

Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da
Informação e Documentação (FACE)
Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA)
Curso de Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais

Tonia Alves de Melo Pickina

CULTURA ORGANIZACIONAL
CONTEXTO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Brasília – DF

2008

Tonia Alves de Melo Pickina

Cultura Organizacional
Contexto de Mudança

Monografia apresentada na Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Ciência da Informação e Documentação (FACE) da Universidade de Brasília (UnB), em cumprimento às exigências do curso de Pós-Graduação, Lato Sensu, para obtenção do título de Especialização em Gestão de Programas e Projetos Educacionais.

Orientador: Cláudio V. Torres

Brasília – DF

2008

FICHA DE AVALIAÇÃO DE MONOGRAFIA DE CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU

Curso: Gestão de Programas e Projetos Educacionais - FNDE

Aluno: Tonia Alves de Melo Pickina

Título da monografia: Cultura Organizacional – Contexto de Mudança

Atesto que avaliei a versão final da monografia acima indicada, entregue pela autora ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) em versão eletrônica, e que o meu parecer é o seguinte:

APROVAR a monografia com menção _____

REPROVAR a monografia com menção _____

Brasília, de 2008.

Nome do orientador

Assinatura

Agradecimentos

Agradeço primeiramente ao Deus por guiar o meu caminho nessa jornada, muitas vezes difícil, ao meu esposo pela sua paciência, ao meu filho por ser a minha fonte de luz, aos meus colegas de trabalho pelo apoio, ao meu orientador por saber me conduzir na aquisição de conhecimentos e especialmente a minha mãe que tanto confia em mim.

É certo que, no bom sentido, a confiança nas próprias forças torna-nos capazes de realizar coisas materiais que não podemos fazer, quando duvidamos de nós mesmos. (Allan Kardec).

Resumo

O presente estudo apresenta as transformações como foco de mudança organizacional, tendo como objetivo a identificação da cultura predominante na organização. Para tanto, utilizou-se como instrumento de coleta de dados, um questionário composto pela Escala de Valores relativos ao trabalho. O questionário foi aplicado para 71 funcionários lotados no Gabinete da Presidência (GABIN), na Diretoria de Programas e Projetos Educacionais (DIRPE) e na Diretoria de Assistência a Programas Especiais (DIPRO) do FNDE, sendo de carreira: servidor público, servidor temporário, cargo comissionado, prestador de serviço e estagiário. Os resultados indicaram uma forte influência sobre o individualismo horizontal sobre o individualismo. Este estudo contemplou a análise da relação entre os valores relativos ao trabalho e o desenvolvimento do comportamento organizacional.

Palavras-Chave: valores. Culturas. Organização. Transformação.

Abstract

This study presents the transformations as focus of organizational change, having as main objective, the identification of the predominant culture in the organization. In order to achieve this objective, a questionnaire composed by the Career Values Scale was used as a data collection tool. The questionnaire was applied to 71 employers who work at the Office of the President of FNDE (GABIN), at the FNDE's Educational Programs and Projects Head Office (DIRPE) and at the FNDE's Assistance in Special Programs Head Office (DIPRO) and the following members are part of the FNDE employers' career: civil servant, temporary servant, people in commissioned positions, people who provide services for FNDE and trainees. The results showed a deep influence on the horizontal individualism and on the vertical individualism. This study has contemplated the analysis of the relationship between the career values scale and the development of the organizational behavior.

Key words: Values. Culture. Organizations. Transformation.

Lista de Figuras

Figura 1 – Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.....	20
Figura.2 - Níveis de cultura	24
Figura 3 - Manifestações da cultura organizacional.....	29
Figura 4 - Cultura e ciclo de vida das organizações.....	33

Lista de Quadros

Quadro 1 – Definições teóricas sobre mudança organizacional.....	41
Quadro 2 - Tipos de mudança organizacional.....	44
Quadro 3 – Características de diferentes tipos de mudança organizacional.....	46
Quadro 4 – Processo de mudança e suas fases, na perspectiva do agente da mudança e dos membros organizacionais.....	54
Quadro 5 – Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme dimensões da resistência..	56
Quadro 6 – Teste T.....	60
Anexo.....	65

Lista de Siglas

MEC – Ministério da Educação

GABIN – Gabinete

DIRPE – Diretoria de Programas e Projetos Educacionais

DIPRO – Diretoria de Assistência a Programas Especiais

FNDE – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação

FUNDEB – Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação Básica

FGV – Fundação Getúlio Vargas

FUNDESCOLA – Fundo de Fortalecimento da Escola

PROEP – Programa de Expansão da Educação Profissional

PROMED – Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio

SUMÁRIO

1. Introdução	10
1.1. Formulação do Problema de Pesquisa	11
1.2. Objetivos	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
1.3. Justificativa	13
2. Referencial Teórico	14
2.1. Definição de Cultura	16
2.2. A distância hierárquica de trabalho (distância do poder).....	18
2.3. A abordagem de Edgar Schein	22
2.3.1. Definição de cultura e suas manifestações	22
2.3.2. O papel do líder na formação e no gerenciamento cultural	24
2.4. Elementos da cultura organizacional	26
2.4.1. A visão de Deal e Kennedy.....	26
2.4.2. A perspectiva de Trice e Byer.....	28
2.4.3. Vijay Sathe e Edgar Schein e a força da cultura.....	30
2.5. Peters e Waterman e a cultura das organizações de sucesso.....	30
2.5.1. Sathe e o vetor conteúdo e a força de uma cultura.....	31
2.6. Cultura e o estágio de desenvolvimento da organização	32
2.7. Pode-se mudar a cultura de uma organização? Deve-se mudar a cultura da organização em busca de resultados?.....	34
2.8. Quais as ferramentas que ajudam na mudança na cultura da organização segundo Kissl (1998).....	35
2.9. Critérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados.....	36
2.10. Aplicação das ferramentas citadas segundo Kissl (1998).....	37
2.11. Mudança organizacional.....	37
2.11.1. O que é mudança organizacional?.....	37
2.11.2. O conceito de mudança organizacional na literatura.....	38

2.12.	Mudança organizacional: classificações.....	43
2.13.	Algumas dimensões da mudança organizacional.....	46
2.14.	A itencionalidade da mudança.....	47
2.15.	Conceitos relacionados.....	48
2.16.	O que muda nas organizações?.....	50
2.17.	Mudança organizacional, ambiente e ação: perspectivas teóricas.....	50
2.18.	Abordagem pós-modernista de mudança organizacional.....	52
2.19.	O processo de mudança.....	53
2.20.	Conseqüências da mudança para os membros da organização.....	55
3.	Método	58
3.1.	Participantes.....	58
3.1.1.	População.....	58
3.1.2.	Amostras.....	58
3.2.	Instrumento.....	59
3.3.	Análise.....	59
3.4.	Resultados.....	59
3.5.	Discussão e conclusão.....	61
4.	Referências	61

1. Introdução

O presente trabalho propõe-se abordar as organizações como culturas e as organizações vistas como fluxo e transformação, ou seja, pretende focar as relações entre cultura e mudança organizacional.

O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) vem sendo deliberadamente submetido a um conjunto de mudanças estruturais, iniciadas em 2004, tendo em vista sua adequação e seu aprimoramento para atuar como instrumento de viabilização ao cumprimento da nova política educacional brasileira, assegurar apoio à extensão da garantia do atendimento aos diversos níveis e modalidades que compõem a Educação Básica, nos termos da Lei de Diretrizes e Bases.

Neste contexto, medidas foram adotadas com o intuito de promover o fortalecimento institucional e a modernização gerencial da Autarquia, com redesenho de processos e efetivação do planejamento estratégico, bem como para dar mais agilidade aos procedimentos, melhorar desempenhos e ampliar recursos das ações de governo na educação.

A Autarquia tem como finalidade precípua original captar recursos financeiros e canalizá-los para o financiamento de projetos educacionais, notadamente nas áreas de ensino, pesquisa, alimentação, material escolar e bolsas de estudo, observadas as diretrizes estabelecidas pelo MEC.

Desde a sua criação, diversas transformações foram implementadas, direcionando esforços tanto para promover impacto imediato no desempenho dos programas, projetos e ações educacionais quanto para a melhoria da qualidade da gestão, de modo a adequá-la para atender às mudanças no cenário da política educacional brasileira.

Iniciou-se, em 2004, uma intensa programação e realização de iniciativas para resolver entraves, melhorar resultados e ampliar recursos das ações de governo voltadas para a educação. No âmbito da área administrativa, as reformas, focadas no fortalecimento institucional e na modernização gerencial que, entre outras medidas, busca redesenhar os processos e o planejamento estratégico, tático e operacional da instituição, que deram forma ao novo modelo organizacional, consubstanciado na nova estrutura aprovada pelo Decreto n.º 6.319, de 20 de dezembro de 2007. O Fundo Nacional de Desenvolvimento da Educação (FNDE) iniciou uma

fase importante em sua história, com o início do seu Projeto de Fortalecimento Institucional. Empreendida em conjunto com a FGV Projetos, a iniciativa tinha como objetivo a modelagem de uma organização mais efetiva no cumprimento de sua missão. Para isso, contemplava a realização de um planejamento estratégico; a modernização administrativa da organização, com um novo modelo de gestão e revisão dos processos; a capacitação de seus servidores; a modernização das áreas de material e patrimônio; a assessoria à criação do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB); a estruturação de uma ouvidoria e a implementação de um sistema integrado de gestão de recursos humanos.

Com um objetivo dessa envergadura, os atores-chave do processo (a direção do FNDE com o apoio da FGV Projetos) verificaram a importância de incorporar ao trabalho instrumentos e métodos que contemplassem tanto elementos estruturais da organização (processos, normas, etc.) como elementos de ordem cultural (valores, percepções). Essa metodologia de trabalho sustentou todo o desenvolvimento do Projeto de Fortalecimento do FNDE, caracterizando-se como um *case* de sucesso nos processos de mudança organizacional em órgãos públicos.

1.1. Formulação do problema da pesquisa

Ao longo de seus 38 anos de existência, o FNDE passou por inúmeras reformas regimentais e organizacionais. Essas mudanças, que incluem, entre outros pontos, a incorporação de outras organizações, parecem ter gerado, internamente, uma pluralidade de subculturas, que são compartilhadas por grupos com diferentes visões e valores acerca da instituição.

Um dos momentos-chave que precisam ser destacados é o da incorporação da FAE (Fundação de Assistência ao Estudante). A FAE era uma organização que possuía uma estrutura organizacional consolidada, com plano de carreira, salários mais competitivos, ampla cesta de benefícios e uma ética corporativa mais forte do que existia no FNDE. Assim, a incorporação trouxe uma instituição mais estruturada para dentro de uma que ainda estava em fase de institucionalização. Nesse processo, os valores culturais dos servidores do órgão incorporado se cristalizaram no sentido de diferenciar-se dos servidores do FNDE. Em outras palavras, a

incorporação da FAE parece ter fortalecido, entre seus servidores, valores identificados como opostos aos do FNDE.

Além da incorporação da FAE, outras ocorreram como a do Fundo de Fortalecimento da Escola (FUNDESCOLA), do Programa de Expansão da Educação Profissional (PROEP) e do Programa de Melhoria e Expansão do Ensino Médio (PROMED). Essas incorporações resultaram, até 2004, na seguinte distribuição de funcionários na instituição: servidores de carreira do FNDE (19,45%); servidores de carreira da extinta FAE (13,24%); servidores comissionados (1,52%); funcionários terceirizados (45,42%); e funcionários de contrato temporário da União (8,76%).

Essa pluralidade de funcionários gerava dificuldade em estabelecer uma instituição com identidade única. A ausência dessa identidade era vista como um problema central no desenvolvimento das atividades do FNDE. (Revista FGV/Projetos).

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo geral

Este estudo tem por objetivo identificar a cultura predominante, a ser realizado no Gabinete da Presidência (GABIN), na Diretoria de Assistência a Programas Especiais (DIPRO) e na Diretoria de Programas e Projetos Educacionais (DIRPE) do FNDE, em termos de mudança, a partir do desenvolvimento do Projeto de Fortalecimento do FNDE.

1.2.2. Objetivos Específicos

- ▶ Fazer uma revisão da literatura sobre o tema Cultura, Cultura Organizacional e mudança organizacional.
- ▶ Tornar mais ágil o processo de tomada de decisão para:
 - identificar os padrões culturais no GABIN;
 - identificar os padrões culturais na DIRPE;

- identificar os padrões culturais na DIPRO;
- comparar os 3 padrões;
- ▶ Propor uma cultura voltada para a qualidade da gestão dos processos.

