilhados pelos membros da organização, nestes estão incluídos as filosofias, ideologias, valores, suposições, expectativas, percepções, normas, declarações, comportamentos, heróis e tradições.

FLEURY & FISHER (1996) relatam que a cultura organizacional é:

“Concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação”. (FLEURY & FISHER, 1996, p. 22).

Como define KWASNICKA (2003), a cultura organizacional, é um:

“modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes, ou seja, a atmosfera psicológica característica de cada organização.” (KWASNICKA, 2003, p.18)

Essa atmosfera psicológica compõe-se dos valores, crenças, ritos que constitui uma identidade organizacional.

Segundo LACOMBE (2005), pode-se definir cultura organizacional como:

“Conjunto de valores em vigor numa empresa, suas relações e sua hierarquia definindo padrões de comportamento e de atitudes que governam as ações e decisões mais importantes da administração.” (LACOMBE, 2005, p. 98)

ALLAIRE & FIRSIROTU (1984) propõem uma definição para cultura organizacional como:

“um sistema minucioso de símbolos modelados pelo ambiente social e pela história da organização, liderança e contingências, que são divididos, usados e modificados de modos diferentes pelos atores envolvidos, criando sentido fora dos eventos organizacionais.” (ALLAIRE & FIRSIROTU, 1984, p.43)

Para nosso trabalho é essencial entender a cultura não apenas como um agrupado aleatório de elementos e manifestações, mas sim como um sistema de práticas e crenças que em algum momento se mostrou válido e trouxe benefícios para os indivíduos ou para a organização e por isso foram cristalizados na cultura. Esse é o entendimento de SCHEIN (2001), quando conceitua a cultura como:

“Um padrão de pressupostos básicos compartilhados que o grupo aprendeu ao resolver problemas de adaptação externa ou integração interna, que funcionaram bem o

suficiente para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como uma forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.” (SCHEIN, 2001, p.12)

Esse entendimento é corroborado por TAVARES (2002) quando afirma que uma organização, ao se transformar numa cultura, cria um conjunto de ações relativas a seu posicionamento externo e à sua coordenação interna, de caráter ideológico, comportamental e material, que proporciona sua sobrevivência, manutenção e crescimento. Essas ações são executadas, testadas e avaliadas, e então retidas e transmitidas socialmente, como o modo apropriado de lidar com os problemas de ajustamento externo e de relacionamento interno (bem como de pensar e de sentir a respeito do mundo organizacional).

### **2.2.2 Desenvolvimento da Cultura Organizacional**

SCHEIN (2004) relaciona o desenvolvimento da cultura com um estágio de vida da organização. Assim que a organização é criada e começa a atuar é muito dependente de seus fundadores ou idealizadores, e a cultura serve como uma identidade, como uma forma de manter a organização coesa, unida. Nesta fase é dada grande ênfase à seleção de novos membros e à sua socialização.

A segunda fase é a da diversificação, na qual novos produtos e mercados e a expansão por meio de aquisições ou fusões são esperados pela organização. Nesta fase, podem surgir claramente as subculturas, crises de identidade, alteração profunda de seus objetivos e, mesmo, mudança cultural.

A terceira e última fase, a da maturidade, estagnação ou declínio, coloca a organização diante de duas opções excludentes: transformação ou morte. A cultura normalmente se torna uma barreira à inovação. Nesta fase, a organização vive de glórias passadas e as mudanças fortes e abrangentes necessárias (*turn arounds*) requerem muito cuidado e cautela. Um efeito esperado nesta fase é a maciça substituição de pessoas. O grande desafio da organização é mudar com traumas minimizados. Ressalte-se que o risco de morte da organização existe tanto antes quanto depois da mudança e depende fundamentalmente da maneira como esta vai ser conduzida.

BERTERO (1996) acrescenta ainda que a formação de uma cultura organizacional é um processo no qual entram diversas variáveis na própria medida em

que a cultura é vista como a decantação, sob a forma de valores, crenças e mitos, de um processo relativamente longo de adaptação externa e integração interna da organização, e não há como excluir as dimensões ambientais como impactando a cultura organizacional.

O poder do fundador da organização está presente em todos os momentos de formação e transformação da cultura organizacional, desde os processos de recrutamento e seleção, até o próprio modelo de negócio. Segundo BERTERO (1996),

“As atitudes do fundador, comportamento, sua visão do mundo, da natureza humana e do próprio negócio, acabam por ir moldando a organização e vão lenta e gradativamente se impondo, como valores e crenças.” (BERTERO, 1996, p. 85)

Como aponta Gibb Dyer Jr. (*apud* FREITAS, 2007), as correntes que analisam a criação da cultura partem de três pontos:

- a) os fundadores e os líderes trazem consigo um conjunto de pressupostos, valores, perspectivas e artefatos para a organização e o impõe a seus colaboradores;
- b) uma cultura emerge com a interação dos membros da organização para resolver problemas relacionados com a integração interna e a adaptação externa;
- c) os membros individuais podem tornar-se criadores da cultura, por meio da solução de problemas individuais de identidade, controle, necessidades de aceitação, passando-as para as gerações seguintes.

### **2.2.3 Elementos da Cultura organizacional**

A cultura de uma organização possui diversas manifestações materiais e imateriais e através delas é que poderemos identificar seus fundamentos. E assim como os elementos são produzidos pela cultura avaliaremos se a mudança dos elementos pode influenciar no processo de mudança da cultura organizacional.

Alguns autores são extensivos na definição de elementos resultantes da cultura organizacional como DEAL & KENNEDY (1982), que incluem os comportamentos, a tecnologia, a arquitetura, os códigos de vestir, os documentos escritos, as políticas e os demais elementos que compõem o desenho organizacional, como fazendo parte da cultura. Contudo, um segundo grupo, tais como SCHEIN (2001), MEEK (1998) e HOFSTEDE (2001), consideram esses elementos como manifestações dos elementos mais centrais da cultura, que são os valores e pressupostos básicos. MARTIN & FROST

(1996) identificam as diferenças dessas abordagens, as quais denominam, respectivamente, de “materialística” e “ideatória”.

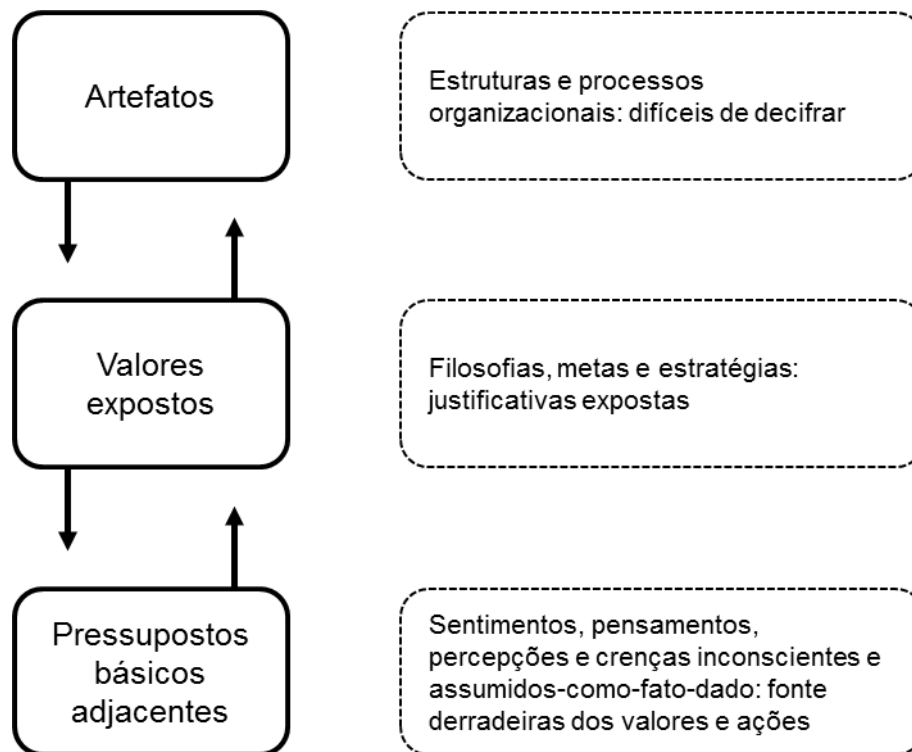
LEGGE (1995) reconhece, também, um segundo nível de divisão para os pesquisadores do grupo materialístico, composto por aqueles que incluem as manifestações materiais como parte da cultura e aqueles que, embora reconhecendo a sua importância nas análises culturais, consideram apenas os aspectos imateriais – pressupostos e valores – como cultura (a “superestrutura” cultural), que surge para explicar e reforçar as manifestações materiais (a “base” estrutural).

De acordo com LACOMBE (2005): Há três níveis em que as culturas atuam:

1. Primeiro nível. Artefatos visíveis: comportamentos e criações. Dentro de uma visão ampla, a cultura é vista como os valores e expectativas comuns, da mesma forma que as histórias, lendas, rituais e cerimônias. São apenas os sintomas da cultura, seus artefatos visíveis; o que realmente importa são as premissas básicas que estão por trás dessas aparências, isto é, aquilo que justifica os valores e as expectativas.
2. Segundo nível. Valores visíveis e conscientes. Correspondem às prioridades dadas ao desempenho na função, à capacidade de inovação, à lealdade; à hierarquia e às maneiras de resolver os conflitos e problemas entre outros. Esses valores se manifestam também na estrutura organizacional, nas políticas, nas normas e nos mecanismos para o exercício da autoridade.
3. Premissas básicas. Essas premissas dizem respeito ao que se pensa sobre a natureza humana, sobre a existência e as relações sobrenaturais, sobre o relacionamento com o ambiente, sobre a natureza das relações humanas e da intimidade entre as pessoas e da atividade humana, do trabalho e do divertimento; da realidade e da ética, os quais constituem o terceiro nível da cultura.

Na mesma linha SCHEIN (2001), divide os elementos da cultura em três níveis: Artefatos, Valores Expostos e Pressupostos Básicos adjacentes, conforme Figura 3:





**Figura 3 – Os três Níveis de Cultura descritos por Schein**

**Fonte: SCHEIN (2001, p.17)**

Os artefatos visíveis – os edifícios, a tecnologia, os processos, o layout dos escritórios, as formas de vestir, os padrões de comportamento em geral – formam o nível superficial da cultura, fáceis de identificar, mas muito difíceis de interpretar sem um entendimento da lógica subliminar.

O conceito de desenho organizacional, os processos, as estruturas e a tecnologia, inserem-se nesse nível da cultura, o dos artefatos. As explicações para as formas de comportamento do grupo são encontradas num segundo nível, o dos valores que os governam.

Porém, para compreender a cultura é necessário penetrar num terceiro nível, o dos pressupostos subliminares “assumidos-como-fato-dado” que determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem. São pressupostos baseados em respostas aprendidas, dando origem aos valores assumidos e que resultam num comportamento adaptativo satisfatório, de forma que os valores originais tornam-se tão habitualmente validados que deixam de ser reconhecidos pelo consciente.

A seguir iremos abordar os elementos tidos como mais relevantes para a cultura organizacional.

## **Valores**

Os valores são vistos como o “coração” da cultura organizacional por definirem, concretamente, para os colaboradores da organização, os padrões de desempenho que devem ser alcançados por eles e pela organização, representando a filosofia da organização para alcançar o sucesso.

Constituem-se assim, os guias para o comportamento organizacional do dia-a-dia. Neste sentido as principais funções dos gestores e líderes são a modelagem, o realce e a encarnação destes valores, devendo mostrar rigor com relação aos desvios nesses aspectos.

Para Deal e Kennedy (*apud* FREITAS 2007), a influência dos valores no desenho e na estruturação da organização evidencia quais questões são consideradas prioritárias, que tipo de informação é relevante no processo decisório, quais categorias profissionais são as mais respeitadas internamente, em que áreas estão alocados os melhores salários e quem acende mais rapidamente na empresa.

Além de sua importância interna, os valores comunicam ao ambiente externo o que se esperar da organização. Essa comunicação é realizada, normalmente, através de *slogans*.

Tratando a cultura como valores compartilhados, o pesquisador Posner (*apud* FREITAS 2007), realizou um estudo para investigar se realmente fazem alguma diferença. Os resultados obtidos na pesquisa demonstraram que os valores compartilhados são importantes porque se relacionam com sentimentos de sucesso pessoal, elevam o comprometimento com a organização, aumentam a autoconfiança pessoal, favorecem o comportamento ético, constroem compatibilidade com os objetivos da organização e seus *stakeholders*.

FREITAS (2007) identifica que a maioria das empresas dita valores bastante comuns, ainda que tentem revesti-los de originalidade. Os valores mais comuns praticados pelas empresas são: a importância dada ao consumidor, a inovação, a qualidade dos produtos e serviços oferecidos aos clientes e o respeito e motivação dos seus colaboradores.

FREITAS (1991) evidencia em sua obra, uma pesquisa realizada por Posner, Kouzes e Schmidt e publicada na revista “*Human Resource Management*” em 1985, que investigou a importância da ligação entre valores pessoais e valores organizacionais. Conforme FREITAS, a conclusão da pesquisa é positiva, pois revelou uma relação entre o compartilhamento desses valores, com sentimento de sucesso pessoal, autoconfiança no entendimento dos valores, comportamento ético, entre outros. Isso demonstra a relação entre os valores, como contra ponto, para a sugerida rivalidade entre os valores individuais e organizacionais. Percebe-se que os valores compartilhados concorrem para o sucesso organizacional.

Segundo LACOMBE (2005) entre os valores que a organização pode priorizar, em maior ou menor grau, destacam-se o nível de desempenho na função e os critérios para sua avaliação; a capacidade de inovação, de criação e o espírito empresarial; a disciplina, a lealdade, a hierarquia e a tradição; a competitividade ou, alternativamente, o espírito de colaboração com o grupo; a capacidade de decidir, de assumir responsabilidades e de cumprir os compromissos assumidos.

