

## CULTURA ORGANIZACIONAL: É POSSÍVEL GERENCIÁ-LA?<sup>1</sup>

*Patricia Caffarena Celani-Chnee\**

### Resumo

*O gerenciamento da cultura organizacional envolve uma polêmica de opiniões diversas. Alguns autores não consideram tal gerenciamento viável, enquanto outros o concebem como estratégia necessária para a administração em tempos de mudanças imperativas, chegando a falar em cultura da mudança. Somos partidários desta visão, uma vez que todo processo de transformação organizacional requer comprometimento das pessoas e implica revisão de normas e valores, características da cultura organizacional.*

### Palavras-chave

*Cultura organizacional; gerenciamento; mudança.*

---

1. Agradeço ao prof. Reinaldo O. da Silva pela leitura da primeira versão deste artigo e pelas preciosas sugestões.

\* Patricia Caffarena Celani-Chnee tem graduação em psicologia e mestrado em administração de empresas/RH, pela PUC/SP; é professora da Faculdade São Luís e da Faculdade de Ciências Econômicas de São Paulo/ Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado. Publicou o artigo “Endomarketing, estratégia necessária”, na *Revista Pensamento e Realidade*, nº 4, março de 1999.

## Introdução

A cultura é um importante aspecto da vida organizacional, sujeito às constantes transformações de nossa sociedade, constituindo um dos mais complexos fenômenos envolvidos nos quadros de mudança, que pode garantir ou comprometer o sucesso desta.

Quanto mais somos envolvidos pela globalização e levados a rever valores e paradigmas, mais estamos comprometidos com a cultura. As organizações de hoje atuam em um mercado cada vez mais amplo, mutável e sujeito a influências provenientes de lugares cada vez mais distantes, o que exige uma grande flexibilidade para que se adaptem a todas as exigências existentes.

Alguns autores apregoam que a cultura não pode ser mudada, enquanto outros acreditam não apenas nessa possibilidade, mas também na possibilidade de seu planejamento, compreendido como uma estratégia necessária, embora difícil de administrar, e que envolve altos custos. Faremos aqui uma reflexão sobre o assunto, sem a pretensão de esgotá-lo.

Para Pettigrew<sup>2</sup>, antes de discutir se a cultura é ou não gerenciável, deve-se defini-la, assim como o gerenciamento. Existem diversas definições de cultura organizacional, desde as mais simples e superficiais, que muitas vezes a confundem com o clima da organização, até as mais complexas, que abarcam aspectos implícitos e mais profundos, envolvendo valores, sentimentos, símbolos, subjetividade etc.

Considerando as tendências de descentralização da função de recursos humanos, o gerenciamento envolve necessariamente a administração de pessoas, exigindo, portanto, habilidades no relacionamento interpessoal, assim como liderança adequada a cada situação, empatia, abertura, delegação etc.

## Cultura organizacional

A cultura organizacional é, segundo Schein<sup>3</sup>, um conjunto de suposições convencionadas que servem de base para lidar com problemas

---

2. A. M. Pettigrew. *A cultura das organizações é administrável?* In Fleury, M.T. L. e Fisher, R. M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*.

3. E. H. Schein. *What's culture? In Organizational culture and leadership*.

de integração interna e de adaptação ao meio externo. À medida que essas suposições se mostram válidas, constituem um modelo que determina a melhor maneira de pensar, sentir e agir em relação aos problemas diários, passando a ser ensinado aos novos membros do grupo.

A cultura é uma característica dos grupos humanos, resultante do aprendizado comum. No caso das organizações, implica consenso quanto aos valores básicos, possibilitando o estabelecimento de diretrizes.

Por outro lado, não há uniformidade de valores nas organizações, mas diferenças entre os indivíduos de uma mesma organização e mesmo entre seus departamentos<sup>4</sup>. Assim como as organizações possuem uma cultura que as caracteriza, cada departamento pode ter variações que constituem subculturas, que sofrem influência de seu executivo de mais alto escalão, além de outros.

A cultura se manifesta através de diferentes fenômenos simbólicos, envolvendo todos os níveis da vida organizacional. Constitui um elemento integrador que fornece as regras e parâmetros de comportamento através do qual cada indivíduo se identifica com o grupo<sup>5</sup>.

A partir da fundação da organização, a cultura passa por um processo de institucionalização. O fundador imprime suas crenças e valores, criando, a partir delas, normas e regulamentos que vão sendo postos à prova e passando a ser compartilhados por todos. Assim, a cultura vai sendo legitimada<sup>6</sup> e, a partir de um determinado momento, ganha vida própria, cristalizando-se, deixando de ser questionada, e passando a ser considerada como a forma natural ou normal de pensar e fazer as coisas. Dessa forma, fornece padrões para lidar com as situações, reduzir o nível de ansiedade, dá sentido e ajuda a lidar com o imprevisível<sup>7</sup>.

Hoje não se pode falar em cultura sem se considerar as mudanças que envolvem a vida das organizações, da sociedade e das pessoas. Da mesma forma, não pode haver gerenciamento sem se considerar essas

---

4. S. R. Barley. *Semiotics and the study of occupational and organizational culture*. In *The integration perspective*. Mimeo.