1.3. Justificativa

A noção que as organizações se detêm em *culturas* tem sido proposta mais freqüentemente nos últimos 20 anos ALLAIRE; FIRSROTU (1984). As publicações de larga circulação iniciadas em 1980 sobre cultura das corporações provocaram um aumento considerável do interesse e do número de livros sobre o assunto. DEL; KENNEDY (1982). De fato, a proposição que as organizações teriam propriedades culturais, expressas a partir de significados, valores e crenças, tem ganhado corpo. Entretanto, esta notoriedade pode tornar um conceito complexo, em um simples e superficial termo, reduzindo-o a uma vazia coletânea de explicações sobre coisa nenhuma! De fato, com algumas notáveis exceções, as invocações sobre cultura organizacional não são seguidas de qualquer elaboração. Presume-se que a palavra “cultura” é um sinal estenográfico para “valores, normas, crenças, costumes” ou qualquer outro termo que convenientemente se escolha dos vastos textos da antropologia cultural disponíveis.

Uma simples definição de cultura não é adequada porque o conceito é complexo. De fato, definir cultura se tornou um estudo por si mesmo. Em 1952, pesquisadores encontraram mais de 160 definições de cultura ALLAIRE; FIRSROTU (1984). (TYLOR, 1871), propôs uma das primeiras definições como “Aquele todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, morais, leis, costumes e qualquer outra capacidade ou hábito adquiridos pelo homem como membro de uma sociedade”. A mais recente e mais simples definição vem de Ferrari (1994), a saber; “tudo que as pessoas têm, pensam e fazem como membros da sociedade” Se o estudo científico da cultura se arrasta, e na maioria das vezes se atola num mero descritivismo, é porque o tema de seu assunto é esquivo, enganoso, em sua maior parte. O problema inicial de qualquer ciência – definir o seu objeto de estudo de forma tal a torná-lo possível de uma análise – torna-se aqui extremamente difícil de resolver (GEERTZ, 1989).

Das diversas abordagens existentes na literatura sobre definições de cultura, foi destacada aqui a *cognitiva* de GOODENOUGH (1957), para quem cultura é um sistema de conhecimento, de padrões de percepção, crenças, avaliação e ação, é forma das coisas que as pessoas têm na mente, seu modelo de percepção, relacionamento e de como as interpreta. Consiste do que quer que seja que alguém tenha que conhecer ou acreditar que, o permita operar de maneira a ser aceito como membro de uma sociedade. Como um produto de aprendizado humano, cultura consiste das maneiras com as quais as pessoas organizaram suas experiências no mundo real de forma a lhes dar estrutura que se tornem suas percepções e conceitos do mundo dos fenômenos.

No enfoque simbólico de GEERTZ (1989), para as organizações, a cultura é o resultado de sua história particular e do sistema de símbolos criado e mantido pela sua liderança no passado e no presente, o qual serve para ser interpretado e dar significado às experiências subjetivas de seus membros, assim como para racionalizar e aumentar seu compromisso com a empresa.

Enfim, o que se pode notar é que, seja qual for a abordagem, estas definições trazem em seu cerne a adaptação do indivíduo à sociedade – ou organização - em que vive. Mais ainda, apesar de encontrarmos variações nas formas e descrições utilizadas sob os diversos enfoques, vemos que cultura consiste do que quer que seja que as pessoas tenham que conhecer ou acreditar, que as permitam operar de maneira a serem aceitas como membros de uma sociedade ou organização.

2. Referencial Teórico

“A cultura humana emerge da luta das pessoas para gerenciar as incertezas e criar certa ordem na vida social”, (TRYCE; BEYER, 1993, p.1). O ser humano é criador e criatura de sua cultura, a “humanidade” é um conceito cultural que pode significar diversas coisas dependendo da época e do local. Desta forma todos nós temos a nossa cultura definida pelo espaço e tempo onde nascemos, e somos responsáveis por sua disseminação e alterações. A percepção de que existe algo que cria significado e possibilidade de existência em grupo em determinado ambiente e que este algo nos define social e individualmente é que chamou a atenção dos estudiosos para a importância do estudo e compreensão da cultura. Edward Burnett Tyler é considerado o fundador da antropologia cultural. Para ele Cultura ou civilização, no seu sentido etnográfico estrito, é um

todo complexo que inclui conhecimento, crença, arte, leis, moral, costumes e quaisquer outras capacidades e hábitos adquiridos pelo homem enquanto membro da sociedade ou de um grupo (TYLER, 1996).

A antropologia tem estudado o tema e gerado o principal referencial teórico sobre o assunto, LEVI STRAUSS (1970) assim define cultura:

Toda cultura pode ser considerada como um conjunto de sistemas simbólicos em cuja linha de frente coloca-se a linguagem, as regras matrimoniais, as relações econômicas, a arte, a ciência e a religião. Todos estes sistemas visam exprimir certos aspectos da realidade física e da realidade social e, mais ainda, as relações que estas realidades mantêm entre si e que os próprios sistemas simbólicos mantêm uns com os outros. (LEVI STRAUSS, 1970, citado por ROCHA, 2007).

Clifford Geertz nos anos setenta nos fornece outra definição:

O conceito de cultura que eu defendo é essencialmente semiótico. Acreditando, como Max Weber, que o Homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. Assumo a cultura como sendo essas teias e a sua análise, portanto, não como uma ciência experimental em busca de leis, mas como uma ciência interpretativa a procura do significado. (GEERTZ, 1973).

No Brasil os antropólogos tendem a seguir a mesma linha, para GILBERTO VELHO (1981), entender a cultura é perceber que nada na vida social é dado ou natural, mas sim interpretado e inserido em uma rede de significados articulado a um conjunto de símbolos próprio e característico de sociedades e grupos sociais específicos cujas fronteiras podem ser, de alguma forma, estabelecidas (ROCHA, 2007). Pode existir algo como Cultura Organizacional? É possível que um grupo de pessoas desenvolva uma cultura própria, diferente em certos aspectos do restante de uma sociedade na qual a organização está inserida? A resposta afirmativa a estas perguntas criou um campo de estudo específico da administração que busca identificar e avaliar o impacto da Cultura Organizacional, sobre o desempenho da organização e sobre seus funcionários.

2.1. Definição de Cultura

Taylor foi o pioneiro na definição e sistematização do conceito de cultura. Sua elaboração concebia a cultura como um objeto passível de um estudo sistemático, ao entender que se trata de um fenômeno natural, que possui causas e regularidades evidentes e que permite uma investigação objetiva e uma análise capaz de viabilizar a formulação de leis sobre o processo cultural e a sua evolução. A crítica mais efetiva aos postulados de Taylor está no fato de que não considerou o relativismo cultural e, por isso, de algum modo, atravancou a construção de uma concepção contemporânea de cultura (STOCKING, 1968). Suas idéias foram impregnadas pela teoria evolucionista de Charles Darwin, presentes no livro *Origem das espécies*, que inspirava uma perspectiva evolucionista unilinear: as culturas em geral deveriam passar por etapas idênticas de evolução (selvageria, barbarismo e civilização), caracterizando assim cada sociedade humana – da menos à mais desenvolvida.

De modo diferente, BOAS (1896) construiu o particularismo histórico, também conhecido como Escola Cultural Americana. Nessa abordagem, o entendimento é de que cada cultura apresenta particularidades muito próprias em função dos distintos incidentes históricos com que se deparou. Em decorrência, a formulação do argumento evolucionista da cultura obtém sentido se acontecer conforme os preceitos de uma perspectiva multilinear. Ou seja, os agrupamentos possuem estágios próprios de desenvolvimento, que não devem ser simplificados e tampouco considerados universais.

No período de 1967 a 1983, Hofstede, um antropólogo de origem holandês então envolvido com questões organizacionais da IBM, realizou pesquisas com centenas de empregados da empresa, distribuídos em 53 países.

No seu ponto de vista, a cultura é um fenômeno coletivo parcialmente compartilhado por pessoas que vivem ou viveram no mesmo ambiente social. Este ambiente fornece regras não-escritas (programação), que são aprendidas (processo cognitivo da mente) e se associam à personalidade individual. A “natureza humana” forneceria aspectos comuns a todos os seres humanos (capacidade de sentir medo, amor, alegria, tristeza, etc.), servindo como base sobre a qual se desenvolve a cultura e, conseqüentemente, a personalidade. Portanto, a “natureza humana” seria universal e herdada, a cultura seria específica, aprendida em um grupo ou

categoria a partir de seu ambiente, e a personalidade associaria aspectos herdados com aspectos aprendidos, sendo única e individual.

As diferenças culturais se manifestam de diversas formas, mas quatro termos seriam capazes de descrever suficientemente bem o conceito total: símbolos, heróis, rituais e valores. Símbolos (palavras, gestos, imagens, objetos, etc.) carregariam significados próprios de um determinado grupo ou categoria (linguagem), mas estariam na superfície das manifestações culturais, sendo altamente visíveis a membros de outras culturas. Heróis seriam pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que personificam características valorizadas naquela cultura, servindo de modelos de comportamento. Também são visíveis a outras culturas, embora, muitas vezes, representados através de símbolos. Rituais são ações coletivas que, embora possam parecer tecnicamente supérfluas, são essenciais nas relações sociais. São menos percebidos externamente como manifestações únicas de cultura, embora o olhar atento e a experiência permitam identificá-los. No centro, mais afastados da observação direta e formando um núcleo de significados, estariam os valores de uma cultura. Estes seriam transmitidos cedo em nossas vidas, acontecendo principalmente no ambiente familiar, nas relações próximas de amizade da infância e na escola. Em função desse aprendizado na infância, muitos desses valores se tornariam inconscientes, só podendo ser inferidos do comportamento. Ao ser perguntado sobre a razão para agir de uma determinada forma, uma pessoa diria simplesmente saber, ou sentir, que é certo. Isto implica como EVERS (2000) percebeu que pesquisas auto-reportadas apresentam uma grande limitação na avaliação de características culturais, sendo preferíveis as pesquisas empíricas apoiadas em definições de características culturais que subsidiem a análise qualitativa.

Como consequência de suas pesquisas, Hofstede desenvolveu o conceito das “Dimensões Culturais”, características que seriam perceptíveis e diferenciadoras de culturas nacionais, grande preocupação dos desenvolvedores de software e, conseqüentemente, de interfaces gráficas digitais, principalmente se levarmos em consideração os processos de internacionalização e localização já descritos. Originalmente foram mapeadas quatro dimensões acrescidas de uma última conseqüente das pesquisas posteriores:

- Índice de Distância do Poder - se refere ao grau em que indivíduos com menos poder esperam e aceitam distribuições desiguais de poder em sua cultura;

- Individualismo - refere-se ao grau em que uma cultura enfatiza o indivíduo e o núcleo familiar em relação à sociedade como um todo;
- Masculinidade - refere-se ao grau em que os papéis masculinos tradicionais de assertividade e competição são enfatizados;
- Índice de evitação- refere-se ao grau em que indivíduos mostram-se ansiosos acerca de eventos incertos;
- Orientação de Longo Prazo - refere-se ao grau em que a sociedade adota, ou não adota uma devoção a um comprometimento de longo prazo e a valores tradicionais.

2.2. A distância hierárquica no local de trabalho - (distância do poder)

Nos contextos de grande distância hierárquica, superiores e subordinados, consideram-se Entre si, desiguais, por natureza. O sistema hierárquico parece estar baseado nessa desigualdade existencial. As organizações maximizam a centralização do poder num grupo restrito de pessoas. Espera-se que os subordinados cumpram as ordens ditadas. Existe um número elevado de chefias, assim como de escalões hierárquicos. Os sistemas de retribuição refletem grandes disparidades entre a base e a cúpula da organização. Os trabalhadores têm um nível de escolaridade relativamente baixo e o trabalho manual é desvalorizado relativamente ao trabalho administrativo. Os superiores hierárquicos gozam de privilégios e os contatos entre superiores subordinados são iniciados, regra geral, pelos primeiros. A chefia ideal, aos olhos dos subordinados, é um autocrata benevolente ou “bom pai”. Após algumas experiências com “maus pais”, é possível que, no plano ideológico, os subordinados rejeitem completamente a autoridade do chefe, embora na prática continuem a obedecer-lhe.