Em função desses e outros valores, a organização definirá sua tolerância pelo risco e pelos erros e conflitos e a forma adequada de tratá-los; sua forma de cobrar e de recompensar o desempenho e os resultados; o nível de formalidade nas comunicações e nos contratos; o grau de exigência de identidade com a organização (sentimento de “pertencimento”) e a flexibilidade para aceitar mudanças.

Note-se que alguns valores foram reformulados, outros abandonados, mas a prática é mais lenta do que a teoria. Sendo assim, algumas organizações defendem valores atuais voltados para a gestão de pessoas, mas a prática ainda continua baseada em valores que buscam somente os resultados, com foco na competitividade, visto que seus gestores ainda atuam de forma centralizadora e autocrática. É necessário, então, conhecer um pouco sobre a história do trabalho e do trabalhador ao longo de uma década de convivência em torno das organizações.

### **Crenças e Pressupostos**

Crenças e pressupostos têm sido utilizados como sinônimos nos estudos sobre cultura organizacional para expressar tudo aquilo que é tido como verdade na

organização. Segundo FREITAS (2007, p.17), “uma verdade não é questionada nem discutida pois é revestida de naturalidade.”

De acordo com Peters e Waterman (*apud* FREITAS, 2007), as crenças compartilhadas e incorporadas por uma organização de sucesso dizem respeito à importância de ser o melhor, aos cuidados com os detalhes de execução das tarefas, às pessoas serem tratadas como indivíduos, à qualidade do produto e dos serviços ser superior, bem como à inovação, à comunicação, aos lucros e ao crescimento econômico, sendo responsabilidade dos gerentes e líderes reforçar essas características organizacionais a fim de evitar a discrepância entre o discurso e a prática.

Tal situação nos remete aos conceitos de SCHEIN (2001), que definem os pressupostos como os principais elementos da cultura devido à sua influência sutil no processo de tomada de decisão. Quando o grupo ou uma organização resolve os seus problemas coletivos, esse processo inclui certa visão de mundo, algum mapa cognitivo, algumas hipóteses sobre a realidade. Se a tomada de decisão tiver sucesso na resolução do problema, aquela ocorrência passa a ser a forma correta e válida a ser adotada pela organização, quando situações semelhantes ocorrerem.

Para SCHEIN (2001), a cultura como um conjunto de pressupostos é sempre contingencial, estruturada em processos incrementais, já que a aprendizagem sobre como se relacionar com o ambiente e como administrar as questões internas estará sempre ocorrendo.

Apesar de serem incrementais e evolutivos esses processos não mudam o que foi aprendido e tornou-se estável na vida do grupo. Este resultado faz com que a cultura estabilize os ambientes internos e externos, reduzindo as angústias e ansiedades do grupo diante das incertezas. Ao serem incorporadas, essas mensagens tornam-se verdades e não serão mais questionadas, problematizadas e politizadas. Passam a ser absolutas e não relativas a uma época, um contexto histórico específico e ao conhecimento disponível naquele dado momento.

### **Ritos, Rituais e Cerimônias**

Os rituais e os ritos são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional. Preenchem várias funções: comunicam a maneira como as pessoas devem se comportar na organização, sinalizam os padrões de intimidade e

decoro aceitáveis, exemplificam a maneira como os procedimentos são executados, liberam tensões e ansiedades, visto que geralmente têm um lado criativo ou lúdico, dramatizam os valores básicos e exibem experiências que poderão ser lembradas com mais facilidade ou como exemplos (FREITAS, 2007).

As situações cotidianas geralmente estão em conformidade com os valores da organização. As cerimônias são rituais mais exclusivos, com caráter mais solene.

O comportamento dos gerentes também se reveste de importância na construção dos ritos e rituais da organização. Quando dão exemplos de comportamentos considerados pelo grupo como reprováveis e antiéticos, não é de se estranhar que esses comportamentos sejam replicados pelo restante da organização como perfeitamente aceitáveis e com certa dose de naturalidade (FREITAS, 2007).

### **Sagas e Heróis**

As sagas são narrativas heróicas, ou épicas, que louvam o caminho percorrido pela organização com ênfase nos grandes obstáculos que ela encontrou e na maneira como foram vencidos. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e suscitar o orgulho em fazer parte de algo tão especial, trazendo à tona a necessidade de associação positiva e identificação que todo ser humano sente.

Os heróis são parte integrante das sagas e têm também funções bem definidas: eles demonstram como o sucesso pode ser humano e atingível, fornecem um modelo de comportamento, simbolizam a organização para o mundo exterior, preservam o que a organização tem de especial, estabelecem padrões de desempenho e exercem uma influência duradoura que motiva os colaboradores. Eles personificam os valores e condensam a força e a coragem organizacionais (FREITAS, 2007).

### **Estórias**

As estórias são narrativas baseadas em eventos reais que informam sobre a organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional desejado.

Alan Wilkins (*apud* FREITAS, 2007) estudou o papel das estórias e sugere que existe uma importante diferença entre as organizações bem-sucedidas e as que não

conseguem o sucesso. Essa diferença consiste basicamente no fato de as primeiras terem um claro conjunto de exemplos concretos de ação, que faz com que a filosofia da administração esteja presente e seja compreensível para os membros organizacionais. As estórias exercem um papel relevante na divulgação dos valores e dos exemplos que devem ser seguidos na consolidação da cultura.

Entre as funções das estórias organizacionais, FREITAS (2007) aponta o fato de que elas funcionam como mapas e roteiros que auxiliam os indivíduos a saber como as coisas são feitas pelo grupo, em especial para os recém-admitidos. Os gestores têm opções na maneira de influenciar e lidar com esses mapas que são, na verdade, um poderoso controle sutil. Por meio deles, a direção pode definir prioridades, ensinar princípios, focar o direcionamento da empresa e reforçar valores.

As estórias operam de modo que os participantes tenham suas ações coordenadas para um objetivo comum; ao mesmo tempo fornecem sugestões suficientes sobre as formas de agir. Como elas são simbólicas e flexíveis, podem ser mudadas de acordo com a situação em que devem ser aplicadas. As estórias, por seu forte conteúdo simbólico, unificam os participantes das várias unidades organizacionais, bem como criam um vocabulário comum que facilita a comunicação entre elas.

Como são facilmente memorizadas, pois são concretas, fornecem descrições a respeito de lugares e pessoas reais e são compartilhadas pelos membros da organização formando um conhecimento comum. Também assumem o papel de uma espécie de contrato social, uma vez que exemplificam a maneira de agir e a forma como essa maneira é tratada, recompensada ou punida.

As estórias exercem papel muito importante na medida em que reproduzem a aprendizagem por meio da experiência alheia. Além disso, apresentam a vantagem de permitir melhor associação e lembranças do que os sistemas descritivos racionais.

## **Tabus**

Assim como os valores, os tabus são aspectos presentes na vida grupal. Todo grupo, toda sociedade, toda organização desenvolve um conjunto de preceitos que hierarquiza o grau de importância das coisas. Os valores dizem respeito aos comportamentos, formas de pensar e agir considerados corretos e sancionados pelo grupo. Igualmente relevante é a definição das áreas proibidas, ou seja, o que está além

das fronteiras e não deve ter permitido o seu acesso ou mesmo sua menção. Valores e tabus têm a finalidade de orientar comportamentos, mas em sentido inverso: enquanto os primeiros devem ser o mais explícito possível, os segundos são comumente escondidos e silenciados (FREITAS, 2007, p.26).

Portanto, não é sem motivos que a literatura sobre cultura organizacional tem guardado tanto silêncio a respeito deste artefato cultural tão importante.

Empresas não gostam de falar sobre seus tabus e geralmente negam a sua existência. Porém, toda convivência humana, resultado de agrupamentos naturais (família) ou artificiais (empresa), desenvolve zonas proibidas, temas que causam constrangimentos, erros que envergonham, segredos que devem ser mantidos guardados, comportamentos pouco habituais ou perversos, decisões catastróficas, preconceitos e discriminação em relação a assuntos ou segmentos específicos, quebra de normas ou de contratos ditada pela conveniência momentânea, atos que ignoram aspectos morais ou éticos.

## **Normas**

Não existem organizações sem normas e regras, sejam elas explícitas ou tácitas. Elas dizem respeito aos procedimentos ou comportamentos considerados padrão, para a maior parte das situações e eventos organizacionais. O sistema normativo está fundamentado na impessoalidade, ou seja, ele deve ser seguido por todos, inclusive pelo seu criador.

Conhecer a estrutura normativa da organização é conhecer o seu funcionamento e o nível de detalhes da dinâmica organizacional que foram considerados previsíveis, bem como as respostas adequadas que devem ser dadas. As normas são o comportamento esperado, aceito e apoiado pelo grupo, esteja ele explícito formalmente ou não. A norma é o comportamento sancionado pelo grupo e repassado pelos outros elementos culturais. Por exemplo, a escolha das normas é precedida pelas crenças ou pressupostos, pela avaliação de valores que são mais compatíveis com a finalidade da organização e fluem através do sistema de comunicações formais, como também por meio do exemplo dos heróis, das histórias e dos rituais (FREITAS, 2007, p.29).

#### **2.2.4 Identificação da cultura organizacional**

Qualquer mudança visa à transição de um estágio inicial para um novo patamar desejado. Se tivermos por objetivo empreender mudanças na cultura organizacional devemos ser capazes de identificar as características de seu estágio original para definir que aspectos já se encontram alinhados com os novos objetivos e quais devem ser modificados. Neste tópico apresentamos uma metodologia para identificação da cultura organizacional.

A proposta de SATHE (1985) para decifrar a cultura é considerar os aspectos “conteúdo e força”. O conteúdo deriva da junção dos pressupostos dos fundadores às experiências atuais que as pessoas na organização têm vivenciado para solucionar os seus problemas. Já a força da cultura refere-se ao grau de importância dos pressupostos compartilhados e a clareza de que alguns pressupostos são mais importantes que outros.

E com base nestes aspectos, FREITAS (2007) recomenda em três procedimentos principais para identificação da cultura:

1. Identificar o conteúdo a partir das manifestações culturais como as falas, as maneiras de fazer as coisas e os sentimentos compartilhados; explorar a experiência anterior dos fundadores e dos que lhes seguiram; avaliar a resposta da organização aos momentos de crise e de outros eventos críticos, o aprendizado com essas experiências e, identificar o tratamento e resposta dados às pessoas consideradas desviantes e a resposta da organização a eles.

2. Para o diagnóstico, recomenda utilizar pessoas expostas a diferentes culturas organizacionais por terem maior sensibilidade de “ler” uma cultura e observar os seus contrastes. Junto aos membros mais antigos deve-se levantar o ponto de vista original e utilizar a visão dos novatos para identificar as manifestações culturais.

3. Por fim, deve-se estimar a força da cultura pela observação da proporção de membros que demonstram partilhar as manifestações, ou seja, o seu grau de penetração.

Já o estudo de Deal e Kennedy (*apud* FREITAS, 2007) recomenda dois tipos de análise, com focos externo e interno, assim definidas:

1. Estudar o ambiente físico, pois este comunica o orgulho que a organização tem de si; ler o que a companhia fala de sua própria cultura, como os relatórios, entrevistas e reportagens, mas também as repetições sobre os seus valores e crenças, frases emblemáticas, consistência na opinião dos indivíduos e grupos; testar como a



organização cumprimenta e recebe estranhos, o que pode revelar não apenas o nível de formalidade e a elegância, mas estilos dominantes; realizar entrevistas para saber a história das pessoas na organização, identificando a que elas atribuem o seu crescimento, quem é considerado bem-sucedido, quais os requisitos de uma boa liderança naquele ambiente, que tipo de lugar é aquele para se trabalhar, e observar como as pessoas usam o seu tempo no ambiente de trabalho;

2. Compreender o sistema de progressão de carreiras e de recompensas, observar o tempo que as pessoas ficam em determinados cargos, atentar para o conteúdo dos discursos e comunicações internas e prestar atenção às anedotas e estórias que circulam pela rede cultural. O olhar interno também pode identificar o horizonte de tempo considerado pelo grupo, o moral do grupo, a fragmentação e consistência de pessoas, grupos, unidades etc.

Shrivastava (*apud* FREITAS, 2007), descreve a cultura por meio de alguns de seus elementos e sugere quatro categorias como um bom esquema para identificá-la:

1. os mitos e as sagas refletem interpretações compartilhadas sobre eventos críticos ocorridos na organização; eles contêm o conhecimento do passado descrito de forma estilizada, expressam relacionamentos entre as variáveis ambientais e organizacionais e as personalidades, mostrando como as performances e decisões estão ou não ligadas. Também são descritos os heróis e os vilões, os campos de batalha (comissões, comitês, conselhos) nos quais as guerras são travadas e as questões resolvidas.

2. a cultura de uma organização é oralmente manifestada pelo seu sistema de linguagem, nas metáforas e nos jargões usados por seus membros para se comunicarem. Suas características variam de uma organização para outra, deslocando a ênfase do que é subjetivo, qualitativo, personalizado e não padronizado para o objetivo, quantitativo, impessoal e padronizado. Já as metáforas são identificadas de forma bélica, com a utilização de jargões militares tais como a guerra, a luta, a captura, as estratégias e táticas; outras organizações utilizam metáforas que falam do organismo como componentes do sistema, as conexões, a manutenção de relacionamentos, o ambiente, a evolução ou crescimento;

3. o simbolismo presente nos rituais e cerimônias revela o nível de significação e o sentido de ideias específicas, eventos ou indivíduos. Logotipos, hinos, bandeiras e

brasões demonstram comprometimentos fundamentais e tidos como duradouros na organização, auxiliando a passar a sua mensagem tanto interna quanto externamente.

4. o sistema de valores e as normas de comportamento dizem respeito à distribuição de prêmios e honrarias, jantares, reuniões anuais solenes que expressam simbolicamente os valores e as prioridades da organização. Também refletem uma concepção racionalizada do que é considerado desejável para e pelos membros da organização, influenciando nas suas escolhas, objetivos e comportamentos.