5. S. R. Barley. *Semiotics and the study of occupational and organizational culture*. In *The integration perspective*. Mimeo.

6. Schein apud R. M. Fischer. *O círculo do poder: As práticas invisíveis de sujeição nas organizações*. In M. T. Fleury e R. M. Fischer (org.) *Cultura e poder nas organizações*.

7. E. H. Schein. *What's culture? In Organizational culture and leadership*.

transformações e sua relação interdependente com a cultura, pois um gerenciamento eficiente e eficaz deve dominar as mudanças, planejando-as e monitorando-as. As mudanças exigem um gerenciamento flexível, amplo e ao mesmo tempo firme.

### Gerenciamento e mudança

O gerenciamento tornou-se uma atividade mais ampla que o tradicional conjunto de tarefas avaliação-planejamento-organização-controle, passando a envolver a administração das pessoas em função de objetivos organizacionais. Este princípio condiz com a administração estratégica de recursos humanos, na qual a responsabilidade pelas pessoas tende a ser descentralizada e distribuída entre chefes e gerentes, que devem participar dos processos de seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação e motivação de seus funcionários<sup>8</sup>. O órgão de recursos humanos está delegando boa parte da responsabilidade dessas funções, para dar assessoria a todos os chefes e gerentes que possuem subordinados, hoje vistos como gestores e “orientadores” de pessoas.

A amplitude das mudanças vem se acentuando tanto que hoje se fala em globalização da mudança. Como dizem alguns autores, a própria mudança mudou, passando a envolver conseqüências tanto econômicas quanto humanas.

Fala-se também em gerenciamento, administração estratégica e planejamento da mudança, para o que não basta estudá-la, nem tampouco dominá-la. É preciso planejá-la e mantê-la nos moldes desejados, o que implica avaliações periódicas e monitoramento constante, seguindo objetivos claramente definidos.

A ordem agora é considerar as mudanças nas tomadas de decisão. Mas trata-se de uma ordem contingencial ou, na verdade, de uma falta de ordem? Ou seria ainda uma ordem mutante, que vive em constante renovação de valores, modelos e paradigmas?

Nas organizações que adotam a administração estratégica de recursos humanos há uma tendência em se considerar as pessoas como recurso principal e diferencial competitivo, pois somente por meio delas se pode alcançar os objetivos organizacionais. Segundo esse novo paradigma,

---

8. F. de Toledo. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*.

as organizações foram feitas para servir às pessoas, sejam proprietários, dirigentes, funcionários, clientes sejam fornecedores. Por outro lado, estas pessoas devem dar sua contribuição para a organização<sup>9</sup>.

A administração estratégica de recursos humanos é um reflexo dessa mudança de paradigma: o recurso principal passou da máquina e do capital para as pessoas, uma vez que o diferencial competitivo vem do conhecimento, aspecto fundamental na era da informação. Por outro lado, o capital nada vale se não se souber aplicá-lo. Da mesma forma, as organizações nada valem se seus funcionários não souberem produzir ou gerar serviços diferenciados, com qualidade. De que vale uma consultoria sem consultores atualizados e qualificados? De que vale a maior empresa de informática do mundo se, de uma hora para outra, metade de seus funcionários for embora? De fato, suas ações cairiam com muita rapidez, principalmente nesse ramo, em que nem sempre há profissionais qualificados para atender à demanda. É importante ter em mente que a qualificação das empresas vem da qualificação de seus profissionais.

Em função dessas mudanças, surge outra quebra de paradigma: a concepção do tempo de trabalho. Este tempo perde importância em detrimento da qualidade. Trabalhar com eficiência e eficácia, cumprir prazos, ser pró-ativo, assertivo, criativo, inovador e ético tornam-se mais importantes que cumprir jornadas pré-estabelecidas. O processo criativo envolve liberdade para que as pessoas possam usar todo seu potencial e exige uma cultura mais aberta, flexível, complacente e estimulante.

A mudança na forma de conceber o tempo relaciona-se à forma de perceber o mundo, as empresas, o mercado e a própria vida. Hoje não se pode mais viver apenas o presente, esperando o futuro chegar, pois temos que antecipar o futuro ao invés de ficar parados esperando por ele. Temos que “fazer o futuro”, ou seja, fazer as coisas acontecerem em função daquilo que queremos. Isto determina a dimensão das metas e objetivos propostos não apenas para curto prazo, mas sobretudo para médio e longo prazo.

Por mais que fuçamos das mudanças, elas nos perseguem, mostrando que o tempo urge e que temos que aproveitá-lo da melhor maneira

---

9. Almeida, Teixeira e Martinelli. *Por que administrar estrategicamente recursos humanos?*

possível. Não podemos perder as oportunidades que aparecem e, por outro lado, temos que criar condições para que surjam outras. Adaptação é requisito para o bom aproveitamento do tempo. Sem ela, apenas perdemos tempo, deixando que passe por nós sem desfrutá-lo.