As relações entre subordinados e chefias nestas organizações estão muitas vezes carregadas de emoções. Philippe d'Iribarne dirige um centro francês de investigação pública em gestão internacional. Com recurso a entrevistas profundidade, a sua equipe de investigação comparou fábricas da mesma multinacional francesa em França, Estados Unidos e nos Países Baixos. No seu livro D'IRIBARNE (1989) sobre este projeto, comenta o seguinte:

O caráter, muitas vezes fortemente emocional das relações hierárquicas em França é surpreendente. Existe uma enorme diversidade de sentimentos face aos superiores: podem ser adorados ou detestados com igual intensidade. Esta situação não é, em absoluto, universal; não a encontramos nos Países Baixos nem nos Estados Unidos.

Esta citação a propósito da França confirma a polarização entre dependência e contra dependência face às figuras da autoridade, atitude que encontrei como característica nos países de grande distância hierárquica.

Os sinais visíveis de estatuto, nos países de grande distância hierárquica, contribuem para assegurar a autoridade das chefias; é muito possível que um subordinado se sinta orgulhoso pelo *seu* chefe conduzir um carro maior que o chefe do seu vizinho. Os superiores mais idosos são normalmente mais respeitados que os mais jovens. Ser vítima de abuso de poder da chefia constitui apenas má sorte: nada faz supor que existam meios para pôr fim a tal situação. Se as coisas se tornam demasiado graves, as pessoas podem unir as suas forças e encetar uma revolta violenta. Os métodos de gestão inventados nos Estados Unidos, como a gestão por objetivos¹, não funcionará neste contexto, uma vez que pressupõe alguma forma de negociação entre chefia e subordinados, e na qual, nenhuma das partes se sentirá confortável.

Num contexto de pequena distância hierárquica, subordinados e chefes consideram-se iguais por natureza; o sistema hierárquico constitui simplesmente uma desigualdade de papéis estabelecido por conveniência; os papéis podem ser modificados, de modo que alguém, que é hoje meu subordinado, pode vir amanhã a ser meu chefe. As organizações estão bastante descentralizadas, com uma pirâmide hierárquica achatada e contingentes reduzidos de pessoal com funções de supervisão. A diferença salarial entre os cargos de direção e a base é relativamente pequena; os trabalhadores são mais qualificados e o trabalho manual, altamente especializado, é mais premiado que o trabalho administrativo pouco especializado

¹ A gestão por objetivos é um sistema de reuniões periódicas entre superior hierárquico e subordinado onde este último se compromete a alcançar os objetivos. Na reunião seguinte, avalia-se a realização e acordam-se novos objetivos para o período seguintes.

Figura 1 – Diferenças fundamentais entre sociedades de pequena e grande distância hierárquica.

Norma Geral: família, escola e local de trabalho.

Pequena Distância hierárquica	Grande Distância hierárquica
<p>As desigualdades entre as pessoas devem ser minizadas.</p> <p>Deve existir, e existe até certo ponto, uma interdependência Entre quem tem mais poder e quem tem menos.</p> <p>Os pais tratam os filhos como iguais. Os filhos tratam os pais como iguais. Os professores esperam que os alunos tenham iniciativa na sala de aula. Os professores são especialistas que transmitem verdades impessoais. Os alunos tratam os seus professores como iguais. As pessoas com maior grau acadêmico têm valores menos Autoritários que as pessoas de grau acadêmico inferior. A hierarquia nas organizações pressupõe uma Desigualdade de papéis, estabelecida por conveniência. A centralização é comum. Diferenças salariais reduzidas entre a cúpula e a base da organização.</p>	<p>As desigualdades entre pessoas devem existir e são desejáveis.</p> <p>Quem tem menos poder deve depender de quem tem Mais: na prática, as pessoas com menos poder oscilam Entre a dependência e a contradependência. Os pais ensinam os filhos a obedecer. Os filhos tratam os pais com respeito. Os professores devem tomar todas as iniciativas na sala de aula. Os professores são “gurus” que transmitem uma sabedoria pessoal. Os alunos tratam os seus professores com respeito. As pessoas com maior grau acadêmico e as com menor Mostram valores autoritários idêntico. A hierarquia nas organizações reflete uma desigualdade Existencial entre indivíduos de maior e menor nível. A centralização é comum.</p>

Hofstede defini ainda:

A atribuição de cultura a uma organização é um fenômeno relativamente recente. O termo “cultura organizacional” apareceu casualmente na literatura de língua inglesa pela primeira vez nos anos 60 como sinônimo de clima. O termo equivalente “cultura de corporação”, aparecido nos anos 70 ganhou popularidade com a publicação de um livro, com esse título, de Terence Deal e Allan Kennedy, em 1982 nos Estados Unidos. (HOFSTEDE, 1997,p.209)

O autor prossegue afirmando que não há uma definição padrão para o conceito, mas que alguns fatores são consensuais para os autores. A cultura organizacional é: holística, pois se refere ao todo como sendo mais do que a soma das partes; ela é determinada historicamente, pois reflete

a trajetória e a história da organização; é uma construção social por parte do grupo de pessoas que em conjunto formam a organização e geralmente é algo difícil de mudar.

A cultura organizacional, ao contrário de outras características de uma empresa tais como sua organização, seus sistemas e conduta não é tangível, apesar de ter manifestações bem concretas dentro da organização; não é determinada pela direção, embora ela tenha um papel importante na reprodução ou mudança cultural; não é igual à cultura da sociedade onde o empresa opera, mas está nela inserida e busca valores e atitudes; não gera diferencial explícito no produto ou serviço comercializado; mas está na origem e explicação de várias histórias de sucesso empresarial (DEAL; KENNEDY, 2000).

A Cultura não é uma parte, não é um subsistema da organização, logo os autores têm se concentrado em definir o que é Cultura Organizacional. Como identificá-la e aos seus efeitos na organização? É possível gerenciá-la? Se possível, como gerenciá-la?

Todo indivíduo interpreta o mundo de acordo com um sistema de significados, sendo a cultura o conjunto dos significados coletivamente aceitos por um dado grupo, em um dado momento. As pessoas interpretam sua situação utilizando este sistema, composto por formas, categorias e imagens e as manifestações deste sistema são: os símbolos, linguagem, ideologia, crenças, rituais, mitos, valores, pressupostos, os ritos, os heróis, as normas e os processos de comunicação (PETTIGREW, 1979).

Para os antropólogos, símbolos são objetos, atos, relações ou formações lingüísticas que criam diversos significados, evocam emoções e incentiva o Homem à ação. PETTIGREW (1979) ressalta como símbolos da cultura de uma organização: seu vocabulário, o desenho de seus prédios, as crenças sobre o uso e distribuição do poder e privilegio e os rituais e mitos que legitimam estas distribuições.

As Culturas são um fenômeno coletivo que abrangem as respostas das pessoas às incertezas e ao caos que são inevitáveis na experiência humana. Estas respostas caem em dois tipos principais de categorias, a primeira é a substancia da cultura os sistemas compartilhados de crenças que chamamos de ideologias. A segunda são as formas culturais – entidades observáveis, incluindo as ações, através das quais os membros de uma cultura expressam, afirmam e comunicam a substancia de sua cultura uns para os outros. (TRICE; BEYER 1993, p.2).

TRICE; BEYER (1993) listam seis características principais de uma cultura e que consideram consensual entre os demais autores. A primeira é o seu caráter coletivo, uma cultura é um repositório de tudo o que os membros de um determinado grupo concordam em termos de visão de mundo. Como a cultura ajuda a gerenciar a ansiedade das pessoas diante da incerteza ela é emocionalmente carregada, sendo essa segunda característica. A terceira característica é a sua construção histórica: toda cultura é fruto de um processo onde as pessoas convivem e trocam soluções para lidar com os problemas que o grupo enfrenta. A quarta característica é a natureza simbólica da cultura, com o simbolismo desempenhando um papel importante na comunicação e expressão cultural.

Embora uma cultura crie continuidade e persista através do tempo, ela muda o tempo todo, sendo este dinamismo a quinta característica e, por fim, ela não é nítida e, embora perpassa toda a organização e esteja presente na vida de todos os funcionários, ela é de difícil discernimento.

2.3. A abordagem de Edgar Schein

2.3.1. Definição de Cultura e suas manifestações

Segundo Schein é preciso adotar um modelo de cultura que faça justiça ao que o conceito conota e possa ter utilidade em outros campos:

A Cultura de um grupo pode agora ser definida como um padrão de pressupostos básicos compartilhados que são aprendidos pelo grupo à medida que o mesmo resolve seus problemas de adaptação externa e de integração interna. Quando estes pressupostos funcionam bem o bastante para serem considerados válidos são ensinados para os novos membros como o meio correto de perceber, pensar e sentir os problemas enfrentados doravante. (SCHEIN, 2004, p.17)

A cultura determina o que é possível, o que se faz no interior de uma organização, mas não necessariamente o que se deve fazer. Ela não é prescritiva, mas inspira várias prescrições. Ela condiciona o conjunto de reações frente às necessidades organizacionais e ao contexto em que a

empresa opera, mas como um padrão funcional pode perder a sua validade, caso ocorram grandes mudanças no ambiente.

Schein identifica três níveis de manifestação cultural. A determinação destes níveis é uma função do grau em que o fenômeno cultural é visível para o observador. Em um primeiro nível são encontrados o que ele chama de artefatos, “(...) *incluem todos os fenômenos que alguém vê, escuta e sente nos encontros com um novo grupo com uma cultura nova*” (SCHEIN, 2004, p. 25).

Isso inclui processos organizacionais, organogramas e comportamentos rotineiros dentro da organização. Mas o autor alerta que é perigoso inferirmos a cultura de uma organização a partir dos artefatos somente.

O segundo nível são os valores e crenças existentes na organização. É o que é verbalizado e acordado pelo grupo a partir de sua constituição e do processo de socialização. É importante lembrar que estes valores nem sempre são o que as pessoas efetivamente fazem, mas sim o que o grupo gostaria que fosse feito,

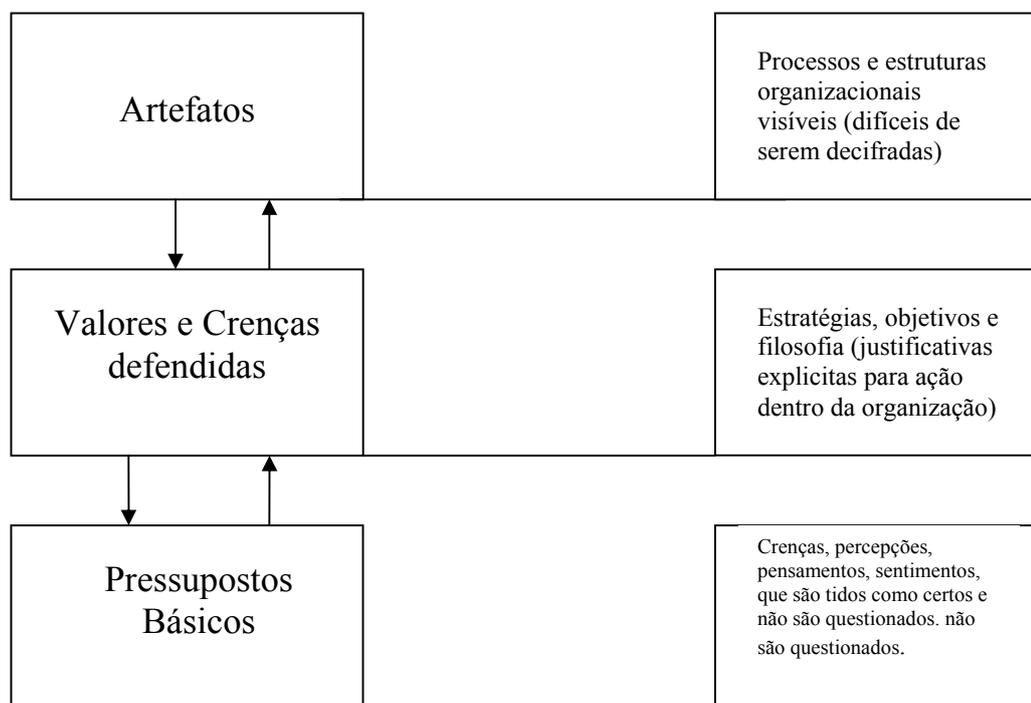
Schein alerta: “

Ao analisarmos crenças temos que discriminar cuidadosamente entre aquelas que são congruentes com os pressupostos existentes na organização daqueles que são apenas racionalizações ou aspirações para o futuro. (SCHEIN, 2004, p.30).