Uma observação importante é que, embora a expressão “cultura organizacional” esteja no singular, ela representa de fato as várias subculturas existentes dentro de uma única organização. Como bem explica MORGAN (2007, p. 125)

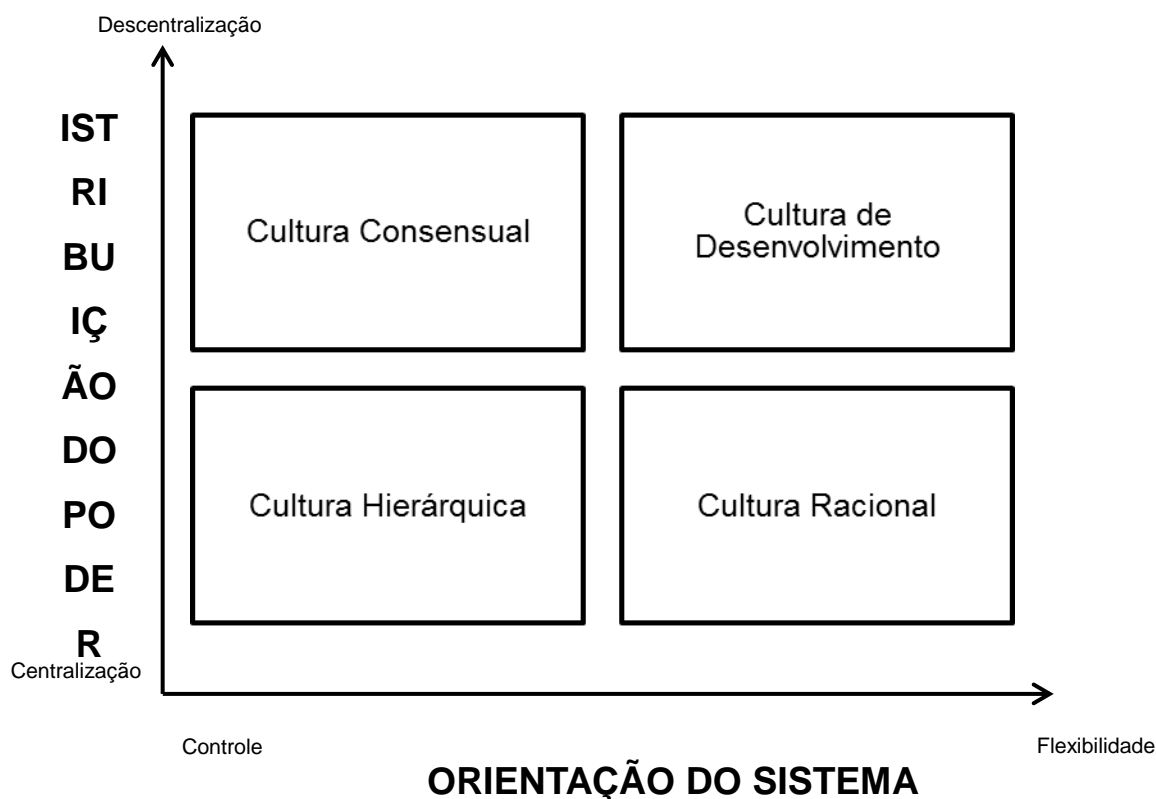
“a influência da cultura hospedeira raramente é uniforme. Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades enquanto compartilham de muitas coisas comuns, isto também acontece com grupos e organizações”.

QUINN *et al* (2004) também concordam com esta postura, e afirmam que embora nas subunidades dentro de uma organização, como times e departamentos, possam coexistir culturas diferentes, estas contêm elementos comuns e típicos da organização como um todo.

### **2.2.5 Tipos de Cultura Organizacional**

Uma vez avaliados os aspectos da cultura é válido classificar a cultura organizacional dentro de um modelo teórico que nos auxilie na compreensão de suas características para que seja possível entender os elementos influenciadores da cultura.

Segundo QUINN *et al* (2004) existem quatro tipos de culturas (Figura 4) que se baseiam nas crenças reveladas pelas interações entre os atores organizacionais.



**Figura 4 – Tipologia de cultura baseada em interações sociais**

Fonte: Adaptado de QUINN *et al* (2004)

A Cultura Hierárquica está baseada no controle do sistema e na centralização do poder, neste caso, os gestores são os representantes do poder e suas decisões são focadas em regras e devem ser obedecidas sem questionamentos. A Cultura Consensual está baseada no controle do sistema e na descentralização do poder, neste caso, as decisões são tomadas de maneira participativa, envolvendo a equipe.

A Cultura Racional está baseada na flexibilidade do sistema e na centralização do poder, neste caso, a decisão é do gestor mas está focada nos atingimento dos objetivos do grupo. A Cultura do Desenvolvimento está baseada na flexibilidade do sistema e na descentralização do poder, neste caso, as decisões são tomadas de maneira participativa e o gestor é um representante da equipe.

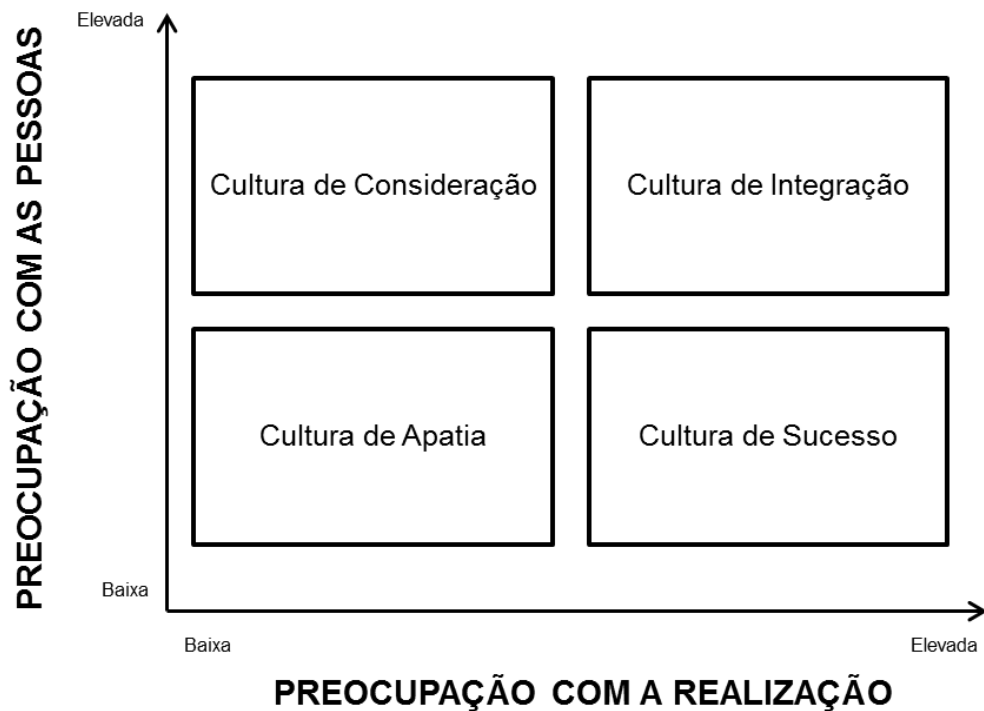
As quatro culturas são caracterizadas por diferenças das características de seu sistema: finalidades organizacionais (missão organizacional), critérios de execução dos recursos, localização da autoridade, bases legítimas de poder, orientações relativas à tomada de decisão, estilo de liderança e conformidade. (Quadro 1).

**Quadro 1 – Características das Quatro Culturas baseadas em interações sociais**

<b>Sistema Cultura</b>	<b>Cultura Hierárquica</b>	<b>Cultura Racional</b>	<b>Cultura Consensual</b>	<b>Cultura de Desenvolvimento</b>
<b>Missão organizacional</b>	Execução de regulamentos	Prossecução de objetivos	Manutenção de grupos	Finalidades gerais
<b>Critério de execução</b>	Estabilidade e controle	Produtividade e eficiência	Coesão moral	Apoio externo e aquisição de serviços
<b>Localização de autoridade</b>	Regras	Chefe	Associação	Carisma
<b>Base de poder</b>	Conhecimento técnico	Competências	Status informal	Valores
<b>Tomada de decisão</b>	Análise factual	Pronunciamento de decisões infalíveis	Participação	Intuição
<b>Estilo de liderança</b>	Conservador/ Cauteloso	Diretivo por objetivos	Apoio/ Preocupação	Inventivo/ Riscos
<b>Conformidade</b>	Controle, vigilância	Acordo contratual	Comprometimento derivado do processo	Comprometimento com valores

**Fonte: Adaptado de QUINN *et al* (2004)**

CHORÃO (1992) tipificou quatro culturas (Figura 5) baseando-se em duas dimensões: a preocupação com as pessoas, ou seja, os comportamentos que indicam a prevalência dos sentimentos de amizade, confiança e respeito mútuo; e preocupação com a realização, ou seja, os comportamentos do gestor referentes à determinação clara e precisa dos métodos de gestão, aos limites relativos à intervenção na tomada de decisão, aos canais de comunicação formal, entre outros.



**Figura 5 – Tipologia de cultura baseada na orientação relativa aos recursos humanos**

**Fonte: Adaptado de Chorão (1992)**

A Cultura da Apatia caracteriza-se pela baixa preocupação com as pessoas e com a realização. A Cultura da Consideração caracteriza-se por demonstrar grande preocupação em envolver as pessoas e baixa preocupação com a realização. A Cultura do Sucesso está focada na realização não se preocupando com as pessoas. A Cultura da Integração está baseada na realização preocupada com as pessoas envolvidas.

Foram identificados diversos fatores que afetam a cultura organizacional, entre os quais se destacam: as relações que se estabelecem dentro dos subgrupos, os diferentes tipos de gestão, a formação e a informação dos membros e os equilíbrios internos entre as várias unidades.

Com a classificação da cultura o gestor terá clareza de seu ponto de partida e uma visão clara do objetivo da mudança. Nos próximos tópicos iremos tratar de mudança da cultura organizacional, porém abordaremos inicialmente o conceito de mudança organizacional.

## 2.3 MUDANÇA

### 2.3.1 Mudança organizacional

Mesmo considerando que existe uma grande quantidade de textos disponíveis (livros, artigos, textos de entrevistas e conferências, reportagens) tratando do tema, de fato quase nada ali se diz acerca do conceito propriamente dito de mudança, sobre o que os autores entendem na realidade como sendo esse fenômeno.

Por tratar-se de um conceito repleto de subjetividade e juízo de valor, o conceito de mudança ainda suscita discussões na ciência da Administração, conforme explica OLIVEIRA (1995).

O autor sugere que se adote o termo em duas acepções. A primeira refere-se a alterações ou transformações que acontecem no contexto em que a organização opera. A segunda adota-se quando a organização empreende ações para se ajustar a esse contexto.

Em uma abordagem mais proativa do conceito, pode-se entender mudança como um processo de abandonar os comportamentos, atitudes e formas de trabalho existentes, e estabelecer novos comportamentos, atitudes e métodos de trabalho que alcancem os resultados de negócios desejados. É um processo de passar do velho para o novo, do estado presente ou "como as coisas são", para o estado futuro desejado, ou "como as coisas serão".

Para CHIAVENATO (2000) mudança é a transição de uma situação para outra diferente ou passagem de um estado para outro diferente. Mudança implica ruptura, transformação, perturbação, interrupção. O mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação, como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização significam mudança.

Até meados da década de 70, a ideia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organogramas, na criação ou modificação de cargos. Somente nos anos 80 que a nova abordagem veio ganhar forma pois, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, muitos gestores perceberam que ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados surgissem. Em um novo momento, as mudanças organizacionais passaram a ser vistas como processos de

melhoria contínua, influenciados pelo avanço das teorias de qualidade total e os processos de produtividade. O tema ganhou importância principalmente pela velocidade das mudanças, aumentando o grau de preocupação das organizações com este processo.

Qualquer que seja a definição adotada para “mudança”, uma organização está sempre sujeita a situações mutáveis, tanto no contexto externo como no interno, de acordo com o processo natural de mudança.

A mudança organizacional advém de um processo de transição estabelecido como estratégia no ambiente organizacional, para adaptações inerentes ao mundo empresarial. Mudanças são necessárias no decorrer da existência de uma organização, visando à sobrevivência diante de novos contextos mundiais.

As pessoas também enfrentam tais desafios, entendendo-os e respondendo-os ativamente. Novas competências e motivações individuais e de grupo, aumentam a exigência sobre o desenvolvimento estratégico e organizacional.

Em consequência de diversas condições, envolventes ou individuais, certas organizações antecipam a mudança através de uma liderança com uma visão estratégica que vai além do contexto em que atuam. Esta visão estratégica pode se tornar a base de revoluções tecnológicas, de segmentação de clientelas e concorrentes, do surgimento de novos níveis de competência e motivação internas e ainda como fonte influenciadora das orientações de governos e organizações multinacionais.

Como instinto natural de sobrevivência, essas organizações buscam mecanismos para responder a essas pressões, seja ao senti-las ou em resposta a elas. De acordo com esse modelo, o processo “natural” se inicia pela existência de forças desestabilizadoras de mudanças, que podem ser originárias tanto do contexto como de dentro da organização.

Se o ajuste proposto conseguir lidar com as forças desestabilizadoras, então a organização será mantida. Para qualquer forma de ajuste proposto, o resultado é uma organização mudada.

KAUFMAN (1971) afirma que a mudança organizacional não é invariavelmente boa ou ruim, progressista ou conservadora. Ela pode tomar qualquer das direções em qualquer situação dada. Mas ela é sempre confrontada com forças que a colocam em xeque e que restringem a capacidade das organizações reagirem a novas condições – às vezes com graves resultados. KAUFMAN (1971) prossegue, então,

descrevendo os fatores dentro das organizações que resistem à mudança. Tais fatores incluem "os estabilizantes" (familiaridade com padrões existentes), a "oposição à mudança" por parte de grupos que podem ter motivações altruístas ou egoístas e uma simples "incapacidade para a mudança".