Essas transformações envolvem o trabalho<sup>10</sup>, que hoje representa uma das experiências mais significativas da vida humana, uma vez que o envolvimento nessa atividade tem se tornado mais forte, assim como os desejos de autonomia e participação nas decisões que afetam o indivíduo. Hoje não é só o trabalho (entendido enquanto forma de produção, seja de bens ou de serviços) que deve se adaptar à cultura. A cultura também deve acompanhar as mudanças e adaptar-se às formas de trabalho que têm surgido. As organizações estão revendo sua estrutura em função das novas demandas de mercado e das exigências dos profissionais mais qualificados, dos quais dependem cada vez mais.

A cultura é um elemento fundamental no sucesso da adoção das novas formas de gestão. As mudanças que vêm ocorrendo nos últimos anos têm sido cada vez mais intensas, rápidas e imprevisíveis, exigindo flexibilidade e esforços constantes no sentido de adaptação. As organizações se desenvolvem paralelamente à sociedade, assimilando suas mudanças por meio de pessoas e processos, mas esse desenvolvimento só pode ser favorável se for bem administrado e direcionado para os objetivos organizacionais.

Novas formas de gestão vêm sendo desenvolvidas para sanar as deficiências das práticas tradicionais que foram desenvolvidas em momentos mais tranquilos, em que as mudanças eram lentas, previsíveis e discretas. Mas quando observamos a realidade, percebemos que é bem diferente do que propõem esses processos inovadores na teoria.

Pesquisa realizada pela consultoria Symnetics<sup>11</sup> aponta que apenas uma minoria das empresas brasileiras alterou realmente sua estrutura, fugindo dos modelos de gestão tradicional. No Brasil, práticas como administração estratégica de recursos humanos<sup>12</sup>, gestão democrática<sup>13</sup>,

---

10. Northcraft e Neale e Offerman e Gowing. In A. V. Bastos et al. *Significado do trabalho: um estudo entre estudantes e profissionais de administração*.

11. D. D'Ambrosio. *A gestão democrática fica apenas na teoria*.

12. J. P. Marras. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*.

13. D. D'Ambrosio. *A gestão democrática fica apenas na teoria*.

endomarketing<sup>14</sup> e outras são aplicadas apenas em poucas empresas, a despeito de tantos discursos. O que se percebe é que em muitos casos falta a exata compreensão do que realmente são essas práticas e dos princípios envolvidos por elas, uma vez que muitas organizações se declaram praticantes, quando na verdade não o são. Isto não por falta de responsabilidade ou por leviandade, mas por ingenuidade quanto a o que realmente representam essas práticas.

Grande parte de nossas empresas prefere manter a estrutura conservadora a alterá-la. A cultura predominante nas empresas brasileiras não reconhece nos funcionários seus maiores recursos, por não lhes dar seu devido valor, principalmente no que se refere àqueles de níveis mais baixos na hierarquia, que normalmente não recebem atenção e não são ouvidos. Além disso, práticas como treinamento são muitas vezes adotadas não como meio ou investimento que gera retorno, mas como fim em si mesmo ou como uma mera obrigação social.

A maior dificuldade em se implantar mudanças importantes nas organizações relaciona-se a questões culturais. Culturas muito rígidas representam entraves para as mudanças, havendo diferentes reações, segundo o tipo destas.

Existem fundamentalmente quatro tipos de mudança organizacional: mudanças na estrutura, mudanças relativa à tecnologia, mudanças de produtos ou serviços, e mudanças culturais<sup>15</sup>. Estas últimas são as mais complexas e requerem mais cuidado, pois envolvem pessoas, seu comportamento, suas aspirações, expectativas e necessidades.

A mudança organizacional só se torna possível a partir da mudança da cultura. A cultura enquanto fenômeno dinâmico muda, assim como as pessoas, mas essa mudança deve ser planejada para que tenha sucesso. Não se pode deixar a organização “à deriva”. Os membros das organizações precisam ser orientados quanto à direção que deve ser dada para se atingir os objetivos organizacionais, evitando gastos desnecessários de tempo e energia, o que somente é possível quando a cúpula administrativa tem clareza quanto à direção que pretende dar à organização. Neste sentido, a cultura deve representar a orientação para o futuro, a busca e o desenvolvimento de valores éticos compatíveis com a nova

---

14. P. C. Celani-Chnee. *Endomarketing: estratégia necessária*.

15. I. Chiavenato. *Recursos Humanos*.

realidade. Isto exige um planejamento estratégico, ou seja, um planejamento voltado para o futuro, que envolve todos os aspectos da organização, que deve rever permanentemente os objetivos organizacionais em função das necessidades externas e internas que vão surgindo.

Segundo Marcondes<sup>16</sup>, só é possível mudar a cultura de uma organização mobilizando-se as pessoas, ou trocando-as. O autor constatou que as empresas, que escolheram a segunda opção, tiveram muitos prejuízos em função de conseqüências tais como ressentimento, desconfiança, conformismo e medo por parte dos funcionários que permaneceram na empresa.

A maneira de lidar com as pessoas baseia-se em valores culturais que justificam a ideologia dominante na organização, podendo representar um instrumento alienante de dominação, que manipula e escraviza (ao conduzir o ser humano segundo os interesses organizacionais), ou um instrumento de libertação (que ajuda a vencer as barreiras que impedem o autodesenvolvimento). Daí a importância da ética no uso de instrumentos que podem predizer e controlar o comportamento humano<sup>17</sup>.