Os pressupostos básicos constituem um terceiro nível e o mais difícil de ser explicitado, pois corresponde a comportamentos e posturas automáticas e vistas como óbvias e normais, muitas vezes adotadas de forma inconsciente e que de acordo com Freitas dizem respeito a:

Relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da natureza humana, natureza das atividades humanas; natureza dos relacionamentos humanos. Esses elementos são invisíveis e anteriormente conscientes (FREITAS, 1991, p.8).

Figura. 2 – Níveis de Cultura (SCHEIN,2004).



2.3.2. O papel do líder na formação e no gerenciamento cultural

Schein defende que a Cultura organizacional começa com líderes que impõem seus valores e pressupostos a respeito do mundo sobre os seus liderados, sobre o seu grupo. À medida que este grupo torna-se bem sucedido e adaptado ao ambiente externo estes pressupostos passam a ser a base sobre a qual o grupo constrói sua expressão da realidade e esta cultura criada passa a definir, inclusive, que tipos de líderes e de liderança serão aceitos no futuro pela organização.

A cultura emerge basicamente de três fontes: (1) As crenças, valores, e pressupostos dos fundadores da organização, (2) As experiências dos membros do grupo à medida que a organização evolui e (3) Novas crenças, valores e pressupostos trazidos para a organização por novos membros e líderes.

O autor se dedica a detalhar como o líder inculca seus valores, crenças e pressupostos em seus funcionários e lista dois tipos de mecanismos:

Mecanismos Primários

- O que os líderes prestam atenção, medem e controlam regularmente
- Como os líderes reagem a incidentes e a crises organizacionais
- Como os líderes alocam recursos
- Como eles ensinam e treinam
- Como eles alocam premiações e status
- Como eles recrutam, selecionam e excluem pessoas da organização.

Mecanismos secundários e de reforço

- Desenho e estrutura organizacional
- Sistemas e procedimentos organizacionais
- Ritos e rituais da organização
- Desenho do espaço físico, fachadas e prédios
- Histórias sobre eventos importantes e pessoas
- Documentos formais sobre filosofia, crenças e regulamentos

Fonte: (SCHEIN, 2004,p.246).

A essência e desafio primordial do líder é perceber as limitações da cultura de seu grupo e desenvolvê-la de forma a adaptar-se a um novo contexto. Neste sentido ele enfrenta dois grupos principais de problemas: o primeiro diz respeito à sobrevivência, crescimento e adaptação em seu ambiente de negócios e o segundo é o da integração interna que permite o funcionamento diário e a habilidade para adaptar-se e aprender. (SCHEIN,2004,p.18).

Trataremos a seguir sobre os elementos da cultura organizacional na visão de vários autores..

2.4. Elementos da cultura organizacional

Baseado nas amostras de Schein a caracterização da cultura tem sido feita a partir dos elementos que a constituem ou dos resultados produzidos em termos de comportamento (SCHEIN, 2000). A explicitação de uma dada cultura organizacional é um processo complexo, onde o pesquisador tem que estar consciente de seu próprio sistema de valores e de como este certamente influenciará o objeto a ser pesquisado. Vários autores preocuparam-se em como decifrar culturas e como separar os valores defendidos dentro de uma organização dos valores efetivamente praticados. Vamos examinar algumas abordagens propostas para este desafio.

2.4.1. A visão de Deal e Kennedy

Deal e Kennedy convergem com Schein em relação à importância dos valores e crenças existentes na formação da cultura, mas introduzem outros elementos. O principal é o ambiente de negócio. Para os autores: *“O ambiente de negócios é a maior influência individual na formação de uma cultura corporativa”* (DEAL; KENNEDY, 2000,p.13). A cultura organizacional tem um forte elemento contingencial, o que é consistente com a abordagem de SCHEIN (2004) e com o consenso geral dos autores de que a cultura é forjada a partir do êxito das organizações, é o conjunto de crenças, pressupostos e artefatos culturais que *“funcionaram”* dentro de um determinado ambiente.

Os autores identificam os valores como o *“coração da cultura organizacional”*, para eles: *“Os valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados-“ se você faz isso, você será um sucesso”- e estabelecem os padrões de realização dentro de uma organização”* (DEAL; KENNEDY, 2000, p.14).

Outro destaque é dado à figura do herói, que não necessariamente é o líder no sentido utilizado por Schein, mas são pessoas ligadas à organização no presente ou no passado e que fornecem exemplos e inspiração consistentes com a cultura que se quer para a empresa.

Os heróis reforçam os valores básicos de uma cultura em primeiro lugar porque tornam o sucesso alcançável e humano. A segunda contribuição dada pela figura do herói é o estabelecimento de modelos de comportamento, tais como trabalho duro, dedicação ao cliente e persistência. O herói representa a empresa perante o público externo.

Os ritos, rituais e cerimônias são expressões culturais planejadas e que têm conseqüências práticas para a organização (DEAL; KENNEDY citado por FREITAS, 1991).

Vários papéis são desempenhados: guiam o comportamento organizacional através da dramatização dos valores básicos, exibindo e fornecendo experiências a serem lembradas pelos empregados. Apresentam o lado criativo da cultura, liberando tensões, aproximando as pessoas, reduzindo conflitos e criando novas visões e valores.

Por fim os autores identificam a chamada rede cultural, como o elemento de transmissão dos valores corporativos e da mitologia de seus heróis. Contadores de histórias, espiões, sacerdotes, conspiradores e conselheiros foram uma hierarquia escondida dentro das organizações e são grandes responsáveis na disseminação e consolidação de uma cultura.

Deal e Kennedy, recomendam dois tipos de análises. A primeira diz respeito aos aspectos culturais que podem ser observados diretamente pelo pesquisador. O ambiente físico é um elemento importante: como estão dispostas as pessoas no ambiente de trabalho e que implicações em termos de status e hierarquia que isso significa. Outro ponto importante é a leitura dos documentos e pronunciamentos oficiais da empresa sobre a sua própria cultura, o que é um bom ponto de partida para futuras comparações.

Também é importante observar como a empresa trata os estranhos à organização. Nas entrevistas com os funcionários e líderes é interessante apurar a história da empresa, o porquê eles a consideram bem sucedida e quais as causas de seu crescimento e que tipo de lugar é a empresa para se trabalhar, tudo acompanhado da observação de como as pessoas-chaves usam efetivamente o seu tempo comparado com o uso declarado pelas mesmas.

O segundo tipo de análise sugerido é o relacionado às questões internas da empresa, tais como: o sistema de progressão de carreiras, quanto tempo e porque as pessoas ficam em

determinado cargo, o conteúdo de discursos e memorandos e o registro das histórias e anedotas que circulam na empresa. O resultado final destas análises irá definir a cultura organizacional, permitindo a sua compreensão para futura intervenção. DEAL; KENNEDY (2000) criticam a complacência dos executivos contemporâneos que deveriam influir de forma mais contundente na formatação cultural da organização.

Estes autores associam histórias de sucesso à existência de culturas fortes: “*Na verdade, uma cultura forte tem sido quase sempre a força motora por trás do sucesso contínuo dos negócios na América*” (DEAL; KENNEDY, 2000. p.5). Citam diversos casos de empresas que através de culturas consistentes com seus produtos e objetivos conseguiram resultados expressivos. Isso se deve ao fato da cultura determinar boa parte da forma pela qual o funcionário trabalha, a atitude que ele deve ter diante das ameaças e oportunidades do ambiente, conseqüentemente impactando na performance da organização.

2.4.2. A perspectiva de Trice e Beyer

Segundo TRICE; BEYER (1984) a cultura tem dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A substância é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. A forma é constituída pelas práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo. São as manifestações concretas da cultura.

Podemos discernir uma cultura através da análise das suas formas ou manifestações. Os autores apresentam indicadores operacionais formados por um conjunto de definições que visam a uniformizar e tornar cumulativos e comparáveis os estudos sobre cultura organizacional.

Existem quatro categorias principais de formas culturais: símbolos, linguagem, narrativas e práticas. (TRICE; BAYER, 1993). As formas culturais dão tangibilidade às ideologias organizacionais, elas servem como um mecanismo de percepção pelo qual a cultura é transmitida e reforçada. Através do estudo das formas podemos identificar a especificidade de cada cultura, os autores criaram uma lista de constructos válida pra analisarmos similitudes e diferenças entre duas culturas.

Uma empresa pode ser bem sucedida por uma série de fatores contingenciais, tais como o produto certo na hora certa, crescimento econômico aquecido, fatores cambiais favoráveis e

inovação tecnológica. Para Trice e Beyer houve uma excessiva valorização da cultura como elemento de vantagem competitiva e gênese de sucesso empresarial. Não que ela não seja importante e defina o comportamento da organização e que este comportamento não possa influenciar o resultado, mas é importante observarmos que outros fatores intervêm e, muitas vezes, a empresa prospera a despeito de uma cultura não competitiva e complacente. É o caso das empresas que desfrutam de concessões ou reservas de mercado.

Figura 3. Manifestações da Cultura Organizacional, (TRICE e BEYER 1984)

FORMA	DEFINIÇÃO
Artefato	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar o desempenho de atividades de expressão cultural.
Cenário	Objetos e coisas que circundam as pessoas, proporcionando estímulos sensoriais imediatos, enquanto desempenham atividades culturalmente expressivas.
Conto popular	Narrativa completamente ficcional
Estória	Narrativa que mistura verdade e ficção
Gesto	Movimentos de partes do corpo para expressar significados.
Lenda	Narrativa de evento maravilhoso, fundamentada em dados históricos, mas ressaltada com elementos de ficção.
Linguagem	Sons e sinais escritos utilizados para a transmissão de significados entre membros de um grupo.
Mito	Narrativa dramática de eventos imaginados usada para explicar as origens OUA transformação de algo. Pode ser também uma crença inquestionável em relação aos benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos.
Ritual	Técnicas e comportamentos padronizados e detalhados que gerenciam a ansiedade do grupo, mas que raramente produzem as conseqüências técnicas e comportamentos e que não é sustentada por fatos.
Saga	Uma narrativa histórica e heróica que descreve a trajetória sem precedentes de um grupo e seus líderes.
Símbolo	Significado expresso através de objeto, ato, evento, qualidade ou relação.

Fonte: TRICE; BEYER (1984, p.653-669).

Assim, veremos a seguir características relevantes de cultura segundo alguns autores.

2.4.3. Vijay Sathe e Edgar Schein e a força da cultura

Nesse processo para Sathe (citado por FREITAS, 1991) e (SCHEIN, 2004), na caracterização de uma cultura é preciso identificar não somente o seu conteúdo como outra dimensão que o autor chama de força. O conteúdo seria o conjunto de pressupostos dos fundadores líderes e empregados somados às experiências que as pessoas dentro da organização tem tido para solucionar os problemas surgidos.

A força diz respeito à intensidade destes pressupostos em termos de compartilhamento por todos, aceitação e clareza. Os pressupostos só serão relevantes se aceitos pela organização. Os autores sugerem uma metodologia para inferência da cultura organizacional e o primeiro passo é a análise de suas manifestações: as falas, maneiras de fazer as coisas, os sentimentos compartilhados pelos membros, a história dos fundadores e sua formação cultural, como a organização responde às crises ou a outros eventos críticos e quem são considerados desviantes e como a organização responde a eles?

Ao se fazer esta análise, o pesquisador deve estar consciente de suas próprias qualificações e status, pois o que é revelado sobre a cultura pode estar sendo afetado por quem está conduzindo a investigação. Finalmente a força da cultura é estimada observando a proporção dos membros da organização que demonstra compartilhar as manifestações culturais.

2.5. Peters e Waterman e a cultura das organizações de sucesso

Para estes autores a cultura organizacional é a chave do sucesso de muitas organizações. Segundo eles:

Sem exceção, o domínio e coerência da cultura provaram ser uma qualidade essencial das companhias excelentes. Além disso, quanto mais forte é a cultura e mais dirigidas ao mercado, menos necessidade há de manuais de políticas, organogramas ou regras e procedimentos detalhados. Nestas companhias, as pessoas mesmo nas posições mais baixas sabem o que devem fazer na maioria das situações porque os valores que as guiam são claros. (PETERS; WATERMAN citado por HOFSTEDE, 1998, p.209).