### **2.3.2 Forças de mudança e os objetivos que conduzem à mudança**

Múltiplas são as forças que impelem a empresa a empreender mudanças. As mudanças organizacionais são geralmente impulsionadas pela necessidade de reagir a uma pressão externa (concorrência ou normativa) ou pela busca de um melhor posicionamento estratégico.

Existe uma necessidade premente, de direcionar as pessoas para o desenvolvimento que agregue valor às organizações, para que essas mesmas pessoas consigam utilizar as tecnologias disponíveis para o bom desempenho, gerando efetivamente melhores resultados em nível de produtividade. Ora, para buscar o desenvolvimento das pessoas é necessário engajá-las nesse processo, através de sensibilizações, com se refere KWASNICKA (2003), portanto, tornam-se necessárias ações nesse sentido.

O processo de mudança organizacional tem início com a identificação de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte ou algumas partes da organização. Essas forças podem ser endógenas ou exógenas. (CHIAVENATO, 2002, b.)

As forças exógenas provêm do ambiente, como as tecnologias, mudanças em valores da sociedade e novos mercados ou limitações do ambiente (econômico, político, legal e social). Essas forças externas criam a necessidade de mudança organizacional interna.

As forças endógenas são aquelas que criam necessidade de mudança estrutural e comportamental e provêm da tensão organizacional, sendo nas atividades, nas interações, nos sentimentos ou nos resultados de desempenho no trabalho.

A despeito do tipo de força (endógena ou exógena) que impulsione a mudança, as empresas perseguem alguns objetivos e estes também são fios condutores de mudança.



Segundo FERREIRA (1997:85) são vários os tipos de objetivos que conduzem à mudança, são eles:

- Estratégicos – visam alterações na relação entre a organização como um todo e seu ambiente;
- Tecnológicos – relacionam-se com mudanças na tecnologia de produção, fabricação, equipamento e outras partes físicas da organização;
- Estruturais – visam alterações nas relações de subordinação, nos processos de comunicação, decisão, e nas relações de autoridade e aspectos similares de "anatomia" de uma organização;
- Comportamentais – voltados para mudanças de crenças, valores, atitudes, relações interpessoais e comportamento grupal, e fenômenos humanos similares.

Esses objetivos, entretanto, estão inter-relacionados. Conforme KATZ e KAHN (1987) e FERREIRA (1997), mudanças em um determinado aspecto da organização causam impacto no ambiente geral da organização. Desta maneira, uma necessidade de mudança pontual gera a necessidade de mudanças em toda a organização.

Sobre essa condição, KWASNICKA (2003, p.150) afirma que:

“[...] mudança: Adaptabilidade ao surgimento de forças que vêm de fora ou de alguma parte da organização”.

Sabe-se de antemão que qualquer adaptabilidade a uma nova realidade não é tarefa fácil, para ninguém, muito menos para um cenário que envolve pessoas. Contudo, as transformações, se impõem a cada momento no contexto organizacional, é fato que o enfrentamento se faz necessário.

Segundo Fischer (*apud* DUTRA, 2002) as organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno. As mudanças por que passam as organizações não estão limitadas às suas estruturas organizacionais, seus produtos ou seus mercados, mas afetam principalmente seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder. Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas.

CHIAVENATO (2002 *in* Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.) mostra que a mudança deve ser vista como um processo e não apenas como um ato ou fato. A mudança traz consigo outras variáveis que, entrelaçadas,

vão permitir descrever e entender as etapas em si e as consequências destas para o desdobramento das mudanças como um todo. Ocorre, portanto, uma perda de equilíbrio, que aponta para a instabilidade, que deve ser administrada pela organização de forma coesa, dentro da estratégia já estabelecida para a mudança.

Não se pode pensar em mudança, sem traçar uma estratégia com focos a serem observados, medidos e controlados, visto que, ao administrar uma mudança, deve-se iniciar o processo pela explicação. Sendo assim, deve estar claro, para todos, a necessidade da mudança, deve-se antever o caos, devido à necessidade do desequilíbrio que a mudança sugere, e devem-se utilizar estratégias e ações, para controlar as variáveis inerentes a esse processo como um todo.

### **2.3.3 Resistência à mudança e suas causas**

A mudança é um fenômeno que com frequência é rejeitado, ou não percebido como oportuno e necessário. É um fato curioso que isto aconteça, pois todo ser humano está em permanente mudança desde sua concepção até o seu desaparecimento.

A mudança é particularmente difícil quando ocorre no modo de ver o mundo, na forma de trabalho ou no modo abordagem de algum problema ou assunto.

Em razão da série de efeitos que podem provocar sobre as pessoas (OLIVEIRA, 1995), os esforços para mudança organizacional quase sempre encontram alguma forma de resistência humana (KOTTER e SCHLESINGER, 1986).

Sabe-se que a inércia individual e/ou grupal pode gerar resistências à mudança de forma avassaladora, impedindo qualquer projeto de decolar rumo ao sucesso, pois, a força do hábito é uma barreira quase intransponível. E que a mudança organizacional ameaça as oligarquias, ameaça o poder existente, ameaça os pequenos feudos estabelecidos por anos a fio.

Segundo CARVALHO & SERAFIM (2004, p.7): Na origem de toda mudança estrutural ou individual, esta presente o mecanismo básico que leva o objeto dessa mudança de uma situação para outra, ou seja, perda de equilíbrio em face de uma nova realidade.

Segundo OLIVEIRA (1995), apesar de muitas mudanças não chegarem a provocar os efeitos esperados, a simples expectativa destes, leva as pessoas a resistirem.

Adotando-se o entendimento de JACOBSEN & RODRIGUES (2002), considera-se resistência, qualquer conduta que se proponha a manter o *status quo* em face de uma pressão exercida para alterá-lo.

De um modo complementar, para HERNANDEZ & CALDAS (2001) resistência seria, sob esta perspectiva, o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio.

A mudança é geralmente temida, porque significa perturbação do *status quo*, uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas, e transtornos às maneiras estabelecidas de se realizarem as tarefas. As pessoas afetadas pela mudança experimentam alguma confusão emocional, envolvendo assim uma sensação de perda e de incerteza.

Muitas são as causas que levam os indivíduos e os grupos a resistirem às mudanças. KOTTER & SCHLESINGER (1986, p.28) destacam que é preciso estar consciente das razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança. Dentre outras, estas razões incluem:

- Desejo de não perder alguma coisa de valor;
- Incompreensão da mudança e de suas implicações;
- Crença de que a mudança não faz sentido para a organização;
- Tolerância reduzida em relação a mudanças.

Corroborando com este pensamento, JACOBSEN & RODRIGUES (2002, p. 94) acreditam que as causas mais comuns da resistência residem:

- Na possibilidade de perder algo de valor - nesse caso as pessoas crêm que sairão perdendo com a realização da mudança;
- na falta de confiança e de entendimento da mudança e suas implicações, os envolvidos acreditam ter mais a perder do que a ganhar;
- na crença de que a mudança não faz sentido para a organização - a organização sofre distintas avaliações por parte dos gestores;
- na baixa tolerância para a mudança (dificuldades de ajuste a novos cenários) - temor da falta de habilidade para desempenhar novas funções e apresentar comportamentos distintos.

Esses autores também destacam como principais fontes de resistência à mudança:

- o medo do desconhecido que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento;
- o medo de que as condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas;
- o medo de que a mudança possa implicar na perda de responsabilidade e autoridade;
- o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica;
- o medo de que a mudança seja um ataque ao seu desempenho passado.

Os indivíduos obrigados a conviver em um contexto organizacional de incertezas e constantes mudanças se utilizam de mecanismos de defesa contra a ansiedade para poder lidar e se enquadrar às mudanças. A esse respeito, para SILVA & VERGARA (2002), os mecanismos ou formas de resistência podem ser:

- repressão - ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória;
- negação - ou a recusa em aceitar a realidade incômoda ou desagradável;
- formação de reação - ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos aqueles sentimentos que são ameaçadores;
- projeção - ou a transferência das falhas pessoais para os outros;
- regressão - ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anterior.

As reações às tensões entre clareza e incerteza, bem como a natureza contraditória entre as emoções individuais e a ação organizacional, devem ser consideradas para que se possa entender os aspectos emocionais e relacionais da mudança organizacional.

## **2.4 MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **2.4.1 Razões para fomentar a mudança de cultura**

Para tratarmos de mudança da cultura organizacional precisamos superar um questionamento básico para a nossa pesquisa: É possível mudar a cultura organizacional através de ações?

“(…) o bom e o ruim dependem de cada caso, da direção que cada um deseja para sua organização, e que um aspecto cultural pode ser um patrimônio para um propósito e um passivo para outro. Nesse sentido, o que se poderia dizer a respeito de organizações que se orientam para o cliente (orientação pragmática) e que produzem produtos padronizados, num mercado que compete por custos?” (HOFSTEDE, 2001, p. 408)

Os adeptos da perspectiva fenomenológica de cultura a consideram como emergente da interação social, produzida através da negociação e do compartilhamento de símbolos e significados, representando simultaneamente algo que formata a ação humana, mas também o resultado desse processo de criação e reprodução social, conforme assinala MEEK (1988, p. 293):

(...) se a cultura é considerada como interconectada na interação social, como algo que é produzido e reproduzido socialmente ao longo do tempo e que influencia o comportamento das pessoas em relação à linguagem, tecnologia, regras e leis, conhecimentos e ideias (incluindo-se ideias sobre liderança e autoridade legitimadas), então ela não pode ser descoberta nem manipulada mecanicamente; ela só pode ser descrita e interpretada. O pesquisador que adota essa perspectiva não pode sugerir como ela possa ser criada ou destruída (...) As pessoas não absorvem passivamente significados e símbolos apenas, elas produzem e reproduzem cultura, e neste processo podem transformá-la. Essa abordagem também afasta o pesquisador dos interesses ideológicos e políticos dos líderes (...)."

Essa perspectiva não nega que a alta administração possa influenciar os demais indivíduos da organização, apenas alerta para o fato de que ela não será a única e que não será necessariamente ouvida e internalizada. Existem outras vozes competindo com ela e o processo de produção e reprodução social poderá fazer surgir uma variedade de culturas, podendo, assim, a cultura corporativa apresentada como a “cultura oficial” da organização ser apenas uma das subculturas existentes (LEGGE, 1995).

Os adeptos dessa corrente fenomenológica consideram que a cultura organizacional não pode ser criada e nem transformada unilateralmente a partir da intenção de seus gestores, pelo menos não num nível tal que possa atender às expectativas dos mesmos.

Já uma segunda corrente de autores como JAIME JR. (2002) e DAL LAGO (2003) adotam uma perspectiva funcionalista e resumem os pressupostos básicos dessa corrente através dos pontos listados a seguir:

“(...)Toda organização possui uma cultura; Essa cultura explica muitos dos fenômenos que ocorrem na organização; Ela favorece ou dificulta a performance organizacional; A cultura pode ser diagnosticada e, aplicando-se certas metodologias, gerenciada, transformada ou até inteiramente criada; A liderança é o processo que determina a formação e a mudança da cultura; Um dos papéis mais importantes dos líderes nas organizações é justamente a criação, a gestão e, se necessário, a mudança da cultura”. (JAIME JR, 2002, p.3)

Os adeptos dessa corrente funcionalista, tais como Schein, Deal e Kennedy, Caldas e Hofstede, destacam que uma cultura organizacional, a partir da intenção de seus gestores, pode ser criada e transformada.

KOTTER & HESKETT (1994) citam algumas empresas de grande porte que associaram as melhorias de desempenho a importantes mudanças culturais, como a: American Express; Xerox; Bankers Trust e British Airways, dentre outras. Segundo esses autores, os casos destas empresas mostram o porquê de importantes mudanças culturais parecerem raras. Mas, as mudanças são viáveis e podem ser associadas a melhorias no desempenho, na produtividade e também na qualidade de vida no trabalho, desde que venham associadas às estratégias e ações.

Para o prosseguimento de nosso trabalho nos filiamos à segunda corrente na qual acreditamos que a cultura pode ser gerenciada e modificada através de ações direcionadas para este fim.

#### **2.4.2 A influência da cultura na transformação organizacional**

O segundo questionamento central ao nosso trabalho é avaliarmos se há real necessidade de empreender mudanças na cultura para empreendermos mudanças na organização. Se não houver relação de alavancagem ou bloqueio da atual cultura ao processo de mudança, esta não necessita ser considerada. Neste tópico discute-se esta questão.

Aqui também duas correntes tratam do tema de forma diversa. Os denominados positivistas defendem a possibilidade de mudança no desenho ou na estratégia, independente da mudança da cultura, o que conferiria a alta administração um maior grau de liberdade para transformar-se independentemente de qualquer mudança nos valores e pressupostos básicos da cultura.

Esta perspectiva é a mais desejada pela alta administração, para os consultores e para os gerentes, já que, ao pressupor uma complexidade reduzida, pode-se tanto considerar viável e passível de controle qualquer mudança em qualquer tempo, bem como supor que qualquer mudança nas práticas é também uma mudança de cultura. Este é o motivo pelo qual tal paradigma é o mais presente nas intervenções observadas nas organizações (LEGGE, 1995). Também compartilha desta ideia Vijay Sathe (*apud*

FREITAS, 2007), ao chamar a atenção para o fato de que mudanças no comportamento não produzem necessariamente mudanças culturais. FREITAS (1991, p.85) afirma que:

“Para que a mudança de comportamento produza uma transformação cultural, é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas.”

Por outro lado, conforme aponta o autor, ao admitir que os aspectos materiais estão de alguma forma interconectados com a dimensão imaterial, se reconhece um caráter integrado para as mudanças organizacionais e qualquer mudança no desenho ou na estratégia tende a ocorrer de forma condicionada às mudanças também nos valores e nos pressupostos básicos da cultura, uma vez que os valores são considerados manifestações destes pressupostos.