Dentre os recursos mais utilizados nas empresas para administrar pessoas estão, como nos lembra Marcondes<sup>18</sup>, as ameaças, tanto implícitas quanto explícitas, que já deram resultados em outros tempos. Muitas organizações colocam a adaptação às mudanças como uma imposição, cuja desobediência leva ao desprezo e até mesmo à demissão. Tal mensagem compromete o clima organizacional, pois, embora a situação seja estimulante para algumas pessoas que possuem uma auto-estima elevada e gostam de se arriscar, representa uma ameaça para a maioria<sup>19</sup>.

Marcondes propõe a criação de uma “cultura da mudança” que envolva a *ideologia central*<sup>20</sup>, implicando o estímulo permanente de novos comportamentos, a mudança de paradigmas e a abertura para inovar e correr riscos conscientes. Para tanto, é necessário que a organização promova um clima de confiança e aceitação dos erros. As pessoas so-

---

16. O. Marcondes. *Mudança da cultura x cultura da mudança*.

17. M. A. F. de Aguiar. *Psicologia aplicada à administração*.

18. O. Marcondes. *Mudança da cultura x cultura da mudança*.

19. Op. cit.

20. Collins e Porras apud O. Marcondes. *Mudança da cultura x cultura da mudança*.



mente sentem-se estimuladas para inovar se seu sucesso for reconhecido e seus erros perdoados. A ideologia central baseada nessa cultura da mudança constitui uma espécie de referência que permite aos funcionários ousar e correr riscos.

Outra característica da cultura da mudança refere-se ao processo decisório participativo, que garante voz e veto às pessoas envolvidas nas decisões que devem ser tomadas. Essa forma de decidir gera maior comprometimento, algo mais do que mero consenso, uma vez que é muito mais fácil comprometer com os objetivos aqueles que participam das decisões. A confiança depositada nos funcionários é importante, pois evita perda de tempo e dinheiro com certos controles, permitindo uma melhora do desempenho.<sup>21</sup>

A mudança da cultura tem início com a conscientização da importância das transformações por parte da alta administração, que ao delegar o poder de decisão permite uma revisão dos papéis tradicionais. Por isso o próprio conceito de liderança tem que ser revisto. Os novos líderes devem ter formação e visão amplas e uma postura mais aberta, devem saber treinar, dar crédito e delegar poder. Os objetivos organizacionais devem ser de conhecimento de todos. A visão da organização deve ser clara e viável, representando um desafio na medida certa; nem inatingível, nem fácil demais.

É importante perceber que é mais difícil implementar mudanças quando as coisas vão bem do que quando vão mal. Nesse sentido, os momentos de crise funcionam como facilitadores dos processos de mudança, pois fazem com que as pessoas se sintam ameaçadas e percebam mais claramente a necessidade de mudar, ficando mais empenhadas, comprometidas e solidárias<sup>22</sup>. A propósito, um ideograma oriental para crise envolve os conceitos de perigo e oportunidade, pois esta pode representar, além de ameaça, uma possibilidade de desenvolvimento.

A cultura muda em função de pressões internas e externas. No início da década de 1990, Hampton<sup>23</sup> apresentava cinco aspectos que precipitavam mudanças nas organizações: o aspecto físico (aumento da população e da poluição e a diminuição de recursos); o aspecto social

---

21. O. Marcondes. *Mudança da cultura x cultura da mudança*.

22. M. E. Laiken. *Visualizando o futuro das organizações*.

23. D. R. Hampton, *Administração: processos administrativos*.

(pressões de grupos de interesse, novos valores sociais e novas oportunidades); o aspecto informacional (inovações trazidas pela informática); o aspecto político (contatos mais diretos com o governo) e o aspecto moral (maior pressão por conduta ética). Freitas acrescentou a essas pressões o aumento no nível de competitividade, a recessão e o grande número de demissões, como fatores que tornam necessária a mudança cultural, conceituando-a como “a definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais”<sup>24</sup>. Na medida em que os valores e normas antigos vão se tornando obsoletos, surge a necessidade de renovação. Poderíamos ainda acrescentar as mudanças na natureza das organizações e do próprio trabalho, além de outras exigências trazidas pela globalização da economia.

Não podemos esquecer que a defasagem entre a velocidade das mudanças e a capacidade de adaptação a estas traz muita ansiedade, em razão do sentimento de ameaça à estabilidade e à identidade das pessoas e da própria organização. Diversos autores já escreveram sobre a resistência às mudanças, característica inerente ao ser humano, que explica a tendência à manutenção da situação estabelecida e que se relaciona, de um lado, à necessidade de manutenção do *status quo* e, de outro, ao receio, medo e descrédito frente às inovações (ou formas diferentes da organização). Muitas vezes a resistência à mudança vem da própria cultura, que pode ser fechada e não permeável. Além disso, os êxitos do passado também funcionam como uma barreira contra mudanças, reforçando a tendência à manutenção dos valores básicos e das relações de poder vigentes. Daí a dificuldade de se implementar transformações em períodos de bonança.