Estes autores procuraram estabelecer quais traços culturais seriam os mais adequados para uma organização em busca da excelência e desempenho e identificaram oito características principais: o primeiro elemento é uma firme disposição para agir e fazer as coisas até o fim, sem procrastinar ou desviar-se do proposto; a segunda característica é estar sempre junto ao cliente com uma predisposição a entendê-lo e servi-lo, o cliente é a solução para a organização, não é um problema nem um adversário.

O terceiro fator é a existência de uma cultura que favoreça a autonomia e a iniciativa dos funcionários, buscando a produtividade através das pessoas, (quarta característica). A ação é orientada sempre pelos valores (quinta característica), e a organização agir dentro das tecnologias e formas de ação já conhecidas, procurando sempre dentro de sua história e práticas soluções para os novos problemas enfrentados (sexta característica). A sétima característica é a existência de equipes dirigentes pequenas e uma organização simples e por último a organização deve ter o que os autores chamam de propriedades flexíveis e simultâneas.

2.5.1. Sathe e o vetor conteúdo e força de uma cultura

Este autor identifica duas características relevantes ao definirmos uma cultura: o seu conteúdo e a sua força. Por conteúdo ele entende o vetor do comportamento organizacional definido pelo conjunto de pressupostos existentes dentro da organização. O conteúdo é forjado pelas experiências prévias dos membros da organização e pela liderança e história da empresa, em sua busca pelo crescimento e sucesso.

A força de uma cultura diz respeito à intensidade dos pressupostos na determinação do comportamento e é medida a partir de três características. A primeira é determinada pelo número de pressupostos existentes, que o autor chama de *largura* de uma cultura, quanto maior o número de pressupostos, mais forte tende a ser a cultura estudada. A segunda característica é a *extensão de compartilhamento*, ou seja, quantas pessoas dentro da organização partilham dos mesmos pressupostos, quanto maior este número, mais forte é a cultura.

2.6. Cultura e o estágio de desenvolvimento da organização

Uma Cultura é construída ao longo do tempo e existe uma relação entre o seu desenvolvimento e o estágio de desenvolvimento da organização. Segundo Schein (2004) relaciona os dois fatores e identifica três principais estágios: O Nascimento, a Diversificação e meia-idade da organização e a Maturidade, com a provável estagnação e declínio.

No nascimento de uma organização, ocorre a dominação do fundador ou grupo de fundadores e a cultura funciona como uma “cola” para a organização. Ela também é a fonte de identidade e muitas vezes fontes de uma competência distinta para a empresa (voltada para a inovação, cliente, eficiência ou qualidade). Neste momento é buscada a integração e a definição e clarificação da cultura ajuda a consumir este processo. É dada grande ênfase na seleção e socialização dos funcionários, pois o impacto de uma má adequação social neste estágio da organização pode ser fatal e os sucessores potenciais são julgados com base na sua tendência de preservadores da cultura, que é vista como responsável pelo sucesso do grupo até então.

Com o crescimento e diversificação das atividades da empresa, seja no escopo de produtos, geográfico ou da produção, começam a declinar a integração cultural, com o surgimento de subculturas relacionadas com localização geográfica (matriz X filiais), especialização na produção (Subcultura de finanças, informática, vendas e produção, por exemplo). A organização começa a ter uma crise de identidade, com a perda de objetivos-chave, valores e pressupostos básicos.

Neste momento é que surge a oportunidade para gerenciar a direção da mudança cultural, adaptando os valores e pressupostos a uma nova realidade e estágio mercadológico e tecnológico, chegando muitas vezes em uma situação onde a cultura original passa a ser “desviante”, uma barreira ao crescimento e à sobrevivência da organização. Para esta gestão é necessário discernimento cultural como um requisito para a administração da mesma.

O estágio de maturidade organizacional é marcado pelo crescimento lento ou estagnação da empresa. Neste momento a cultura passa a ser efetivamente um entrave à mudança e uma barreira à inovação. Ela volta-se à glorificação do passado e é fonte de auto-estima e defesa do funcionário. Neste momento a mudança cultural deve ser feita, mas com a compreensão dos

elementos a serem preservados da cultura passada e que podem ser ainda importantes para o desempenho da organização (Ver figura 3)

Figura 4 - Cultura e ciclo de vida das organizações

Estágio de Crescimento	Função da Cultura	Mecanismos de Mudança
<p>I – Nascimento e primeiros estágios de crescimento:</p> <p>* Controle da família</p> <p>* Sucessão familiar</p>	<p>* A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade.</p> <p>* A cultura é a “cola” que mantém a organização unida</p> <p>* Ênfase em comprometimento através da socialização.</p> <p>* A cultura como um campo de batalha para conservadores e liberais.</p> <p>* Os sucessores são julgados como reacionários ou revolucionários.</p>	<p>1 – Evolução natural.</p> <p>2 – Evolução auto-dirigida através da terapia.</p> <p>3 – Evolução gerencial através de personalidades híbridas.</p> <p>4 – Revolução gerencial por intermédio de pessoas externas à empresa.</p>
<p>II _ Meia-vida Organizacional</p> <p>* Novos produtos</p> <p>* Integração vertical</p> <p>* Expansão geográfica</p> <p>* Fusões e aquisições</p>	<p>* A integração cultural declina à medida que se criam novas subculturas.</p> <p>* Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.</p> <p>* A Cultura torna-se restritiva à inovação.</p>	<p>5 – Mudança planejada e desenvolvimento organizacional.</p> <p>6 – Sedução tecnológica.</p>
<p>III – Maturidade Organizacional</p> <p>* Maturidade dos mercados</p> <p>* Estagnação ou estabilidade interna</p> <p>* Acomodação</p> <p>Opção de mudança</p> <p>Opção de destruição</p> <p>*Falência e reorganização</p> <p>*TAKEOVER organização</p>	<p>* A cultura preserva as glórias do passado e, portanto é valorizada com o uma fonte de auto-estima e defesa.</p> <p>* A mudança cultura é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados.</p> <p>* os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados.</p> <p>* A mudança cultura é possível ou pode-se simplesmente permitir que se desenvolva.</p>	<p>7 – Mudanças através do escândalo, explosão dos mitos</p> <p>8 – Incrementalismo</p> <p>9 – Persuasões coercisva</p> <p>10 – Turnaround</p> <p>11 – Reorganização, destruição e renascimento.</p>

* Fusão e assimilação	* A cultura muda em níveis básicos * A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.	
-----------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Fonte: Schein (1985).

Após o ciclo da vida das organizações veremos o que se deve mudar na cultura de uma organização.

2.7. Pode-se mudar a cultura de uma organização? Deve-se mudar a cultura da organização em busca de resultados?

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Esse conceito responde plenamente esta questão, onde o Autor sugere que a revitalização e a inovação são fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização.

O esforço de entendimento mútuo dentro da empresa é uma maneira de garantir uma estrutura consistente e manter o ritmo de produtividade da organização. Para montar as equipes com um perfil variado é preciso de um enfoque cultural e escolher as pessoas que são diferentes. O que faz uma empresa forte é o respeito mútuo interno, é ele que poderá gerar respostas rápidas e eficientes. Se as diversidades forem integradas em torno de um único compromisso, a empresa estará sempre pronta para administrar as mudanças que forem necessárias. Só se consegue isso com uma cultura organizacional forte, onde as pessoas têm os valores e princípios da empresa disseminados de forma clara, onde todos têm orgulho de fazer parte de uma organização transparente e focada no sucesso. Apresentamos quais seriam as ferramentas que ajudam nesta mudança.

2.8. Quais as ferramentas que ajudam na mudança na cultura da organização segundo Kissil (1998)

Clareza de objetivos, valores e princípios: Onde a empresa tem seus objetivos claros, definidos, formalmente estabelecidos e orientados para médio e longo prazo. Para dar certo a empresa deve fazer com que todos os funcionários tenham acesso aos seus objetivos, ter definidos os valores e princípios, sendo lembrados periodicamente (Ex. reunião mensal), isso auxilia no processo de mudança e seu retorno pode ser de médio prazo, caso bem divulgado e aplicado.

Imagem de produtos e serviços: Grau em que os vários públicos (internos e externos) percebem a qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Não basta o cliente externo ter percepção da empresa, mas também os funcionários, a "venda" interna é muito importante, divulgação de projetos que estão sendo executados, conquistas, detalhes sobre a qualidade de seus produtos e serviços, devem ser do conhecimento dos clientes internos e externos, fazendo com que o funcionário tenha orgulho do seu trabalho. Seu resultado na mudança pode ser notado no longo prazo. Deve ser também ser trabalhado constantemente, para manter os funcionários informados.

Integração e comunicação: Onde a estrutura da organização permite a comunicação interna entre os diversos níveis de forma simples e aberta. Tendo também a colaboração e parceria como meio existente como auxílio mútuo, sendo tanto internamente (funcionários) quanto externamente (fornecedores). A comunicação flexível, entre subordinados e gestores, caso a empresa for muito fechada se dará num período de longo prazo, porém sendo um pouco mais flexível, se dará no curto ou médio prazo. A política de "portas abertas" deve ser incentivada pelos gestores até se tornar comum na organização.

Abertura a novas idéias: Grau em que a empresa é dinâmica está atento às mudanças, tem senso de oportunidade, estabelece objetivos arrojados, é líder de tendências e cria um

ambiente motivador. Nesse ambiente a empresa valoriza e incentiva as novas idéias de seus colaboradores. Pode ser feito incentivos financeiros como premiações por economia na mudança de algum processo, criar uma caixa de sugestões, terem reuniões periódicas entre setores na busca de melhorias, criarem um grupo de melhoria, etc. Depende muito da comunicação, ela deve ser aberta a ponto do funcionário ter a ousadia de expor e criar novos métodos e procedimentos. É um trabalho que pode trazer resultados no curto, médio, ou longo prazo.

Desempenho profissional: O trabalho é estimulante para os funcionários e oferece desafios profissionais, possibilidade de crescimento e valorização pessoal. A própria prática de idéias faz com que o profissional sintam-se mais valorizando, pode-se também fazer rodízios, onde o funcionário deixa de ser um especialista numa função e começa a ter conhecimento de outras atividades, ajudando no entendimento do todo do processo e seu objetivo final. A construção de um plano de carreira também é importante, mas certamente é mais viável em empresas de grande porte. Seus resultados são de médio em longo prazo.

Aprendizado: A empresa estimula e proporciona oportunidade de desenvolvimento profissional para os funcionários. A empresa não passa da fase de apenas cobrar qualificação do quadro funcional, mas passa a incentivar. Pode-se fazer isso com cursos internos, auxílio financeiro nos estudos (faculdade, curso de línguas, cursos profissionalizantes específicos, etc.). Pode ser implantado com divulgação de uma nova política de valorização dos funcionários incentivando aos estudos, tem um reflexo muito bom, e seus resultados podem ser de curto prazo.

2.9. Critérios para recrutamento, seleção, promoção de empregados.

Os tipos de pessoas que são contratadas e os que têm sucesso são aqueles que aceitam e comportam-se de acordo com os valores da organização. É fundamental não ter o favoritismo de algumas pessoas, onde o caráter paternalista pode ser visto muito fortemente em empresas familiares acontecer tornando a organização desacreditada internamente. Aplica-se com um recrutamento e seleção feita por profissionais qualificados, onde são buscados profissionais que se encaixam com o perfil da vaga e os objetivos da organização. Seu retorno é de longo prazo.

É importante, porém ressaltar, que antes de qualquer atitude deve-se primeiramente fazer um diagnóstico da atual cultura da organização, para poder assim fazer um plano de ação e finalmente executá-lo e controlá-lo.

2.10. Aplicação das ferramentas citadas segundo Kissil (1998)

Os mecanismos acima citados, realmente podem ser aplicados, e são formas de fazer com que a organização mude sua cultura corporativa, claro que se deve observar o tamanho e a estrutura de cada empresa e adaptar a ferramenta conforme sua situação.

A mudança da cultura certamente começa de cima para baixo, e podem e devem ser executadas pela Diretoria. Os gerentes intermediários, supervisores, ou chefes de departamentos, devem obrigatoriamente fazer parte do processo, ou etapas como a de comunicação não funcionariam, é seu papel também incentivar as mudanças propostas, é por eles que as instruções normalmente chegam, e se falhar nessa etapa todo o processo pode vir por água abaixo.

Dessa forma conclui-se que apenas com a integração de todos é possível fazer com que se mude a cultura de uma organização.