Nessa linha, mudanças isoladas no desenho organizacional ou na estratégia podem representar algum grau de instabilidade, uma vez que contemplariam pressupostos e valores diferentes daqueles existentes na cultura atual.

Normalmente os autores adotam essa segunda perspectiva que ressalta a importância de mudanças no desenho atuando como desencadeadoras das mudanças na cultura, porém suas prescrições envolvem outras ações complementares direcionadas a mudanças também nos pressupostos básicos e valores, tais como o discurso e a atitude levados a cabo pela alta administração ou a introdução de novos membros que reflitam a cultura desejada.

HOFSTEDE (1997) defende que vários aspectos da gestão das organizações estão interconectados com a cultura que é construída no pilar dos valores. Dessa forma, muitos elementos que são valorizados como fatores de mudança pela alta administração – estratégia, estrutura, processos e tecnologia – estão relacionados com a cultura e que mudanças em qualquer um desses elementos dependem de mudança na cultura, por isso confere ao processo de mudança a necessidade de longo prazo.

KOTTER & HESKETT (1994) dividem o pensar em cultura organizacional em dois níveis, que divergem em termos de visibilidade e resistência a mudanças. Esses autores definem o primeiro nível, como um nível mais visível e superficial, e como sendo a representação de padrões de comportamento ou estilo da organização que os colaboradores incentivam os colegas a seguir. O segundo nível, como mais profundo e arraigado, que se refere a valores que são compartilhados pelas pessoas, em um grupo e

que tendem a persistir com o tempo mesmo quando mudam os membros do grupo, nesse nível a resistência à mudança é maior.

Mudança pode significar desaprender algo que levou anos para aprender. Envolve, conseqüentemente, o segundo nível, ou seja, mais profundo e arraigado. Isso pode ocasionar conflitos, divergências, e exigem esforços de ambas as partes envolvidas. Para as organizações se manterem ativas e vivas faz-se necessário a mudança. E, quando mudar envolve pessoas, valores e crenças, o dispêndio de energia é muito maior.

Além desses posicionamentos, todos os autores reconhecem uma grande complexidade envolvida nas mudanças organizacionais ao considerarem outros elementos e condições, como a possibilidade de existência de subculturas confrontantes que poderão oferecer resistência e a necessidade de uma predisposição para um investimento de grandes recursos em processos de socialização, principalmente o tempo exigido para a mudança (SCHEIN, 2001 e HOFSTEDE, 1997).

Neste trabalho nos aproximamos da segunda linha de pensamento que considera que as mudanças na organização afetam, em maior ou menor medida a cultura organizacional. Isto demanda ao gestor uma maior sensibilidade durante o processo de mudança para se antecipar e reduzir as resistências. Contudo, reconhecemos que em alguns casos é possível a mudança de comportamento sem que esta seja acompanhada, em um primeiro momento, de mudança na cultura.

### **2.4.3 Dificuldades e formas de mudar a cultura**

Como visto no item anterior a mudança organizacional desperta resistência por parte dos seus integrantes. Esta resistência é potencializada quando a mudança confronta aspectos da cultura organizacional estabelecida agravando o quadro de resistência.

LACOMBE (2005) comunga com a afirmação de FREITAS (2007) quando afirma que uma das maiores dificuldades que uma organização pode encontrar é mudar sua cultura. As decisões sobre as pessoas que foram admitidas se basearam, implícita ou explicitamente, na cultura existente, e que permaneceram na organização as pessoas que já possuíam ou que se adaptaram ou aceitaram os valores e princípios em vigor.



Os indivíduos, mais que os grupos, têm enorme resistência a invalidar o seu passado ou a tratá-lo como algo sem significado, banal ou irrelevante. FREITAS (2007) afirma que não é uma mera questão de má vontade, mas de terem sido psicologicamente ‘desenhados assim’, o que nos sugere que, ao lidar com mudanças, particularmente as mais radicais, é crucial que se busque preservar sem danos o que se deseja preservar na organização que emergirá ou pelo menos reduzir os impactos nas questões essenciais.

SCHEIN (2001) reforça essa posição quando afirma que a cultura da organização pode mudar, mas, requer esforços e não acontece da noite para o dia. E, conseqüentemente, é muito ameaçadora para a comunidade organizacional.

Apesar das dificuldades os autores apontam ações e processos através do qual a cultura pode ser modificada.

TAVARES (2002), afirma que as culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam, isto é, através da ação coletiva guiada por ‘modeladores’ (heróis civilizadores ou mitológicos) que interpretam a realidade, transformam sua interpretação em ação visível, através do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa.

SCHEIN (2004, p.21) assume posição semelhante, atribuindo aos gestores um papel central no que se refere à construção e transformação da cultura.

“(…) Eu acredito que culturas começam com líderes que impõem seus próprios valores e pressupostos a um grupo. Se esse grupo obtiver sucesso e os pressupostos tornarem-se assumidos-como-fato-dado, nós teremos então uma cultura que irá definir para as gerações seguintes de membros quais são os tipos de liderança aceitáveis. A cultura então passará a definir os líderes. Mas, quando o grupo se deparar com dificuldades de adaptação à medida que seu ambiente mudar a tal ponto que alguns dos pressupostos não sejam mais válidos, os líderes surgirão no jogo, uma vez mais. Agora, a liderança deverá ter a habilidade de sair fora da cultura e começar um processo de evolução que permita uma maior adaptação.” (SCHEIN, 2004, p.21)

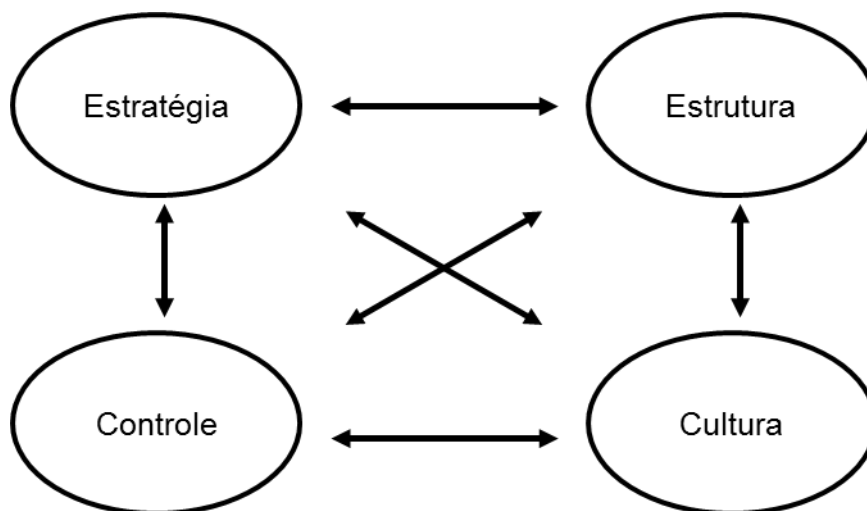
Se for bem-sucedido, ocorrerá um processo de formação ou transformação cultural entre os membros de uma organização que seguirá o sentido dos artefatos para os valores e finalmente para os pressupostos básicos:

“(…) se um gerente convence um grupo a agir segundo sua crença e se a solução funciona, e se o grupo possui uma percepção compartilhada desse sucesso, então o valor percebido que parece que é bom começa um processo de transformação cognitiva. Num

primeiro momento, ele se transformará numa crença ou num valor compartilhado para depois finalmente transformar-se num pressuposto compartilhado.” (SCHEIN, 2004, p. 56)

HOFSTEDE (2001) reconhece também que as mudanças na cultura começam de fora para dentro, tendo início nas dimensões práticas da cultura. Para ele, essas mudanças devem estar alicerçadas em um discurso e em uma atitude coerentes por parte da alta administração para que possam desenvolver significado aos demais membros da organização.

Para HOFSTEDE (2001), cultura, estratégia e estrutura devem estar alinhadas, e mudanças mais profundas em qualquer um desses elementos tendem a afetar os demais aspectos da organização. O processo de mudança de um conjunto coerente desses elementos depende criticamente dos controles que devem ser estabelecidos. Essa relação pode ser vista na Figura 6, na qual se mostra a interdependência e correlação entre controle, estratégia, estrutura e cultura, ou seja, para modificarmos qualquer destes elementos, será necessário analisar as interferências dos demais elementos da relação.



**Figura 6 – Relação entre Cultura, Estratégia, Estrutura e Controle**

**Fonte: HOFSTEDE (2001, p.409)**

HOFSTEDE (2001) considera que para se mudar o superficial são necessárias medidas estruturais. As mudanças devem começar pelo desenho organizacional através da revisão das estruturas, dos processos e dos profissionais.

A forma mais efetiva de mudar culturas organizacionais é frequentemente através de rearranjos estruturais, por meio da criação, fechamento, combinação ou movimentação de grupos de trabalho, departamentos ou unidades produtivas. Mudanças de cultura organizacional não acontecem com pregações e sim se mudando as regras do jogo. Mas quando a intenção é mudar uma cultura organizacional, novamente uma forma efetiva de fazê-lo é mudando os sistemas de controle: quem, o quê, onde, a que nível controlar o quê, e em que nível de detalhe.

Ao reconhecer que essas mudanças devem ser acompanhadas por lideranças inspiradoras de novos significados, HOFSTEDE (2001) fecha seu modelo de forma convergente com SCHEIN (2001).

Em reforço ao exposto, SCHEIN (2001) salienta essa diferença quanto ao papel dos gestores: o mais importante mecanismo de mudança é o próprio comportamento dos gestores. Quando um gestor pretende criar ou consolidar uma cultura, o que ele fala e as suas atitudes têm um significado especial e os novos membros prestarão muito mais atenção em seus atos do que em suas palavras.

Em nosso trabalho nos aproximamos do modelo de HOFSTEDE ao entender que a mudança de comportamento necessário às mudanças organizacionais pode ser obtida através da alteração de políticas e sistemas de controle. Com a comprovação do sucesso da mudança nos níveis pessoais e organizacionais vamos internalizado a mudança na cultura alterando a justificativa da ação. Vamos aprofundar este tema ao tratarmos do papel das políticas de gestão de pessoas no processo de mudança da cultura organizacional, que será objeto do capítulo 3.

## **2.5 RECURSOS HUMANOS**

Diante da diversidade de definições encontradas para o termo recursos humanos - RH - é necessário, antes de iniciarmos esta seção, fazer um breve esclarecimento sobre o assunto. Apresentamos, portanto, uma linha do tempo do desenvolvimento da área de recursos humanos (RH).

MARRAS (2003) classificou a evolução da área de recursos humanos em cinco fases: Contábil, Legal, Tecnicista, Administrativa e Estratégica.

1. CONTÁBIL (Antes de 1930) – o RH trabalha apenas a questão contábil da relação com o funcionário, contando o número de faltas, atrasos, etc.

Dá-se enfoque aos custos organizacionais (máquinas = produção), custo/HH; produção/HH. O funcionário é visto como mão-de-obra, ou seja, não tem direitos e é substituível a qualquer tempo.

2. LEGAL (1930 a 1950) – surgimento das leis trabalhistas (CLT), o funcionário começa a ter direitos a serem seguidos pelas organizações. Começa a haver um respeito maior pelo trabalho, mas ainda não é um RH humano. Esta é a época do chefe de pessoal.
3. TECNICISTA (1950 a 1965) – o RH enche-se de especialistas nos mais diversos assuntos (subsistemas de RH): treinamento, recrutamento e seleção, cargos e salários, higiene e segurança no trabalho, benefícios. Não existe visão do todo (sistêmica) e o RH é considerado apenas uma área de suporte sem qualquer força dentro da organização. Trata-se da época do gerente médio.
4. ADMINISTRATIVA (1965 a 1985) – marco histórico, onde as funções do RH passaram a ser vistas de maneira menos burocrática e mais relacional. Perde-se o foco nos processos e passa a se preocupar mais com as relações empresa x funcionários. O foco é nos indivíduos e em suas relações (sindicatos, sociedade). Esta etapa ainda perdura na maioria das organizações e se reflete principalmente na união da visão Tecnicista com a visão Administrativa.
5. ESTRATÉGICA (pós 1985) – foco mais estratégico, de longo prazo, alinhado ao negócio. Presente em algumas empresas, a visão Estratégica eleva o RH do nível Tático para a Diretoria, garantindo participação nas decisões da empresa. Tem como foco aumentar o envolvimento dos funcionários no atingimento dos objetivos da organização e integrar as diferentes áreas da empresa, formando uma unidade de trabalho coesa e voltada para o bem comum.

Ao observarmos a evolução das organizações ocorridas durante o século XX e início do século XXI, podemos identificar que a área de recursos humanos tornou-se de fundamental importância no processo organizacional.

Observa-se que os termos gestão de pessoas e administração de recursos humanos vêm sendo utilizados como sinônimos, sem se fazer distinção entre a área de RH e o sistema de gestão de pessoas.

Dessa forma, para fins deste estudo, são adotadas as orientações de LACOMBE (2006, p. 45):

“São agrupadas sob a denominação de práticas de RH tanto as atividades que dizem respeito aos profissionais e à área de RH como aquelas que dizem respeito ao que Wright et al (2001) denominam de sistema de Gestão de Pessoas, que compreende práticas que vão além do controle da área de RH, como a comunicação, o desenho do trabalho, a cultura, a liderança e diversas outras, que podem impactar as pessoas e moldar suas competências, cognições e atitudes.”

### A Gestão de Pessoas

“surgiu ligada às atividades da área de recursos humanos, tendo evoluído do tratamento de pessoas como se fossem meros recursos produtivos para a gestão competitiva de pessoas e, agora, para a gestão estratégica de pessoas. A busca constante por processo de gestão de pessoas faz parte da organização que visa cada vez mais à satisfação de seus funcionários para que, motivados, executem suas tarefas com eficiência e eficácia” (ROCHA e SALLES, 2005).