Uma das funções da cultura é a sobrevivência da organização. Por isso, mudar a cultura representa uma ameaça à estabilidade e ao equilíbrio da organização. Paradoxalmente, a cultura tem uma característica de estabilidade — através da regularidade do comportamento das pessoas, que lhe permite sobreviver ao longo do tempo —, e de dinamismo, uma vez que se renova constantemente, apresentando uma evolução histórica.

Uma vez que a relação do indivíduo com a organização se dá através de processos psicológicos inconscientes, o que configura uma

---

24. M. E. Freitas, *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*, p. 115.

relação de interdependência, a reação frente à mudança implica resistências nem sempre conscientes, que impedem o deslanchar do processo da mudança<sup>25</sup>.

Por outro lado, o surgimento de situações novas desperta ansiedades paranóicas devido ao medo do desconhecido<sup>26</sup>. A mudança ameaça e abala a identidade grupal, interferindo na identidade de cada indivíduo. “A resistência à mudança é proporcional ao grau de descontinuidade da cultura e/ou estrutura de poder introduzido pela mudança (...) Assim, quando uma mudança cultural é acompanhada por uma transferência de poder, a resistência se intensifica”<sup>27</sup>.

Para vencer a resistência às mudanças, sempre presente de alguma forma, é necessário um diagnóstico da atual situação da organização e o estabelecimento de objetivos claros, além do combate às barreiras que se colocam à frente das mudanças.

Um importante obstáculo ao processo de mudança é a burocratização, que representa uma tentativa de criar estabilidade evitando mudanças, com base em regras rígidas e inflexíveis. A burocracia torna-se um fim em si, exigindo fidelidade de todos. “As organizações padecem, portanto, do mesmo mal que pretendem erradicar”<sup>28</sup>.

A burocracia pode ser vista também como um aspecto político, que constitui um tipo de relação de poder que envolve toda a vida social<sup>29</sup>. Busca-se por meio da burocracia endossar um poder que se presume inquestionável, tanto que muitas vezes essa se associa ao autoritarismo.

As empresas que se voltaram para a cultura da mudança e da qualidade, buscaram resgatar o lado humano do trabalhador, investindo em condições favoráveis à qualidade de vida e não somente dos produtos ou serviços. Isto significa ir além das novas relações com os clientes e com o mercado, investindo na interação dos funcionários e nas novas relações de poder<sup>30</sup>.

Por outro lado, a realidade brasileira apresenta ainda o predomínio da visão imediatista que visa ao lucro em detrimento das pessoas, sobre-

---

25. M. Pagès et al. *O poder das organizações*.

26. M. Guirado. *Psicologia institucional*.

27. I. Ansoff, *Nova estratégia empresarial*, p. 218.

28. Bleger apud M. Guirado, *Psicologia institucional*, p. 21.

29. Lapassade apud M. Guirado. *Psicologia institucional*.

30. Lapassade apud M. Guirado. *Psicologia institucional*.

tudo em empresas públicas, embora já se possa observar mudanças importantes, como o caso do Banco do Brasil, que vem desenvolvendo um importante projeto de profissionalização de seus funcionários, oferecendo apoio e reconhecimento àqueles que querem se desenvolver pessoal e profissionalmente.

Talvez outra razão do reconhecimento da importância do lado humano dos profissionais que trabalham em empresas diga respeito ao fato de que o primeiro passo da transformação nas organizações consiste na mudança nas pessoas; portanto, elas devem ser consideradas nas tomadas de decisão sobre o rumo das organizações.

Como já dissemos, a quebra da resistência às mudanças está sendo favorecida por ameaças feitas pelas organizações, além do medo da perda do emprego. Isto explica alguns casos de empresas que conseguem mudar em menor tempo, sem que haja uma preocupação com o lado humano. Mas será isto comprometimento genuíno? Freire<sup>31</sup> descobriu funcionários comprometidos a despeito da satisfação no trabalho, mas até quando?

O papel do ser humano na organização da Era do Conhecimento difere daquele da organização mecanicista na medida em que o trabalhador está cada vez mais presente em atividades que exigem o uso das capacidades intelectuais e da criatividade, tendendo a participar direta ou indiretamente de todo o processo produtivo e consciente da importância de seu trabalho para se atingir as metas da organização. As atividades mecânicas e repetitivas tendem a ser dadas aos computadores e robôs.

### **Gerenciando a cultura organizacional**

Partindo das definições de cultura e gerenciamento supra-expostas, reforçamos nossa posição a favor do gerenciamento da cultura organizacional, embora não se trate de tarefa fácil, nem breve. Trata-se de um processo cujas etapas são marcadas por dificuldades, algumas comuns às organizações, outras peculiares a cada uma delas e relacionadas ao seu tipo de cultura.

A cultura organizacional pode ser definida como a orientação gerencial ou mentalidade da administração<sup>32</sup>. Sob este ponto de vista,

---

31. J. R. Freire. *Comprometimento organizacional e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos*.

32. I. Ansoff. *Nova estratégia empresarial*.

parece mais fácil compreendê-la como algo gerenciável. Entretanto, não devemos cair nessa armadilha, pois as crenças e os valores das pessoas, importantes elementos da cultura organizacional, são aspectos difíceis de se administrar, particularmente quando se trata do corpo diretivo.