2.11. Mudança organizacional

2.11.1. O que é mudança organizacional?

Nas últimas décadas, muito se tem falado, discutido, prescrito e tentado sobre o tema da mudança organizacional. No entanto, poucos textos preocupam-se em definir o conceito, elusivo por sua própria natureza. É elusivo pela dificuldade inerente em definir seus limites: o que não é mudança, em uma organização? Quando se pode afirmar que começa e termina um processo de mudança organizacional? Tudo o que as organizações fazem, desde sempre para obtenção de maior eficiência, por exemplo, não se constitui em mudança/ Por essas razões, muitos autores esquivam-se de apontar uma definição do fenômeno, temendo o terreno conceitual pantanoso que terão que enfrentar.

Mas esconder-se das mudanças não vai tornar a situação mais confortável. Existem vários níveis e abordagens para a explicação do fenômeno e todos concordam em um ponto: a mudança

organizacional é um fato da vida contemporânea e deve continuar a ser um imperativo, no futuro (SILVA; CASTELLS; HARVEY, 1999, 1989).

É preciso, portanto, definir o conceito de mudança organizacional. Por isso, este capítulo começa por tentar entender o conceito, do ponto de vista da literatura, e por propor uma definição para o fenômeno.

As seções seguintes do capítulo vão abordar, além do conceito mesmo de mudança, como discutido na literatura:

- o que muda em processo de mudança organizacional;
- as causas do fenômeno, segundo teorias sociológicas da mudança;
- modelos causais e processuais de mudança organizacional;
- as conseqüências da mudança para as organizações e os indivíduos.

O capítulo introduz, nas suas várias seções, conceitos e definições que serão importantes para a compreensão dos demais capítulos.

2.11.2. O conceito de mudança organizacional na literatura

Em pesquisa sobre mudança organizacional na administração pública federal brasileira, ARAÚJO (1982, p.1) deparou-se com a discrepância entre os conceitos de mudança, e observou que o pesquisador que se propõe a estudar o tema *“provavelmente ficará levemente aturdido com a pouca sintonia entre as várias colocações existentes nos textos sobre mudança no âmbito das organizações”*. Neste estudo, aponta-se a relevância do componente comportamental individual para o conceito de mudança, e a importância da interação deste com os componentes “estrutura”, “tecnologia” e “estratégia”.

Tendo por base esses componentes, ARAÚJO (1982, p.24) define mudança como:

Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

Partindo da idéia que o significado de qualquer mudança pode variar de acordo com o ângulo de percepção desta, WOODMAN (1989) analisa as pesquisas sobre avaliação de mudança organizacional. A definição de mudança sugerida pelo autor baseia-se no fato de que essa, em sua forma mais simples, envolve uma diferença ou comparação entre medidas retiradas em dois momentos diferentes, sendo, portanto, uma abstração. Para WOODMAN (1989), mudança é uma abstração de segunda ordem, uma vez que não se segue diretamente da nossa percepção, sendo advinda da atribuição mental de significado às coisas percebidas.

A definição de mudança proposta por PORRAS; ROBERTSON (1992) baseia-se em dois critérios: a categoria (planejada ou não) e a ordem (primeira ou segunda). Os autores ressaltam que a mudança planejada é resultante de intervenções do “*desenvolvimento organizacional*” (DO) e busca a melhoria do desempenho organizacional ou a elevação do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho. Assim, o comportamento individual apresenta-se como fundamental para a mudança, pois os autores (1992, p.724) argumentam que:

Mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso irá persistir sobre longo tempo somente se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os membros alteram seu comportamento no trabalho de maneira apropriada.

O trabalho de FORD; FORD (1994) destaca que a mudança organizacional é produzida de diferentes maneiras, dependendo do ponto de vista sob o qual o fenômeno é analisado. Os autores propõem um novo prisma de percepção das mudanças, e citam os trabalhos de HORN (1983); KANTER (1920), SMITH (1984), que definem mudança de uma forma geral, como um fenômeno no tempo. Assim, FORD; FORD (1994 p.759) propõe que mudança “*é a maneira usada pelas pessoas para falar sobre um evento, no qual alguma coisa parece tornar-se alguma coisa mais, e essa ‘coisa a mais’ é vista como um resultado*”.

Em seu livro sobre mudança descontínua, NADLER e colegas (1994), apresentam um panorama sobre mudança organizacional e gestão da mudança, a partir de uma tipologia da mudança. Embora não apresentem uma formulação do conceito – como muitos autores, eles preferem apresentar uma tipologia de mudança – pode-se inferir de seu texto que esses autores entendem por mudança organizacional a resposta da organização às transformações que vigoram

no ambiente, cujo objetivo é manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).

Segundo VAN DE VEM; e POOLE (1995, p.512), mudança é “*um tipo de evento, uma observação empírica que difere na forma, qualidade ou estado, sobre o tempo, em uma entidade organizacional*”. Nesse contexto, entidade pode se referir ao trabalho dos indivíduos ou dos grupos, à estratégia organizacional ou à organização de uma forma geral.

No trabalho de MOTTA (1999), também não é apresentado um conceito específico para mudança organizacional, mas salienta-se que esta deve ser percebida sob seis diferentes perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Assim, mudança organizacional tem como essência a aquisição de novos valores e crenças, a demanda do ambiente organizacional, a elaboração proposital de uma nova realidade organizacional e a modificação das relações sociais na organização.

Para Robbins (1999) mudança é definida como atividade intencional, proativa e direcionada para a obtenção das metas organizacionais. O argumento de ROBBINS (1999) é de que as mudanças intencionadas podem levar a organização a aprimorar a capacidade de adaptar-se ao ambiente e, também, mudar o comportamento de seus funcionários.

WOOD JR. (2000 p.212) organiza uma coletânea de textos relacionados à mudança organizacional, na qual procura retratar os vários focos de interesse dos pesquisadores. O autor salienta que mudança é um tema complexo e multifacetado, que pode ser definida “*qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização*”.

BRESSAN (2001 p.64), a partir de pesquisa realizada com gerentes cujas organizações passaram por processos de mudança radical, e comparando a percepção do fenômeno – do ponto de vista desses gerentes – com os principais aspectos conceituais do fenômeno apontados pela literatura (BRESSAN; LIMA, 2000), formula um novo conceito, segundo o qual mudança é:

Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais, e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.

Por outro lado, BRUNO-FARIA (2003) também propõe uma definição, na tentativa de distinguir esse fenômeno dos de inovação e criatividade. Segundo a proposta de Bruno - Ferais, mudança organizacional:

“É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”.

Os principais conceitos de mudança organizacional propostos pelos autores mencionados nesta seção são sintetizados no Quadro 1.

Embora seja aparente a ausência de um mesmo eixo que norteie todas as definições mostradas no quadro, observam-se também convergências em torno das seguintes dimensões da mudança:

Quadro 1
Definições teóricas sobre mudança organizacional

Definição encontrada	Referência
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes, (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000) Robbins (1999)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Ford e Ford (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Van de Vem e Poole
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Porras e Roberttson (1992)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Woodman (1998)

Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Araújo (1982)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Algumas dessas dimensões são muito relevantes para a compreensão do que é mudança organizacional.

Todas as demais dimensões – processo, técnicas, apoio superior, metas organizacionais, melhoria do desempenho organizacional, ambiente de trabalho, desempenho individual, melhoria das relações de trabalho e gestão por pessoal interno/externo – foram mencionadas cada uma por um único autor. É interessante observar que todas se referem às conseqüências da mudança, ou a métodos/técnicas para sua realização.

Interessante também é a observação de que as definições somente se referem a conseqüências relacionadas ao desempenho organizacional, ao desenvolvimento individual ou a melhoria das relações de trabalho. Não há referências a mudanças que transformem a identidade organizacional, preservando a sua legitimidade em face do ambiente e garantindo-lhe sustentabilidade institucional, como é o caso das mudanças radicais, transformacionais ou descontínuas.

A opinião das autoras que menções a métodos e técnicas de gestão da mudança não devem fazer parte do conceito. Acreditam também que as finalidades dos diferentes tipos de processo de mudança – desempenho organizacional e sustentabilidade ambiental – podem ser mencionadas na definição, desde que ao lado da qualificação de que mudanças organizacionais. Embora possam ser iniciadas com essas finalidades, não conduzem necessariamente a esses resultados. Conseqüências indesejáveis para as organizações e os seus membros também podem ocorrer, e a premissa da desejabilidade da mudança organizacional, implícita em muitos textos sobre o assunto, deve ser firmemente rechaçada.

O desenvolvimento individual, ou das relações de trabalho, embora desejável do ponto de vista ético, não parece fazer parte do conceito. A razão para isso é a consideração à seguinte observação de RODRÍGUEZ; ARNOLD (1999 p.159):

Os indivíduos como tal não pertencem às organizações enquanto sistemas sociais, mas sim determinados comportamentos que [eles] devem apresentar em seus cargos na organização. É por isso que, mais do que pessoas, uma organização – empresa, sindicato, universidade, ministério, etc. – é uma estrutura de “programas”, “cargos”, posições hierárquicas e “redes” definidas de comunicação de decisões. É nesse sentido que parte importante das organizações formais é indiferente às mudanças e mobilização de seu pessoal.

Feitas essas considerações, o conceito aqui proposto para mudança organizacional é:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

2.12. Mudança organizacional: classificações

Embora a relação entre mudança e o êxito da mudança não esteja totalmente estabelecida, havendo autores que afirmam, categoricamente, que a mudança não pode ser gerenciada (por exemplo, CLEMMER, 1995), a premissa da maioria dos textos, especialmente os dirigidos aos gerentes, é de que essa relação é verdadeira.

A tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada refere-se a mudança “transformacional” versus “incremental”. As principais tipologias de mudança organizacional são apresentadas no quadro 2.

É interessante notar que os vários tipos de mudança apresentados mostram-se muito similares e, ao final, caracterizam duas formas principais de mudança, mesmo que utilizando nomenclaturas diferentes:

- a primeira é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes e continuamente e ocorrer em situações em que o ambiente é mais estável;
- a segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente.

Segundo Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (1998, p.240) as mudanças também podem variar em amplitude – de micro até macro – e essas diferentes amplitudes parecem assemelhar-se às classificações apresentadas anteriormente, pois:

A micro mudança é focalizada dentro da organização: ela pode envolver, por exemplo a redefinição de cargos em uma fábrica ou o desenvolvimento de um novo produto. A macro mudança visa à organização inteira, por exemplo, reposicionando seu lugar no mercado ou mudando todas as instalações físicas.

Quadro 2
Tipos de mudança organizacional

Referência	Tipos de mudança	
Silva	Incremental/organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformação/institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Welck e Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et alii (1994)	Incremental/contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturções de características da empresa.
Porras e Robertson (1992)	1ª ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood e Hinings (1996)	Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existentes.	Radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Ainda que distintas, as mudanças incrementais e transformacionais podem se combinar, para configurar um processo de mudança que não coloque em risco a produtividade e a sobrevivência da organização. Para TUSHMAN; ROMANELLI (1987), PORRAS; SILVERS (1991), NADLER e outros (1994) e PEREIRA (1995), as mudanças incrementais e transformacionais formam um ciclo que ocorre em períodos alternados, ou seja, as mudanças

transformacionais são intercaladas, no ciclo de vida organizacional, por mudanças incrementais, sendo estas últimas responsáveis por períodos organizacionais mais estáveis, onde são realizados apenas ajustes.

Percebe-se que as mudanças descontínuas desafiam os dirigentes das organizações quanto ao reconhecimento, o mais rápido possível, das condições ambientais críticas, a fim de possibilitar a escolha das estratégias mais relevantes para lidar com as novas demandas impostas por esse ambiente.

As mudanças descontínuas, enfim, são responsáveis por alterações radicais na vida organizacional em resposta, principalmente, a significativas transformações do ambiente externo à empresa; enquanto as mudanças contínuas são responsáveis pelo aprimoramento das empresas, fazem parte do seu dia-a-dia e chegam a ser vistas como naturais e inerentes ao cotidiano organizacional.

Uma distinção interessante também é apresentada por Greenwood e Hinings (1996). Esses autores propõem que a mudança organizacional radical possa também ser caracterizada conforme a escala e o ritmo de ruptura e ajustamento. Assim, apresentam dois subtipos de mudança radical:

- revolucionária – acontece de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes de uma organização;
- evolucionária – ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.

WEICK; QUINN (1999) analisaram em profundidade as diferenças entre a chamada “mudança episódica” - ou “descontínua”, “radical”, “transformacional” – e a “mudança contínua” (ou “incremental”), como definidas na literatura. No quadro 3, estão as principais diferenças, em termos de metáfora da organização, processo de mudança e papel do agente de mudança, em cada um desses tipos.