A evolução dessas abordagens - que partiram de uma visão mecanicista e repetitiva, bem como tecnológica, para uma visão mais especialista e humanista, onde o patrimônio pessoas foi sendo valorizado ao longo do desenvolvimento dos estudos - associada aos resultados, dentro do âmbito organizacional, recaem sobre a valorização das pessoas, que está, fundamentalmente, baseada em um novo enfoque adotado pelas organizações e que se refere à gestão de pessoas.

Segundo DUTRA (2002) essa é a grande transformação conceitual na gestão de pessoas, em que elas passam a ser agentes de sua própria gestão, em conjunto com a empresa. Os modelos tradicionais não conseguem traduzir isso; portanto, pensar a gestão de pessoas com base em uma visão funcionalista e /ou sistêmica não dá conta da realidade; passa a ser fundamental a inclusão no modelo das pessoas como agentes do processo.

Conforme esse mesmo autor, as pessoas têm papel fundamental nessa nova gestão. É premente que uma organização que atue com foco em gestão de pessoas, atenda às necessidades das pessoas. Esse é o âmbito de estudo deste trabalho: analisar

quais ações essa organização, objeto do presente estudo, está efetivamente utilizando para gerir uma organização com foco em gestão de pessoas e quais as estratégias estabelecidas para modificar sua cultura organizacional, através dessas ações.

Nessa abordagem, a análise de DUTRA (2002) conclui que as empresas passaram, a partir de então a depender cada vez mais do grau de envolvimento e comprometimento das pessoas com seus objetivos estratégicos e negócios. Esse envolvimento e comprometimento passaram a ser vital para:

- produtividade e nível de qualidade dos produtos e serviços;
- velocidade na internalização de novas tecnologias;
- otimização da capacidade instalada;
- criação de oportunidades para a aplicação das competências organizacionais;
- velocidade de resposta para o ambiente/mercado.

Para que novos paradigmas de relacionamento entre trabalho e trabalhador sejam estabelecidos, uma nova relação de comprometimento e envolvimento deverá ser construída de ambas as partes, organizações e colaboradores. Segundo George (*apud* DUTRA, 2002, p.48),

“De forma geral, vamos verificar que, embora a gestão com pessoas remonte à antiguidade”,

Completa DUTRA (2002, p.27),

“somente no final do século passado é que essa questão assume a relevância necessária para merecer uma sistematização dos conhecimentos acumulados até então.”

É de fundamental importância a adoção de uma nova estratégia para gerir pessoas comprometidas e envolvidas com o objetivo organizacional, não como meros expectadores, mas como parte integrante dessa grande engrenagem que, acompanhando a evolução das teorias administrativas, reconhece a importância das pessoas em seu contexto atual.

Pode-se citar aqui uma das premissas defendidas por DUTRA (2002), no que se refere à estratégia para se investir, estrategicamente, em gestão de pessoas é necessário mudar o foco. DUTRA (2002) afirma que o foco deve estar no modelo integrado e estratégico ao invés de estar no modelo constituído por partes desarticuladas entre si. Além de pensarmos o foco na integração, é fundamental atentarmos também para o foco no estratégico.

Gerenciar pessoas ou a gestão de pessoas é a preocupação de muitas organizações para que seus objetivos sejam atingidos, de preferência com a participação de um grupo eficaz e motivado liderado por um gestor que possa ter os seguintes desafios estratégicos nesta atividade, segundo MASLOW (2000):

- atrair, capacitar e reter talentos;
- gerir competências;
- gerir conhecimento;
- formar novo perfil do profissional demandado pelo setor;
- gerir novas relações trabalhistas;
- manter motivação/clima organizacional;
- desenvolver uma cultura gerencial voltada para a excelência;
- equilíbrio com qualidade de vida no trabalho.

De acordo com SISSON & STOREY (2000), é possível dizer que a abordagem estratégica para gestão de pessoas envolve: entender as pessoas como um recurso estratégico para a obtenção de vantagem competitiva; o uso de planejamento; uma abordagem coerente com as políticas e práticas de emprego (alinhamento interno); a integração das políticas e práticas de emprego com a estratégia de negócios (alinhamento externo); administração proativa (ao invés de reativa); decisões sobre os aspectos da relação de emprego tomadas nos mais altos níveis hierárquicos. A estratégia depende de aprendizado e este depende das capacidades.

### **2.5.1 Recrutamento e Seleção**

Novos membros em uma organização trazem um determinado patrimônio cultural aprendido ao longo de sua história profissional, além de seus requisitos funcionais, que pode estar mais alinhado com a cultura atual ou com aquela que a alta administração pretende construir.

Dessa forma, o estabelecimento de critérios que permitam identificar perfis alinhados com a “nova cultura” evita um reforço da cultura atual como promove a mudança pretendida. A seguir, listam-se algumas recomendações de diversos autores que refletem esse argumento:

“(...) a definição de perfis compatíveis com os valores que orientarão o recrutamento e a seleção” (FREITAS, 1991, p. 92).

“O comportamento de lideranças, tanto dos indivíduos recentemente engajados na organização e vindos de fora, como dos indivíduos que vem fazendo pressão por mudança...” (PETTIGREW, 1996, p. 151).

“É necessário se reconhecer o papel de porteiro do Departamento Pessoal. Gerentes de Pessoal inconscientemente mantêm modelos de heróis para a organização que numa nova cultura precisam ser revistos. Poderia o herói ser uma heroína? Poderia um homem que usa um brinco ser promovido? É necessário reconsiderar os critérios de seleção.” (HOFSTEDE, 1991, p.202)

“Uma das mais subliminares e potentes formas pelas quais os pressupostos são incorporados e perpetuados é através do processo de seleção de novos membros (...) Os líderes tendem a achar atraentes aqueles candidatos que se parecem com os membros atuais em estilo, pressupostos, valores e crenças. A não ser que alguém externo à organização esteja envolvido na seleção, não haverá como saber o quanto os pressupostos atuais estarão dominando as percepções dos selecionadores em relação aos candidatos.” (SCHEIN, 2001, p. 243-4)

### **2.5.2 Avaliação de desempenho e recompensas**

Os processos de avaliação de desempenho, em sua maioria, são estruturados através da comparação de atitudes e comportamentos, ou de resultados atingidos, com padrões formalizados e interiorizados. Fornecem *feedback* que subsidiam as ações de treinamento e desenvolvimento individuais ou coletivos com o objetivo de direcionar seus resultados ao alcance dos objetivos organizacionais.

Os padrões de desempenho esperados são definidos pelos gestores e refletem os valores considerados válidos pela organização. Assim, é de se esperar que os indicadores de desempenho descrevam as atitudes, os comportamentos e os resultados que reflitam pressupostos e valores que se pretende disseminar.

As organizações normalmente oferecem recompensas diante dos resultados obtidos através do desempenho satisfatório. Essas premiações podem ser concedidas por meio de salários, bônus, benefícios ou de forma simbólica (não material) por meio da entrega de medalhas, troféus ou celebrações. Segundo SCHEIN (2001) tanto a natureza do comportamento reforçado e punido como a natureza da recompensa e castigo em si mesmos carregam a mensagem que a organização deseja transmitir.

Algumas recomendações que refletem esse argumento (FREITAS, 1991, p. 92):



- definição de critérios para avaliação, buscando reforçar a filosofia, as crenças e os mitos existentes;
- elaboração de sistemas de recompensas e status, que visam premiar não somente a competência, mas também, e às vezes principalmente, a lealdade e o comprometimento com os valores esposados;
- preparação de solenidades para celebrar heróis e destacar o reconhecimento do comportamento exemplar.

A persistência dos novos comportamentos desejados deve incluir elementos de recursos humanos como critérios de avaliação e recompensas (STOREY e SISSON, 1993). Estudos revelam alguns fatores como sendo importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional, dentre eles a busca e o uso de modelos de desempenho que podem, através de seu comportamento público, apresentar os aspectos-chave da nova cultura. Esses modelos de desempenho da nova era ajudam também o reforço continuado da mudança.

O reforço de quaisquer alterações culturais embrionárias através de mudanças estruturais cuidadosamente casadas, seguidas pelo fortalecimento de tais mudanças culturais e estruturais por meio da utilização pública dos sistemas de premiação da organização (PETTIGREW, 1996, p. 151).

Estes valores podem ser assegurados pelos gestores através do uso de incentivos:

“(...) Os líderes da alta administração podem facilmente consolidar suas prioridades, valores e pressupostos, amarrando consistentemente premiações e castigos aos comportamentos enfocados. Estou me referindo aqui às práticas atuais, aquilo que realmente acontece, não aquilo que é exposto, publicado, ou pregado; (...) Utilizando os sistemas avaliativos adequados e reconhecendo o desempenho satisfatório através da concessão dos incentivos certos, os líderes poderão garantir que as pessoas que desejam manter na organização considerem difícil deixá-la.” (SCHEIN, 2001, p.248)

### **2.5.3 Treinamento e Desenvolvimento**

DAL LAGO (2003) é taxativo em dizer que os processos de treinamento e desenvolvimento têm sido apontados como reforçadores ou disseminadores de novos valores organizacionais, ou mantenedores dos existentes, principalmente considerando-se que esses programas têm evoluído para um enfoque mais abrangente e menos tecnocrático. Os valores devem ser refletidos nos conteúdos programáticos e na legitimação de sua necessidade junto ao público interno.

Algumas recomendações que refletem esses argumentos são:

“(…) desenho de programas de treinamento e desenvolvimento que passam a enfatizar a história da organização, incluindo depoimentos de heróis e filmes que fazem o primeiro trabalho de inculcação socializante” (FREITAS, 1991, p. 92).

“(…) a persistência dos novos comportamentos desejados (...) deve incluir elementos de recursos humanos como treinamento e desenvolvimento” (STOREY e SISSON, 1993, p. 198).

“(…) estudos revelam os seguintes fatores como sendo importantes para facilitar mudanças na cultura organizacional (...) A introdução da mensagem o mais profundamente possível na organização através do uso de estratégias de treinamento e desenvolvimento” (PETTIGREW, 1996, p. 151).

(…) Programas de treinamento, frequentemente a primeira coisa que os gerentes pensam quando desejam mudar culturas, somente são funcionais depois que a necessidade por retreinamento tenha se estabelecido em função de mudanças nas pessoas, nos processos e nas estruturas (HOFSTEDE, 1991, p. 201).

Se, entretanto a alta administração descobre que a implantação de uma nova estratégia ou estrutura apresenta restrições em função de alguns pressupostos e se há tempo suficiente, uma abordagem de desenvolvimento organizacional pode ser incrementada. Quase todos esses programas envolvem a criação de um sistema paralelo e temporário de aprendizagem, no qual alguns novos pressupostos são aprendidos e testados.

(…) Presume-se que a organização não pode aprender nada novo se os líderes não aprenderem nada novo (SCHEIN, 2001, p. 318).

#### **2.5.4 Movimentação Interna e Exclusão (Promoção, *Job Rotation*, Rebaixamento e Demissão)**

A movimentação dos profissionais através da organização reflete a cultura instaurada. Os critérios que indicam qual a movimentação a ser realizada nos planos horizontal e vertical, interno ou externo, de fora para dentro ou o contrário, afetam a cultura.

A primeira forma de afetá-la é através da transmissão aos demais membros dos comportamentos, valores e pressupostos desejados; a segunda forma é que essa prática pode, estrategicamente, posicionar ou remover perfis, respectivamente desejados e indesejados, de posições consideradas estratégicas para a organização.

A seguir, são apresentados alguns fragmentos que reforçam esse argumento:

“A pressão sobre os (indivíduos) tradicionalistas, aqueles defensores da cultura previamente prevalecente, para deixar (a organização) pode variar do subliminar ao explícito” (STOREY e SISSON, 1993, p. 198).

“(…) ao desenhar mudanças estruturais no desenho, (é necessário) mover grupos ou indivíduos.” (HOFSTEDE, 1991, p. 201)

“(…) pressupostos básicos são reforçados com base nos critérios pelos quais alguém foi ou não promovido, foi aposentado precocemente, ou foi excomungado por ter sido demitido ou reposicionado para um cargo que é claramente percebido como de menor importância, mesmo se de um nível alto (...) um processo gradual e incremental de mudança através de promoções sistemáticas de pessoas de dentro cujos pressupostos estão mais adaptados as realidades externas. (...) Para que este mecanismo funcione, os líderes da empresa precisam perceber algo esquecido. Isto implica que eles devem primeiramente conseguir alguém externo a sua cultura, para desenvolver um processo de terapia. (...) Se os líderes então reconhecerem a necessidade de mudança, eles podem selecionar os cargos-chave que devem ser preenchidos por aqueles membros da cultura antiga que mais representem os novos pressupostos que eles desejam disseminar; (...) a forma de desenvolver culturalmente organizações em seu período intermediário de vida é através das forças e fraquezas das diferentes subculturas e dos vieses da cultura total em favor de uma dessas subculturas. Os líderes fazem isso através da promoção de pessoas da subcultura para posições de poder na cultura total.” (SCHEIN, 1992, p. 316)

### 3 IMPACTO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL SOBRE A CULTURA

No capítulo anterior, abordamos os principais conceitos necessários à elaboração de um modelo que nos permita conduzir o processo de mudança da cultura organizacional.

Vimos como organizações estão sujeitas às pressões externas que as impelem a empreender mudanças. Estas mudanças alteram as rotinas da organização impactando na divisão de poder dentro delas. Em vista da incerteza dos resultados da mudança, para si e para a organização, os empregados tendem a apresentar resistência a este processo. Também avaliamos que esta resistência se mostra mais acentuada quando as novas práticas exigidas pela mudança contradizem um preceito da cultura organizacional.

Neste capítulo apresentamos as políticas de gestão de pessoas como ferramenta de mudança organizacional e seus possíveis impactos sobre a cultura.