Gagliardi<sup>33</sup> identifica três tipos de mudanças culturais: a mudança aparente que, na realidade, visa à preservação da cultura existente; a revolução cultural, que propõe novos valores opostos aos anteriores; e o incrementalismo cultural, que sugere valores complementares aos já existentes, contribuindo com alternativas de solução de problemas.

O gerenciamento da cultura organizacional é muito mais simples quando se visa à manutenção dos padrões vigentes e não à mudança propriamente, aumentando as possibilidades de planejamento e controle<sup>34</sup>.

Deal e Kennedy<sup>35</sup> colocam que a mudança cultural é a parte mais difícil da transformação organizacional. Essa dificuldade é proporcional à força da cultura, pois quanto mais forte for esta, menor a flexibilidade e maior a resistência.

Por outro lado, como a cultura muda em função de pressões, momentos de crise podem representar uma alavanca para a mudança cultural<sup>36</sup>.

Percebemos, então, que a cultura é potencialmente passível de gerenciamento, mas dentro de certas condições e limites. Gerenciá-la constitui um processo complexo que requer tempo e envolve níveis diversos de profundidade. Em certas organizações parece haver uma possibilidade limitada de gerenciamento da cultura, que pode variar segundo o momento pelo qual estão passando.

O gerenciamento da cultura envolve um conhecimento profundo daquilo que ela representa para os membros da organização, além dos seguinte fatores: clareza de onde se quer chegar, (re)definição da visão e da missão da organização; levantamento dos pontos fortes e fracos; apoio da cúpula administrativa; desenvolvimento de um trabalho de integração entre os departamentos; avaliações periódicas, (se a cultura

---

33. Apud M. T. L. Fleury. *Cultura da qualidade e mudança organizacional*.

34. M. T. L. Fleury. *Cultura da qualidade e mudança organizacional*.

35. Apud M. E. Freitas. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*.

36. M. T. L. Fleury. *Cultura da qualidade e mudança organizacional*.

é dinâmica, seu gerenciamento não pode ser definitivo); aperfeiçoamento da comunidade da empresa; envolvimento dos funcionários e investimento em treinamento conceitual.

As dificuldades de gerenciar a cultura envolvem a necessidade de lidar com suas contradições (aspectos implícitos, ambigüidades, diferentes pontos de vista, crenças e valores); assim como com a resistência às mudanças; sua origem histórica; a questão política relacionada ao poder; a pluralidade de culturas; as interdependências entre os sistemas; as estruturas e as pessoas.<sup>37</sup>

O primeiro passo para o gerenciamento da cultura é identificá-la, ou desvendá-la<sup>38</sup>. Para tanto, deve-se considerar a história da organização, sua missão, seus objetivos, o papel e a dimensão da liderança, e o comprometimento interno que identifica o “senso de missão”<sup>39</sup>.

A necessidade de mudança na organização é indiscutível e vem sendo muito pesquisada. Diversas organizações tentam implementá-la, lidando somente com aspectos isolados e de alcance limitado, conseguindo, quando muito, resultados passageiros e insuficientes.

A cultura é dinâmica, ou seja, está em permanente mudança, assim como as pessoas, as organizações e a sociedade. O planejamento estratégico das mudanças na organização envolve o gerenciamento da cultura enquanto garantia do envolvimento das pessoas.

A implementação de mudanças culturais se faz basicamente através das pessoas, incluindo seus hábitos, padrões e condutas, e os sistemas organizacionais, ou seja, a estrutura interna e os métodos de administração.

Para se administrar a mudança da cultura organizacional, deve-se tomar os seguintes cuidados: reconhecer a influência dos grupos e a resistência das pessoas; enfatizar a confiança na mudança; investir em treinamento; garantir tempo para assimilação das novas idéias e incentivar a adaptação à nova realidade.<sup>40</sup>

---

37. A. M. Pettigrew. *A cultura das organizações é administrável?* In Fleury, M.T. L. e Fisher, R. M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*.

38. M. T. L. Fleury. *O simbólico nas relações de trabalho*. In M. T. L. Fleury e R. M. Fischer (org.). *Cultura e poder nas organizações*.

39. M. J. L. B. Pereira, *Mudanças nas instituições*, p. 22.

40. M. E. Freitas. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*.

O gerenciamento da cultura exige uma análise ampla e profunda, considerando a organização em nível micro e macro (as subestruturas ou subsistemas e suas relações), sem que se deixe escapar elementos subjacentes (aspectos implícitos) que são fundamentais para sua compreensão e que se não forem considerados e/ou controlados, poderão desenvolver boicotes ao trabalho.

As mudanças envolvem basicamente três aspectos: o contexto (interno e externo), que determina a necessidade ou o porquê da mudança; o conteúdo, ou seja, o que se pretende mudar e o processo, ou seja, como se pretende mudar<sup>41</sup>.

Para que haja mudanças toda estrutura organizacional deve ser revista, incluindo-se desde os processos de produção, até a hierarquia e a divisão do poder. Os recursos humanos devem ser valorizados e os sistemas de informação atualizados.

Vijay Sathe<sup>42</sup> afirma que não é qualquer mudança de comportamento que implica em mudança cultural. Para que a mudança de comportamento produza uma transformação cultural, é necessário que as justificativas do comportamento também sejam mudadas, dentro de um processo coerente.