Quadro 3
Características de diferentes tipos de mudança organizacional

Característica	Mudança episódica	Mudança contínua
Metáfora da Organização	As organizações apresentam inércia estrutural e a mudança é pouco freqüente, descontínua, intencional.	As organizações são emergentes e auto-organizáveis. A mudança é constante, evolutiva e cumulativa.
Premissas sobre a mudança	A mudança é uma interrupção ocasional (ou uma divergência) de um estado de equilíbrio. É uma falha da organização em adaptar-se a um ambiente sob mudança.	A mudança é um padrão de modificações sem fim em processos de trabalho e prática social. É orientada por instabilidade organizacional e reações de alerta a contingências diárias. Várias pequenas acomodações se acumulam e amplificam.
Teoria da Intervenção	A mudança necessária é criada intencionalmente. É lewiniana: inercial, linear, progressiva, orientada por objetivos, motivada por desequilíbrio e requer intervenção externa. Segue o processo “descongele/mude/congele”.	A mudança é um redirecionamento do que já está em marcha. É confunciana: cíclica, processual, sem estado final, orientada por equilíbrio, eterna. Segue o processo “congele/reequilibre/descongele”.
Papel do agente de mudança	É quem cria a mudança. Processo do tipo “focaliza inércia e procura pontos de equilíbrio”. Muda sistemas de significados: comunica esquemas alternativos, reinterpreta gatilhos revolucionários, influencia a mudança, constrói coordenação. Comprometimento é com a mudança.	É quem redireciona a mudança. Processo do tipo “reconhece, salienta e reconfigura padrões atuais”. Mostra como a mudança intencional pode ser realizada nas margens. Altera significado usando nova linguagem, diálogo enriquecido, e nova identidade. Desbloqueia improvisação, tradução e aprendizagem.

Fonte: Adaptado de Weick e Quimm (1999).

2.13. Algumas dimensões da mudança organizacional

O fenômeno da mudança organizacional, como já visto, envolve várias características, enfatizadas em maior ou menor grau pelos vários autores que se propõem a estudá-lo. Algumas dessas dimensões já foram introduzidas pelas definições encontradas na bibliografia indicada em seção anterior. Essas dimensões são as seguintes:

- ▶ intencionalidade da mudança, planejada ou não;
- ▶ transformação / congruência sistêmica;
- ▶ relevância do impacto;
- ▶ resposta ao ambiente;
- ▶ temporalidade da mudança;
- ▶ mudança como uma construção social;
- ▶ resposta a demanda interna.

Além dessas dimensões, outras podem também ser mencionadas, a partir das definições de tipologia já apresentadas e também de outros autores (por exemplo, GREENWOOD; HINNINGS; MILLER; FRIESEN, 1996,1984). Nesse sentido, algumas dimensões podem ser mencionadas:

- ▶ continuidade/descontinuidade da mudança no tempo;
- ▶ objeto da mudança; meios/fins, organização como um todo/subsistemas organizacionais (mudanças de primeira e de segunda ordem);
- ▶ agenda da mudança: “*quantum*/gradual”, isto é, mudança simultânea em todos os elementos da organização (“*quantum*”), e mudança gradual ou incremental (mudança de um elemento de cada vez);
- ▶ tempo da resposta a eventos externos (antecipação/reação);
- ▶ velocidade da mudança: devagar/rápida.

2.14. A intencionalidade da mudança

Qual é o grau de deliberação possível em um processo de mudança? De um lado estão aqueles que acreditam que a mudança – especialmente a descontínua – pode e deve ser intencional, isto é, planejada. Todas as escolas de planejamento estratégico, e também aquela que enfatiza o papel preponderante do líder (a escola visionária, no dizer de MINTZBERG (1998), acreditam que a mudança deva ser planejada.

Por outro lado, revisando os estudos sobre mudança, WEICK; QUINN (1999) indicam existir uma corrente de estudiosos que entendem o fenômeno como emergente tanto das interações entre as pessoas (membros) como dessas com seu trabalho. Esses autores citam ORLINOWSKI (1996), que afirma que a mudança é “um novo padrão de organização na ausência de intenções *a priori*”. Para esses autores, a premissa é de que a mudança ocorre o tempo todo, ou seja, de que “é o estado natural do mundo” (FORD; FORD, 1994), com ou sem planejamento ou intenção. Ela é o resultado da transformação operada pelo aperfeiçoamento contínuo dos processos de trabalho. Esse tipo de mudança confunde-se, portanto, com o tipo de mudança denominada por alguns autores de “incremental”.

Mesmo mudanças descontínuas ou transformacionais, no entanto, não estão totalmente nas mãos de seus planejadores. Nesse tipo de mudança, existe uma teia complexa de variáveis que podem alterar os rumos da mudança pretendida. Além disso, o planejamento da mudança vai sofrer ainda toda a alteração que diferentes significados atribuídos ao processo – no interior das organizações – podem trazer ao seu resultado final.

2.15. Conceitos relacionados

Como muitos outros na área das ciências sociais, o conceito de mudança organizacional é muitas vezes confundido com alguns outros a ele relacionados. Nesta seção, serão apresentadas as diferenças entre mudança organizacional e os conceitos de desenvolvimento organizacional, aprendizagem organizacional e cultura organizacional.

A revisão de PORRAS; ROBERTSON (1992, p.720) sobre a teoria, a prática e a pesquisa em desenvolvimento organizacional (DO) procura diferenciar e relacionar DO e mudança organizacional. Para esses autores, o foco do é a “mudança planejada de sistemas humanos, como objetivo de contribuir para a ciência organizacional a partir do conhecimento advindo da análise da complexa dinâmica da mudança”. Essa mudança busca a melhoria do desempenho organizacional ou a elevação no desempenho dos indivíduos, pela mudança de seus comportamentos no trabalho.

Em relação ao fenômeno de aprendizagem organizacional, PRAGE (2001), em uma revisão da área, apresenta oito definições do conceito, por diferentes autores, destacando as divergências, entre esses, sobre as seguintes questões: quem aprende? Qual o conteúdo da aprendizagem organizacional? Quais as condições para que ocorra? Quais os resultados desse tipo de aprendizagem? E quais os processos envolvidos?

CYERT; MARCH (1963) – dois estudiosos bastante conceituados -, na área de organizações complexas, equiparam aprendizagem organizacional ao comportamento adaptativo das organizações, demonstrando como se pode confundir facilmente aprendizagem e mudança organizacional.

Por outro lado, DUNCAN; WEISS (1979, citados por PRANGE, 2001) propõem que se entenda aprendizagem organizacional como um processo, pelo qual podem estabelecer relações entre ações e resultados, e identificar que efeitos têm o ambiente sobre essas relações.

Essa última definição parece ser mais coerente com a distinção estabelecida por FREIRE (2001), entre aprendizagem organizacional, conhecimento e mudança. Segundo esse autor, o conhecimento é um recurso utilizado pela organização. A geração do conhecimento consiste no processo de aprendizagem, realizado pela atividade. As mudanças organizacionais requeridas para manter acoplamento com o ambiente necessitam, por sua vez, que seja atribuído significado às informações originadas no ambiente, dessa forma confirmando, modificando ou gerando conhecimento. Nessa visão, portanto, as mudanças organizacionais necessitam de conhecimento para se iniciarem, e o reconstruem ou renovam, depois de iniciadas.

Por último, vale destacar a confusão entre mudança organizacional e cultura organizacional. Essa última, por si mesma, é um enorme desafio para os estudiosos das organizações. Enquanto praticamente a maioria deles reconhece a existência de uma cultura organizacional, a divergência sobre como definir o conceito é tanta que, em um capítulo sobre o assunto, OTT (1989) apresenta um apêndice com 58 definições sobre o conceito. Por outro lado, na concepção desse autor (OTT, 1989, p. 50):

A cultura organizacional é a cultura que existe em uma organização (...) similar à cultura de uma sociedade e consistem de valores, crenças, premissas, percepções, normas, artefatos e padrões de comportamento. É a força invisível e inobservável que está sempre por trás das atividades organizacionais que podem ser vistas e observadas (...) é a energia social que move as pessoas a agirem (...) é um tema unificante que provê sentido, direção e mobilização para os membros organizacionais (...) funciona como um mecanismo de controle organizacional, aprovando ou proibindo comportamentos, de modo informal.

No seu livro, Ott está especialmente preocupado em demonstrar como a perspectiva da cultura organizacional pode ser útil para o entendimento de mudanças organizacionais “radicais”. Não distingue as diferenças entre os dois conceitos. No entanto, afirma que a perspectiva pode ser útil para além de episódios de mudança, em outros “fenômenos organizacionais holísticos”, tais como comprometimento e lealdade, liderança, criatividade, inovação e estratégias

organizacionais de sobrevivência. Assim, parece estabelecer, implicitamente, uma distinção entre esses conceitos.

2.16. O que muda nas organizações?

Alguns autores, entre os quais NADLER e co-autores (1994, 1998) apresentam o conceito de “congruência”, para explicar o que muda, em processos de mudança organizacional. Olhando para a organização como um sistema, esses autores propõem que ela inclua quatro componentes: o trabalho, as pessoas que o realizam, a estrutura formal (que organiza o trabalho das pessoas) e a organização informal (que emerge a realização do trabalho e pode apoiar a estrutura formal, em sua realização). Uma organização em equilíbrio apresenta sempre uma congruência entre esses quatro componentes, e também entre esses e a estratégia organizacional. Quando essa última se altera, em um processo de mudança, todos os quatro componentes devem ser alterados, de modo a restaurar a congruência entre eles.

2.17. Mudança organizacional, ambiente e ação: perspectivas teóricas.

Todas as abordagens correntes sobre organizações baseiam-se, em última instância, na teoria geral de sistemas (BERTALANFFY, 1951), concebendo a organização como um sistema social (ou natural, na terminologia de SCOTT, 1987). No entanto, mesmo essa visão das organizações não é única, havendo abordagens sistêmicas diversas, como as representadas pela visão dura e suave dos sistemas (CHECKLAND, 1989, 1990, citado por ENGEL, 1997). As contribuições mais recentes à teoria de sistemas sociais concebem esses como sistemas como auto-referentes e reflexivos (MATURANA e VARELA, 2001; LUHMANN, 1984, citado por Rodríguez e Arnold, 1999).

¹ Congruência definida pelos autores como o grau em que as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de um componente são complementares e consistentes com as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de outro componente. É uma medida de “encaixe” entre pares de componentes.

Nessa concepção sistêmica se abrigam diferentes teorias de ação. PFEFFER (1982) distingue três perspectivas de ação adotadas pelas diferentes teorias organizacionais à época. Embora sua análise tenha sido feita há 20 anos, ainda parece perfeitamente aplicável às teorias correntes:

- ação vista como possuindo um propósito, prospectiva, intencionalmente racional e orientada por objetivos – a teoria da contingência estrutural e a teoria dos custos de transação são exemplos de teorias organizacionais que adotam essa perspectiva; em terno de abordagens para a mudança, essa perspectiva de ação é a que orienta todo o esforço dos profissionais do chamado desenvolvimento organizacional (DO) e todas as escolas de planejamento estratégico.
- a ação é vista como o resultado de condições, demandas ou forças externas se impõem às organizações e aos atores sociais, até mesmo sem sua percepção ou compreensão – exemplos de teorias organizacionais que seguem essa premissa são a teoria da ecologia de populações e a teoria da dependência de recursos; no que se refere diretamente à mudança organizacional, a maioria das abordagens adota também essa perspectiva, de forma limitada ou qualificada; considera-se que as forças externas têm importância fundamental para a mudança, mas acredita-se que exista ainda algum grau de liberdade para a ação deliberada que possa adaptar a organização a essa forças;
- a ação considera que não pode ser predita *a priori*, nem a partir da intenção de atores individuais, nem a partir das condições do meio ambiente – dessa perspectiva, a organização é vista como um contexto em que pessoas, problemas e soluções se integram, com os resultados mais dependentes de um processo de interação e das condições que se impõem a esse processo; outra variante dessa perspectiva afirma que a realidade organizacional é socialmente construída e emergente; são exemplos dessa perspectiva, a teoria da institucionalização e as teorias cognitivas da organização, bem como a chamada “abordagem pós-moderna” das organizações.