#### 3.1 Mudança organizacional x Mudança da cultura

Quando o processo de mudança organizacional pressupõe alteração na cultura para ser bem sucedido o gestor encontra-se em um impasse aparentemente insolúvel apresentado no diagrama abaixo (Figura 7):



Figura 7 – O Dilema da Mudança cultural x Mudança organizacional

Fonte: A autora, 2012

KOTTER (1997, p.85) mostra o impasse deste modelo ao alertar:

“Uma das teorias sobre mudança que circularam amplamente nos últimos quinze anos pode ser resumida da seguinte forma: o maior obstáculo à criação de mudança em um grupo é a cultura. Portanto, a primeira etapa em uma grande transformação é alterar as regras e valores. Depois que a cultura tiver sido substituída, o resto do esforço de mudança se tona mais

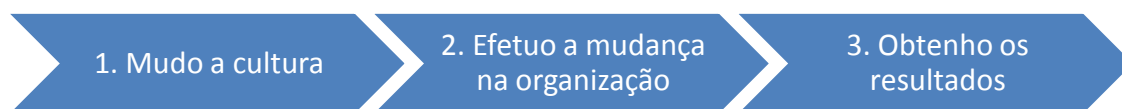
plausível e mais fácil de colocar em prática. Houve uma época em que eu acreditei neste modelo. Mas tudo que vi na última década indica que está errado”.

A afirmativa que condiciona a mudança na cultura com resultados deriva do próprio conceito de cultura apresentado por SCHEIN (1992) e debatido no capítulo anterior: “padrão de pressupostos básicos (...) que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos”.

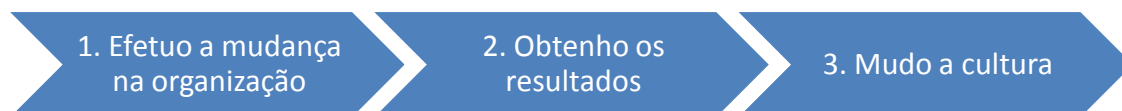
KOTTER (1997) corrobora com este entendimento ao afirmar a cultura só muda depois que você tiver alterado com sucesso as ações das pessoas, ou seja, depois que o novo comportamento produzir alguma vantagem grupal por algum tempo e depois das pessoas perceberem a conexão entre as novas ações e as melhorias de desempenho.

Note-se que há um dilema de ordem neste processo que leva o gestor a um ciclo sem saída, apresentando dois caminhos (Figura 8):

Caminho 1:



Caminho 2:



**Figura 8 – Caminhos para a mudança organizacional**

**Fonte: A Autora, 2012**

O primeiro não é viável, pois, como alerta KOTTER (2007), não se consegue mudar a cultura sem os resultados e o segundo está fadado ao fracasso, pois a resistência dos indivíduos o impedirá de empreender a mudança.

Para sairmos deste impasse precisamos inicialmente entender o que gera uma visão conflitante entre a visão de futuro do gestor e a prática sedimentada na cultura. Esta inconsistência se origina de uma visão divergente do ambiente externo ou da forma como se adaptar a ele ou do conflito entre o interesse pessoal e organizacional.

O processo de mudança da organização decorre de uma resposta a uma realidade externa (ameaça ou oportunidade) onde o gestor define as ações através das quais irá alavancar as oportunidades e minimizar as ameaças. Contudo, o resultado

concreto desta mudança possui um alto grau de imprevisibilidade, depende de correlações incertas entre ações e seus resultados.

Neste caso, a mudança pede que os funcionários abandonem práticas sedimentadas em anos de resultados bem sucedidos para adotar novos conceitos e procedimentos que podem ou não trazer benefícios para a organização. Neste caso manter-se fiel à cultura e suas práticas parece o mais sensato.

No segundo caso a mudança pode apresentar um conflito indissolúvel entre os interesses pessoais e organizacionais. Por mais que o discurso vise amenizar este conflito podemos nos encontrar diante de realidades incompatíveis onde o melhor para a empresa pode ir de encontro aos interesses pessoais de seus funcionários.

Um exemplo seria um projeto de automação da linha de produção onde ao final os quadros da empresa seriam reduzidos drasticamente. Aqui se pode esperar uma profunda resistência por parte dos funcionários em compartilhar seus conhecimentos acerca do processo de produção.

### **3.2 Investimento, risco e retorno da mudança**

Todo o processo de mudança exige um investimento de recursos (tempo, pessoas e capital) e possui uma expectativa de um retorno. Contudo, o volume de investimento ou retorno a ser auferido está sujeito a variações e incertezas que caracterizam o risco deste processo.

As duas divergências apontadas no item anterior podem ser explicadas por uma diferença de percepção, real ou projetada, entre o entendimento da direção e dos indivíduos sobre o investimento necessário à realização da mudança, dos riscos envolvidos e dos resultados esperados.

Quando confrontamos uma prática sedimentada em resultados e uma nova proposta há um claro desequilíbrio na percepção do risco desta mudança. Além disso, não se pode garantir os retornos de um processo de mudança uma vez de que essa é dependente de variáveis externas (clientes, concorrência, situações macroeconômicas) que fogem ao controle do gestor.

Já no caso de divergência entre os resultados organizacionais e individuais, a resistência deriva de uma percepção real de que, o que é melhor para a organização irá afetar interesses de indivíduos ou grupos de indivíduos na organização.

Embora o descolamento entre os interesses e percepções individuais e organizacionais pareça agravar o quadro de resistência, é nele que reside a saída para o dilema de mudança organizacional x mudança da cultura organizacional.

Isto porque, diferente dos resultados organizacionais, os resultados individuais estão sobre o controle dos gestores e podem alterá-los através das políticas de gestão de pessoas de forma a reduzir riscos e garantir o retorno pessoal para a adoção de um comportamento esperado ou infringir punições às resistências.

Não podemos garantir que o aumento de qualidade de nossos produtos seja percebido da forma esperada por nosso cliente e por isso as vendas aumentem no nível esperado. Do mesmo modo não podemos precisar a variação dos custos de nossos insumos ou garantir o crescimento de um determinado mercado. Neste, a única ação possível é tentar reduzir as discrepâncias de percepções fornecendo dados sobre o ambiente externo que possibilitem um alinhamento sobre ponto de partida após o que se espera que os indivíduos possam chegar a conclusões semelhantes em relação à necessidade e benefícios da mudança.

Por outro lado, pode-se direcionar o modelo de avaliação de desempenho para mensurar a adesão a um determinado sistema. Podemos vincular recompensas financeiras ao atingimento de marcos do processo de mudança. Igualmente podemos determinar que nenhum funcionário seja admitido ou promovido sem que suas práticas estejam alinhadas ao novo comportamento esperado.

KOTTER (1997) reconhece esta alternativa ao abordar a necessidade de alinhamento dos sistemas de recursos humanos à nova visão:

“As barreiras associadas à cultura da organização, por exemplo, são extremamente difíceis de se remover completamente até o fim de cada projeto de mudança, após nítidas melhorias de desempenho. Os sistemas de recursos humanos são mais fáceis de mudar.”  
(KOTTER. 1997, p.92)

No tópico seguinte vamos avaliar como as políticas de gestão de pessoas podem impactar as percepções de investimento, risco e retorno do processo de mudança.

### 3.3 O impacto das políticas de gestão de pessoas na percepção de investimento, risco e retorno

As políticas de gestão de pessoas determinam como os indivíduos são contratados, capacitados, avaliados, recompensados e movimentados dentro das organizações.

O alinhamento dos comportamentos individuais a estas regras determina o sucesso em termos financeiros e de carreira para o indivíduo.

No quadro a seguir (Quadro 2) apresentamos como as políticas de gestão de pessoas podem apoiar o processo de mudança ao condicionar o comportamento esperado através da alteração dos elementos inerentes à percepção da mudança.

**Quadro 2 – Impacto das políticas de gestão de pessoas na percepção da mudança**

POLÍTICA	AÇÃO	INVESTIMENTO	RISCO	RETORNO
Recrutamento e Seleção	Apenas contratar indivíduos alinhados às novas práticas	Determina pré-requisitos a investidura em cargos internos e externos	Torna clara a relação entre o comportamento e o acesso ao cargo	Incentivo à adoção de ações com a possibilidade de acesso a cargos internos
Treinamento e Desenvolvimento	Capacitar os indivíduos a agirem de acordo com as novas práticas	Reduz o esforço necessário a adoção da ação.	Explica a relação entre a ação e resultado.	Pode explicitar o retorno da prática a organização através de exemplos e estudos de casos semelhantes.
Avaliação de desempenho e reconhecimento e recompensa.	Avaliar se os indivíduos estão agindo de acordo com as novas praticas	Torna clara a ação ou meta desejada pela organização.	Reduz a incerteza sobre as consequências positivas ou negativas da adesão as novas práticas.	Pode atrelar retornos financeiros ao resultado da avaliação de forma a garantir a recompensa pessoal dos que aderirem as novas práticas.
Movimentação	Apenas promover os funcionários alinhados às novas praticas.  Movimentar ou demitir funcionários que não aderirem às novas praticas	Torna clara as ações desejadas pela organização	Reduz a incerteza sobre as consequências positivas ou negativas da adesão as novas práticas.	Aumenta o retorno positivo no caso de adoção da pratica ao passo que cria uma forte percepção de retorno negativo quando não adotada.

Fonte: A Autora, 2012

Para alavancar as mudanças, os gestores podem criar normas e processos que incentivem a adoção do comportamento e práticas necessárias à mudança.

No primeiro momento é importante vincular as consequências positivas e negativas a ações dos indivíduos e não aos resultados dos projetos. Assim retiramos da



equação as incertezas sobre a capacidade das novas práticas em gerar resultados positivos.

Ressaltamos que neste momento o que buscamos é a mudança de comportamento e não da crença. Os funcionários podem adotar um comportamento favorável à mudança pois, enxergam claros benefícios de curto prazo nesta adoção e não necessariamente acreditam que esta mudança pode ser benéfica para a organização. Porém, o comprometimento apenas no campo das ações atende de forma satisfatória ao processo de mudança organizacional.

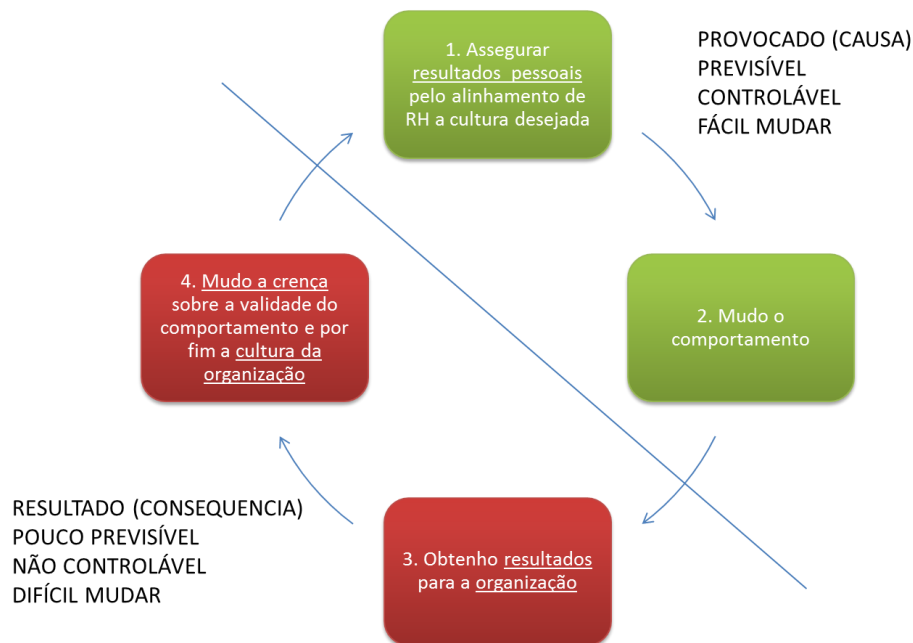
Depois de concluído o processo de mudança, poderemos auferir se os pressupostos do planejamento e mudança se verificam e se de fato as mudanças nos comportamentos individuais geraram benefícios organizacionais pretendidos.

Caso negativo a mudança será interrompida e as alterações nos sistema de gestão de pessoas devem ser desfeitas para retomar as práticas antigas ou empreender mudanças de outras naturezas.

Se forem positivas podemos gradualmente migrar de reconhecimento de ações para reconhecimento dos resultados organizacionais. Como as ações já terão se mostrado válidas, ao alcançá-los, os indivíduos irão incorporar naturalmente as práticas antes impostas ao seu processo de trabalho.

Com isso há uma segunda alteração, agora de natureza cognitiva, onde os indivíduos manterão as práticas preconizadas pela mudança não por que são direcionadas para isso, mas sim, porque acreditam em sua validade. Com isso alteramos, por fim, a cultura organizacional.

Apresentamos no diagrama a seguir (Figura 9) a solução proposta para o dilema apresentado no início deste capítulo.



**Figura 9 – Solução do dilema mudança organizacional x mudança de cultura organizacional**

**Fonte: A Autora, 2012**

O dilema aparentemente indissolúvel que apresentamos no início deste capítulo pode ser solucionado através do descolamento entre interesse individual do organizacional e da separação da mudança de comportamento da mudança da crença.

Para sairmos da inércia em um processo de mudança que esteja sendo impossibilitado por conflitar com a cultura da organização devemos alterar as percepções de investimento, risco e retorno individual através da mudança das políticas de gestão de pessoas que estão sobre o controle dos gestores.

Com isso buscamos uma mudança do comportamento dos indivíduos atendendo às necessidades iniciais da mudança.