Se a cultura é algo criado, convencionado, ela pode ser revista, modificada, gerenciada. Mas, como ela passa por um processo de institucionalização, ganhando vida própria e deixando de ser questionada, muitas vezes escapa do controle, dificultando sua administração e fortalecendo a resistência à mudança. O que foi introjetado requer uma análise profunda de sua origem e uma intervenção num nível mais profundo para que possa haver mudanças.

É inegável a existência de elementos simbólicos que permeiam a organização, interferindo em todas as relações em seu meio interno e deste com o externo. É inegável também a existência de uma identidade organizacional, da qual fazem parte seus integrantes, desde sua entrada na organização, e que deve ser considerada na administração da cultura.

A subjetividade humana tem razões que a lógica convencional não pode entender nem explicar, e que são importantes para a compreensão

---

41. A. M. Pettigrew. *A cultura das organizações é administrável?* In Fleury, M.T. L. e Fisher, R. M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*.

42. Apud M. E. Freitas. *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*.

da cultura organizacional, pois os aspectos conscientes e inconscientes de seus participantes também a determinam.

Por outro lado, não podemos esquecer da subjetividade daqueles que buscam gerenciar a cultura, e que também são por ela influenciados, sobretudo se fizerem parte da organização. A compreensão da cultura sofre interferências pessoais de quem a investiga, mais um empecilho quanto ao gerenciamento da cultura organizacional, que em muitas organizações determina a necessidade de intervenção externa, por meio de consultoria, que permite uma avaliação descomprometida. O fato de a cultura envolver subculturas, a subcultura dos subgrupos e a de cada elemento da organização, também dificulta seu gerenciamento.

Outra questão importante refere-se a quem cabe o gerenciamento da cultura. Pettigrew<sup>43</sup> o atribui aos administradores ou tomadores de decisão, que devem servir como agentes de mudança, adotando uma postura não conservadora.

Segundo Pettigrew<sup>44</sup> “o nível mais profundo da cultura organizacional é o do núcleo das crenças e pressupostos dos principais tomadores de decisão da empresa”.

Afirmamos novamente que para mudar o comportamento dos membros da organização é necessário definir claramente onde se pretende chegar, motivando e envolvendo a todos com novas idéias e metas. Além disso, é preciso reconhecer e incentivar as atitudes que vão ao encontro dos novos objetivos organizacionais.

Peter Drucker<sup>45</sup> refere-se à produtividade enquanto riqueza das nações, e salienta que cabe aos administradores e empregados assumir responsabilidades pela criação de novas formas de trabalhar mais inteligentemente, melhorando o desempenho e acrescentando valor à economia. Isto envolve, a nosso ver, importantes aspectos culturais.

O gerenciamento da cultura deve buscar a melhora qualitativa dos produtos e serviços, assim como das relações interpessoais, interdepartamentais e da organização com a sociedade. A cultura deve ser um facilitador dos processos e de sua revisão, permitindo relações abertas

---

43. A. M. Pettigrew. *A cultura das organizações é administrável?* In Fleury, M.T. L. e Fisher, R. M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*.

44. Op. cit, p. 148.

45. P. Drucker. *Administrando para o futuro*.



entre esses três níveis: indivíduo, organização e sociedade. A cultura deve servir ao enriquecimento do trabalho, da organização e da comunidade.

Se hoje as organizações buscam atender às necessidades das pessoas, a cultura deve acompanhar essa tendência e respeitar suas implicações.

Como a cultura auxilia na integração interna e na adaptação externa<sup>46</sup>, deve ser favorável ao desempenho da organização. Isto pode parecer óbvio, mas na prática não ocorre em diversas organizações, como no caso de muitas empresas públicas que permanecem presas a estruturas burocráticas e autoritárias, que emperram processos ao invés de facilitá-los. Gerenciar a cultura implica saber lidar não apenas com o meio interno, mas também com o externo e suas influências, bem como com a relação entre ambos.

Se a cultura controla os indivíduos, então por meio dela se pode planejar o relacionamento com estes. Um fato importante é que o gerenciamento da cultura deve centrar-se em um elemento fundamental: o homem. É necessário que haja uma preparação do ambiente interno, para sintonizar e envolver os funcionários com os objetivos da organização. Cabe à liderança transmitir a importância e necessidade das mudanças, bem como suas conseqüências a médio e longo prazo. (Os focos de resistência costumam envolver uma visão de curto prazo). Para isso três aspectos devem receber especial atenção: treinamento, comunicação, e motivação.

“As técnicas administrativas que abordam a estratégia empresarial vêm crescendo nos últimos anos, mas os aspectos humanos não têm sido suficientemente valorizados (...) As empresas que pretendem se adaptar ao ambiente presente e futuro terão que mudar sua postura de se relacionar com as pessoas, deixando de usá-las para passar a servi-las, atendendo-as naquilo de que necessitam e na realização de seus interesses...”<sup>47</sup>

Hoje, quando se fala tanto em qualidade, deve-se pensar em uma “cultura da qualidade”, que comece com investimentos na qualidade da empresa e não somente dos produtos ou serviços, pois somente uma cultura coerente pode ter resultados excelentes.

---

46. E. H. Schein. *What's culture? In Organizational culture and leadership.*

47. M. I. R. Almeida et al, *Por que administrar estrategicamente recursos humanos?*, p. 13.

Zarifian<sup>48</sup> propõe a distinção entre a organização qualificada — aparentemente moderna, que adota técnicas superatuais, mas se torna rígida — e a organização qualificante — em que existe a preocupação em promover a participação, a responsabilidade e o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas, o que implica mudanças culturais significativas.

Como diz Schein<sup>49</sup>, “se dermos à cultura o que lhe é devido; se nós tivermos uma atitude curiosa para decifrar o que é cultura; se nós respeitarmos a cultura e as funções que ela desempenha, teremos encontrado um animal potencialmente amigo, que pode ser domesticado e posto a trabalhar para nós”.

Por outro lado, como nenhuma mudança é definitiva, pois as organizações são tão dinâmicas quanto a sociedade, é necessário sensibilizar as pessoas quanto à importância da necessidade de atualização permanente, visando ao aperfeiçoamento.

A mudança da cultura organizacional envolve um nível profundo da organização, constituindo uma condição para a evolução e o desenvolvimento harmônico das transformações organizacionais. “A única maneira viável de mudar as organizações é mudar a sua **cultura**, isto é, mudar os sistemas dentro dos quais as pessoas trabalham e vivem”<sup>50</sup>.

A partir do que foi exposto, pode-se deduzir que a cultura é gerenciável, desde que haja comprometimento dos grupos formais e informais da organização, resultando em interesse legítimo, compartilhado e endossado por todos. Como coloca Tucker<sup>51</sup>, a resistência passiva é uma arma poderosa. Por isso em certas ocasiões se faz necessário demitir pessoas para que seja possível administrar as mudanças.

Concluindo, gerenciar a cultura organizacional não é apenas possível, mas trata-se de uma necessidade para a sobrevivência saudável de toda e qualquer organização.

### Bibliografia

AGUIR, M. A. F. de. *Psicologia aplicada à administração. Teoria crítica e a questão ética nas organizações*. São Paulo: Excellus Consultoria, 1992.

---

48. Apud M. T. L. Fleury. *Cultura da qualidade e mudança organizacional*.

49. In M. E. Freitas, *Cultura organizacional: formação, tipologia e impacto*, p. 42.

50. I. Chiavenato, *Recursos Humanos*, p. 523.

51. Tucker apud I. Ansoff. *Nova estratégia empresarial*.

- ALMEIDA, M. I. R., TEIXEIRA, M. L. M. e MARTINELLI, D. P. Por que administrar estrategicamente recursos humanos? *RAE* No 02, Vol. 33, páginas 12 a 24, São Paulo: FGV, 1993.
- ANSOFF, I. *Nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARLEY, S. R. Semiotics and the study of occupational and organizational culture. In *The integration perspective*. Mimeo.
- BASTOS, A. V. B. et al. Significado do trabalho: um estudo entre estudantes e profissionais de administração. In *Revista Brasileira de Administração Contemporânea, Anais do ENANPAD*, páginas 259 a 281, São Paulo: setembro de 1995.
- CELANI-CHNEE, P. C. Endomarketing, estratégia necessária. *Revista Pensamento e Realidade*, ano II, No 4, Faculdade São Luís, São Paulo: março de 1999.
- CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos*. Ed. compacta, 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1998.
- D'AMBROSIO, D. A gestão democrática fica apenas na teoria. *Gazeta Mercantil, Empresas e Carreiras*, 26 de maio de 1999.
- DRUCKER, P. Administrando para o futuro. *Diálogo*, vol. 26, no 4, São Paulo: 1993.
- FISCHER, R. M. O círculo do poder — As práticas invisíveis de sujeição nas organizações. In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (org). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *RAE* vol. 33, no 2, São Paulo: FGV, 1993.
- FLEURY, M. T. L. O simbólico nas relações de trabalho. In FLEURY, M T L e FISCHER, R M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- FREIRE, J. R. Comprometimento e satisfação no trabalho: uma análise da gestão de recursos humanos. *Revista Pensamento e Realidade*, ano II, no 4, Faculdade São Luís, São Paulo: março de 1999.
- FREITAS, M. E. *Cultura organizacional: Formação, tipologia e impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.
- GUIRADO, M. *Psicologia institucional*. São Paulo: E.P.U., 1987.
- HAMPTON, D. R. *Administração: processos administrativos*. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.
- LAIKEN, M. E. Visualizando o futuro das organizações. *T & D*, São Paulo: dezembro de 1997.
- MARCONDES, O. Mudança da cultura x cultura da mudança, *Ser Humano*, São Paulo: 1997.

- MARRAS, J. P. *Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico*. Plêiade, São Paulo: 1999.
- PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.
- PEREIRA, M. J. L. B. *Mudanças nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In FLEURY, M. T. L. e FISCHER, R. M. (org.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.
- SCHEIN, E. H. What's culture? In *Organizational culture and leadership*. San Francisco, 1986.
- TOLEDO, F. de. *Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos*. 7a. edição. São Paulo: Atlas, 1989.