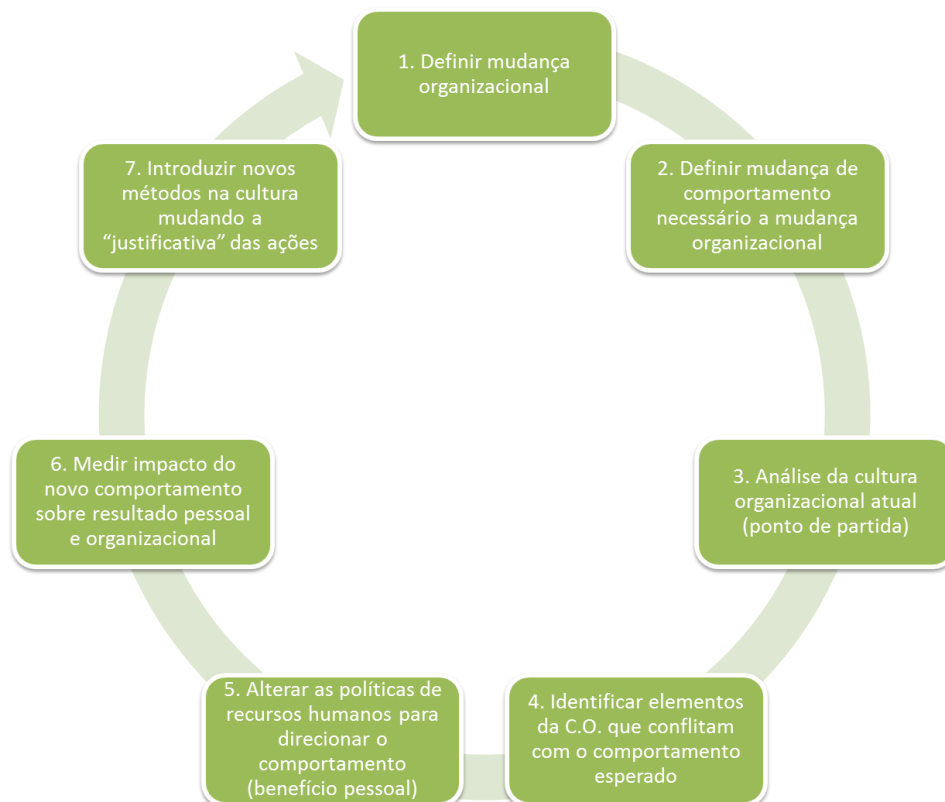
Agora, com a execução das atividades esperadas, podemos conduzir o processo de mudança até o patamar desejado permitindo assim, avaliarmos os resultados organizacionais decorrentes da mudança.

Uma vez comprovados os benefícios das práticas, podemos introduzir os novos métodos na cultura realinhando os objetivos individuais e organizacionais.

Por fim, podemos complementar o modelo com a proposição de um modelo mais completo de mudança da cultura organizacional através das políticas de gestão de pessoas que será detalhado no próximo tópico.

### 3.4 Modelo de mudança da cultura organizacional através das políticas de gestão de pessoas

O processo completo de mudança da cultura organizacional decorrente de nossa pesquisa pode ser representado no diagrama a seguir (Figura 10):



**Figura 10 – Modelo de mudança da cultura organizacional**

**Fonte: A Autora, 2012**

No primeiro passo devemos definir com clareza a mudança organizacional desejada. É importante explicitarmos as realidades externas que nos levaram a mudança, as ameaças ou oportunidades que estas representam e porque acreditamos que as ações selecionadas são capazes de alavancar as oportunidades ou minimizar os riscos. Esta clareza da necessidade de mudança, visão de futuro e ações permite uma redução do *gap* entre a percepção dos envolvidos.

Na segunda etapa devemos avaliar os comportamentos individuais que devem ser adotados para o sucesso da mudança. Com isso, poderemos avaliar se os comportamentos de alguma forma esbarram em elementos da cultura e antecipar as resistências futuras.

Na terceira devemos proceder a uma análise da cultura organizacional identificando as características e elementos. Isso nos possibilita avaliar se há conflitos entre os comportamentos necessários a mudança e alguns dos elementos da cultura atual.

Havendo conflito, passamos ao quinto passo, proceder à mudança das políticas de gestão de pessoas para alterar a percepção de investimento, risco e retorno pessoal relativa à adoção desta prática e assim obter maior adesão ao novo comportamento esperado.

Com a conclusão da mudança poderemos avaliar o resultado organizacional da mudança e, em se mostrando viável para a organização, realinhar os interesses individuais e organizacionais introduzindo um novo método na cultura.

Com o aumento da adesão à nova prática, agora no nível de crença sobre sua validade, espera-se poder aprofundar o processo de mudança e cristalizar ainda mais a prática na nova cultura.

#### 4 CONCLUSÃO

Retomamos os objetivos principais e intermediários da pesquisa como forma de validar o nosso teste inicial, revendo a seguir, a lista de assuntos abordados neste trabalho.

Iniciamos apresentando os conceitos fundamentais da nossa pesquisa, identificando os conceitos de cultura, organização, mudança, cultura organizacional, mudança organizacional. SCHEIN e HOFSTEDE são os autores que representam a linha de pesquisa seguida neste estudo pois, consideram que as mudanças na organização afetam, em maior ou menor medida a cultura organizacional.

Abordamos as questões que eram pré-requisitos à possibilidade de mudança da cultura organizacional e verificamos que o processo de mudança da organização necessita de mudança na cultura e que este pode ser realizado através de ações coordenadas pelos gestores da empresa. Reforçando esta linha de estudo, apresentamos os diferentes tipos de cultura organizacional, aquelas baseadas em interações sociais apresentadas por QUINN – Cultura Hierárquica, Consensual, Racional e de Desenvolvimento, e aquelas baseadas na orientação relativa aos recursos humanos apresentadas por CHORÃO – Cultura da Apatia, da Consideração, do Sucesso e da Integração.

Na sequência do estudo, apresentamos o dilema causado entre a necessidade de mudança da cultura para obter resultados e a necessidade de resultados concretos para que esta possa ser mudada. Neste momento, baseamos nossas premissas nos estudos de KOTTER que afirmam que a cultura só muda depois que as ações das pessoas forem alteradas com sucesso.

Em seguida, apresentamos uma solução para este questionamento propondo o descolamento temporário dos interesses individuais dos organizacionais, sugerindo a utilização das políticas de gestão de pessoas para modificar a percepção individual de investimento, risco e retorno da adoção do novo comportamento.

Concluimos nosso estudo apresentando um modelo de ciclo de mudança da cultura organizacional composto por sete passos que se inicia na definição da mudança organizacional e passa por mais cinco passos para atingir a mudança das ações. O ciclo de mudança da cultura organizacional é nossa contribuição, como base nos estudos realizados, para o atingimento da mudança organizacional. Ressaltamos que nosso

modelo é sugerido para empresas em diferentes níveis de maturidade e para projetos de diferentes objetivos.

Em minha experiência como Gerente de Projeto e como Consultora de Gestão da Mudança em empresa multinacional do ramo de consultoria em gestão, pude observar que os projetos que não possuem equipes de Gestão da Mudança dedicadas, enfrentam muito mais resistência por parte dos stakeholders, seja por medo da mudança, seja por desconhecimento do que está por vir, seja apenas por acreditar que tudo está satisfatório da maneira atual e que nada deve ser alterado.

As equipes dos projetos em que estive envolvida, trabalhavam para garantir que as mudanças fossem conhecidas e incorporadas pelos envolvidos, aproximando assim o projeto do sucesso desejado na medida em que o comprometimento dos envolvidos é fortalecido com a assimilação da mudança cultura impetrada pela mudança organizacional.

Em muitos projetos, o incentivo para assimilação da mudança veio por meio da utilização das políticas de gestão de pessoas como ferramentas de reforço do comportamento desejado, como por exemplo, a aplicação de treinamentos focados nas mudanças de processos realizados.

#### **4.1 Discussões sugeridas**

Os estudos que envolvem aspectos sócio culturais e que, principalmente, são realizados no âmbito das ciências humanas, como é o caso deste estudo, não se esgotam em si mesmos, sendo fonte geradora de novas pesquisas e trabalhos acadêmicos. Como desdobramento deste estudo, sugerimos duas discussões inovadoras e de vanguarda em termos acadêmicos no que concerne às empresas brasileiras.

A primeira discussão sugerida tem como base o aprofundamento da pesquisa em relação ao impacto das políticas de gestão de pessoas nas mudanças de cultura da organização. Sugerimos a utilização do método de estudo de caso para aplicação e avaliação dos resultados, indicando fortemente a realização deste tipo de estudo em empresas privadas. Indicamos como ponto de partida a pesquisa realizada por DAL LAGO (2003).

Outra discussão sugerida, tem como base a inclusão da pesquisa sobre a influência de uma nova cultura em empresas de culturas tradicionais, como é o caso de

organizações privatizadas. Sugerimos a utilização do método de estudo de caso para aplicação e avaliação dos resultados da pesquisa a ser desenvolvida. Indicamos como ponto de partida o trabalho de Maurício Serva (SERVA, M. Análise de empresas privatizadas: O desafio da multidimensionalidade. *Civitas — Revista de Ciências Sociais*, v. 3, n. 2, p. 349-373, 2003.), cujo trabalho não foi utilizado em nosso estudo mas foi citado em alguns materiais analisados durante nossa pesquisa.

## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLAIRE, Y. & FIRSIROTU, M. E. **Theories of organizational culture.** Organization Studies, v.5, n.3, 1984.

BERTERO, C.O. **Cultura organizacional e instrumentalização do poder.** In: FLEURY, M. Teresa L. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996. p.39

CARVALHO, A.V.; SERAFIM, O.C.G. **Administração de recursos humanos.** São Paulo, Pioneira Thomson Learning. 2004.

CHIAVENATO, I.

a. **Gerenciando pessoas: como transformar os gerentes em gestores de pessoas.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

b. CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: edição compacta.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHORÃO, F. **Cultura organizacional - um paradigma de análise da realidade escolar.** GEP, 1992.

DAL LAGO, E. **A consistência entre valores desejados e práticas de RH – Um estudo através da mudança de cultura.** São Paulo: EAESP/FGV, 2003. 152p.,(Dissertação de Mestrado apresentada ao Curso de Pós-Graduação da EAESP/FGV, Área de Concentração: Organizações e Recursos Humanos).

DEAL, T. & KENNEDY, A. **Corporate Cultures: The rites and rituals of corporate life.** New York: Basic Books, 1982.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

FERREIRA, A. A. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira. 1997.

FLEURY, M. & FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** Rio de Janeiro: Atlas, 1996.

FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Evolução e Crítica,** São Paulo: Thomson, 2007



FREITAS, M.E. **Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

FROW, J. & MORRIS, M. **Cultural Studies**. In: DENZIN N.K. & LINCOLN Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage, 2000.

HERNANDEZ, J. M. C.; CALDAS, M. P. **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v 44, n.1, p.31-45, abril./jun. 2001.

HOFSTEDE, G. **Culture's Consequences: international differences in work-related values**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

HOFSTEDE, G. **Cultura e organizações: compreender a nossa programação mental**. Tradução de Antônio Fidalgo. Lisboa: Edições Sílabo, 1997.

JACOBSEN, A.; RODRIGUES, M. M. B. **Abordagens para lidar com a resistência humana frente a processos de mudança organizacional**. Revista de Ciências da Administração. Florianópolis, v. 4, n.6, p. 39-49, jan./jun. 2002.

JAIME Jr., P. **Um texto, múltiplas interpretações: antropologia hermenêutica e cultura organizacional**. Revista de Administração de Empresas, v. 42, n. 4, 2002.

KATZ, D. & KAHN, P.L. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

KAUFMAN, H. **The limits of organizational Change**. Alabama: University of Alabama Press, 1971

KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. **A escolha de estratégia para mudanças**. Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

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

KWASNICKA, E.L. **Teoria geral da administração: uma síntese**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LACOMBE, B.M.B. **Avaliação e Mensuração de Resultados em Gestão de Pessoas e a Relação com o Desempenho Organizacional: Um Estudo com as Maiores Empresas Brasileiras**. FGV Pesquisa. Relatório 02/2006. São Paulo: EAESP, 2006.

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

LEGGÉ, K. **Human Resource Management: Rhetorics and Realities**. London: Macmillan, 1995.

MARRAS, J.P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2003.

MARTIN, J. & FROST, P. **The Organizational Culture War Games: A struggle for intellectual domination**. In: Handbook of Organization Studies. London: Sage, 1996.

MASLOW, A. H. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, A.C.A. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2004.

MEEK, V.L. **Organizational Culture: origins and weaknesses**. In: Organizational studies, v.9, n.4. Australia, 1988.

MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

NUNES, P. **Conceito de Organização**. Publicado em 01 jan. 2005. Disponível em <[http://www.notapositiva.com/trab\\_professores/textos\\_apoio/gestao/03conc\\_organizacao.htm](http://www.notapositiva.com/trab_professores/textos_apoio/gestao/03conc_organizacao.htm)> Acesso em 02 dez. 2011.

OLIVEIRA, M. A. **A dinâmica da mudança: fatos geradores e geradores de fatos nas empresas**. São Paulo: Nobel, 1995.

PETTIGREW, A. M. **A cultura das organizações é administrável?** In: FLEURY, M. T. L. Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1996. p.145

QUINN, R. E.; FAERMAN, S. R.; THOMPSON, M. P.; & MC GRATH, M. R. **Competências gerenciais, princípios e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ROCHA, E. P. & SALLES, J. A. A. **Competências e a Gestão de Pessoas**. RACRE-REC Adm. CREUPI, Esp. Sto do Pinhal – São Paulo, v.05, n.09, jan-dez 2005.

SATHE, V. **Culture and Related Corporate Realities**. Homewood, IL, 1985

SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. São Francisco: Jossey Bass, 2004.

SCHEIN, E.H. **Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SILVA, J. R. G; VERGARA, S. C. **A mudança organizacional pela ótica dos indivíduos: resistência ou uma questão de sentimentos, significado e constituição do sujeito?** *In: II Encontro Nacional de Estudos Organizacionais, “Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD”*, Recife, 2002.

SISSON, K. & STOREY, J. **The Realities of Human Resource Management – managing the employment relationship.** Buckingham: Open University Press, 2000.

STONER, J.A.F. & FREEMAN, R.E. **Administração.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

STOREY, J. & SISSON, K. **Managing Human Resources and Industrial Relations.** Open University Press, 1993.

TAVARES, M. G. P. **Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança.** Rio de Janeiro. Qualitymark Ed., 2002.

VERGARA, S.C. **Projetos de Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2003.

WAGNER III, J.A.; HOLLENBECK, J.R. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2006.