2.18. Abordagem pós-modernista de mudança organizacional

Essa abordagem assume a noção de que o meio ambiente organizacional é elaborado por construções sociais que influenciam a prática organizacional, mesmo que de forma inconsciente, tal como preconizado pela teoria da institucionalização. Por outro lado, considera que a responsabilidade por essa construção social recai sobre aqueles que participam dela (HATCH, 1997). A partir dessa consideração, dois cenários para a mudança são propostos. No primeiro, a mudança organizacional pode ser um veículo de dominação para os que desejam criar o mundo para os demais. Nesse cenário, as teorias da ecologia das populações e da institucionalização são retóricas para converter os ingênuos de que eles na verdade não têm escolha. A esses últimos também se atribui responsabilidade pela manutenção do *status quo*, ao não participarem da definição das condições que se impõem sobre eles.

Segundo Hatch (1997, p. 367), em um segundo cenário,

Um uso alternativo do construtivismo social é criar uma democracia de elaboração do mundo no qual o processo é aberto e disponibilizado para todos via discurso público sobre ele. Entretanto, os pós-modernistas não afirmam que as relações de poder desaparecem, apenas que nos defrontamos com uma oportunidade para vê-las como forças de liberdade, criatividade e possibilidade, ao invés de estritamente de dominação, restrição e controle.

A autora apresenta como exemplo dos dois cenários, a situação em que programas de intervenção organizacional – tais como círculos de qualidade, qualidade total, análise de processos, empoderamento de empregados – embora originalmente pensados a partir do entendimento das relações entre poder, autonomia e criatividade, são utilizados por muitos gerentes como maneira de impor suas idéias, por meio de um falso processo de participação. Nessas condições, os empregados adotam comportamentos de resistência passiva, ao concluírem que “nada irá mudar”.

Como estratégia para escapar a esses dois cenários indesejáveis, os pós-modernistas propõem o discurso (ou diálogo), de forma similar ao proposto por SENGE (1990). Para esses autores, o diálogo é uma forma de exploração coletiva de questões coletivas complexas – caso da

mudança organizacional – a partir da qual a experiência e o pensamento de cada um podem ser compartilhados e transformados em aprendizado coletivo.

HATCH (1997) observa que a proposta de Senge reintroduz a agência humana como fator importante na mudança organizacional, o que, por outro lado, não significa abandonar a idéia de mudança como um processo emergente. Os dois conceitos são justapostos na proposta pós-moderna resultante.

2.19. O processo de mudança

O modelo clássico de mudança organizacional baseia-se na proposta de KRUT LEWIN (1951, 1958, citado por HATCH, 1997) para a mudança social. Na sua concepção, a estabilidade em um sistema é definida por um campo de forças antagônicas, algumas opostas à mudança e outras que a favorecem. Para Lewin, a mudança era concebida como uma instabilidade transitória que interrompia o equilíbrio estável de um sistema.

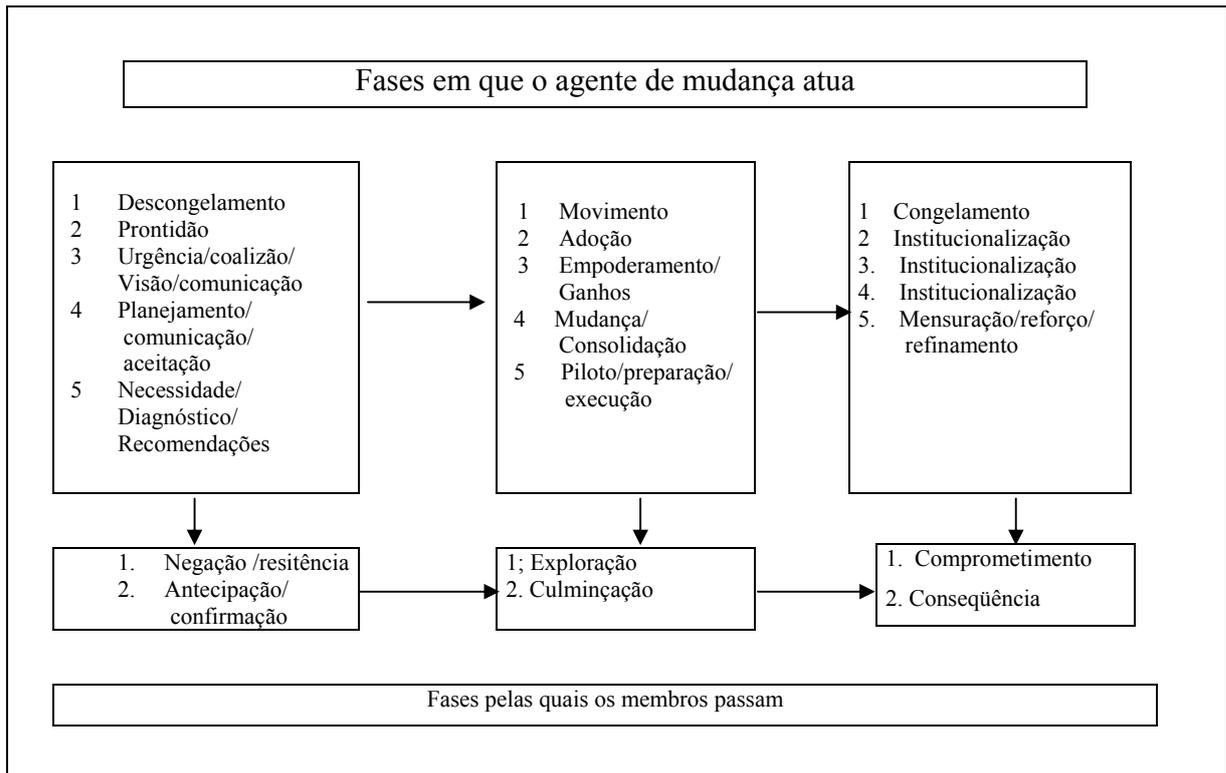
A partir dessa concepção, Lewin propôs um processo de mudança organizacional. Esse processo envolve três atividades: descongelamento, mudança ou movimento e recongelamento. O descongelamento envolve a produção de um desequilíbrio inicial na estabilidade organizacional. Esse desequilíbrio opera no sentido de reduzir a resistência à mudança, aproveitando alguma situação de insatisfação existente dentro da organização. É importante observar a semelhança com o fator “frustração de interesses”, no modelo de Greenwood e Hinings.

Uma vez que ocorreu o descongelamento, a mudança propriamente dita pode ser iniciada. Nessa etapa, os gerentes tratam de orientar a mudança para a direção desejada. A mudança continua até que um novo equilíbrio entre as forças que lhe são favoráveis e as que lhe fazem oposição seja atingido. Nesse ponto, ocorre o recongelamento, ou a institucionalização de novas estruturas e padrões de comportamento.

O modelo de processo de mudança organizacional de Kurt Lewin é ainda extremamente popular, podendo ser encontrado em diversas versões, entre os especialistas do desenvolvimento organizacional.

Quadro 4

Processo de mudança e suas fases, na perspectiva do agente da mudança e dos membros organizacionais



Fonte: AMENAKIS e BEDEIAN (1999).

Neste gráfico, apresenta-se graficamente o processo, tal com visualizado por diferentes especialistas dessa concepção. É indicado também o papel do agente da mudança e as reações de membros organizacionais, à medida que esse processo ocorre.

A literatura sobre gestão da mudança adota o mesmo paradigma lewiniano, combinando-o com as premissas de perspectiva de ação racional e orientada por objetivos. Por exemplo, NADLER (1995) e NADLER (1998) propõem que em sistemas organizacionais, para se programar com sucesso uma mudança de natureza abrangente, deve-se desenvolver ações para:

- motivar para a mudança;
- alinhar a dinâmica política do sistema à necessidade de mudança;
- administrar a transição entre o estado atual e o estado alterado do sistema.

Segundo esses autores, para conseguir esses objetivos, podem ser executadas as seguintes ações:

- criação de insatisfação com o atual estado através de ações destinadas a persuadir os diferentes grupos envolvidos na mudança de que o atual estado é insatisfatório;
- criação de comprometimento pela participação no planejamento e execução da mudança;
- compreensão dos benefícios com a mudança pelo esclarecimento de todos os envolvidos acerca dos benefícios que podem esperar da mesma;
- uso de vários pontos de equilíbrio durante a implementação. É importante lembrar e entender bem o antigo funcionamento do sistema, dirigindo a intervenção não para um único foco, mas considerando também outras mudanças que devam ser implementadas para garantir a mudança transformacional;
- gestão da mudança pela determinação de responsabilidades, por ações necessárias à sua implementação, pelo estabelecimento de um cronograma e pela definição/obtenção dos recursos necessários;
- monitoramento da mudança como forma de manter o suporte, o comprometimento, e também, de corrigir os rumos da mudança. É essencial que se planejem ações para seu monitoramento e a comunicação com todos os envolvidos de mudança.

2.20. Conseqüências da mudança para os membros da organização

Podem investigar as conseqüências da mudança para os empregados, em dois momentos: ao início do processo de mudança organizacional e uma vez já introduzido essas mudanças. Em qualquer momento, esses processos geram enorme incerteza para aqueles. As várias abordagens para implementação de mudança organizacional – por exemplo, por meio do chamado

planejamento estratégico – têm se preocupado com essa incerteza e elaborado diversas estratégias para redução desse fator.

A reação a essa incerteza, bastante estudada na literatura, corresponde a diversas dentro do que se estabelece a intervenções dessa natureza. Essa resistência pode estar dentro do que se estabelece implicitamente como aceitável dentro da organização (resistência não autorizada) (ASHFORTH e MAEL, 1998). No Quadro 5 exemplifica formas de resistência que podem ser usadas em situações de mudança, a partir de dimensões de resistência identificadas por esses autores.

Essas resistências podem ser tentativas de manutenção da própria identidade, ameaçada pelas mudanças que acontecem dentro da organização. Segundo alguns autores, tais mudanças basicamente se refletem sobre a tarefa – e, portanto, sobre a autonomia e controle exercidos anteriormente pelo empregado, na sua execução -, nas redes informais entre membros organizacionais e na perda de poder vinculado à ocupação de determinados postos ou ao domínio de conhecimentos ou habilidades específicas valorizadas antes da mudança (ASHFORTH e MAEL; VALLEY; THOMPSON; NADLER, 1998, 1994).

Quadro 5
Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme
dimensões da resistência

Aceitação da resistência	Orientada		Difusa	
	Facilitativa	De oposição	Facilitativa	De oposição
Autorizada	Manifestação de desacordo	Recusa em participar	Piadas obre a mudança e seus agentes	Concordância aparente com mudança
Não autorizada	Desobediência a (novas) regras, Que prejudicam o trabalho	Sabotagem do processo de mudança	Crítica a gerentes envolvidos na mudança	Chegar atrasado a todas as convocações sobre mudança

Fonte: ASHFORTH e MAEL (1998), adaptado.

Outra maneira pela qual a mudança organizacional afeta a vida dos membros das organizações é através do seu impacto sobre as carreiras e a maneira como essas são definidas, a partir de um conjunto de mudanças organizacionais que têm ocorrido com muita frequência nos mais diversos países. KANTER (1991) apresenta uma análise das principais mudanças nas relações organização-empregado, ocorridas na década anterior, e as principais consequências para as carreiras dentro das organizações.

As principais mudanças organizacionais analisadas por essa autora são as reestruturações, a contratação de trabalho temporário ou terceirizado e o incentivo ao empreendedorismo.

Como se viu as reestruturações têm significado o melhoramento de processos de trabalho, acompanhado da redução dos quadros de pessoal. Em muitas organizações, também significam mudanças nos sistemas de remuneração, de forma tal a aumentar a parte variável e a reduzir a parte fixa dos contracheques, recompensando pelo desempenho e não pelo cargo.

Nessas reestruturações, o cargo mais atingido pelos deslocamentos (desemprego) tem sido o de gerente. Segundo HIRSCH (1987, p. 77), citado por KANTER (1991), “*o conselho de Wall Street aos gerentes em busca da excelência (...) tem sido dizer-lhes para tornarem-se excelentes em procurar novos empregos*”.

CASTELLS (1999) afirma que as seguintes tendências podem ser observadas na reestruturação organizacional que vem acompanhando a reestruturação social que se verifica desde finais da década de 1980.

- organização em torno do processo, não da tarefa;
- hierarquia horizontal;
- gerenciamento em equipe;
- medida do desempenho pela satisfação do cliente;
- recompensa com base no desempenho da equipe;
- maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- informação, treinamento e “retreinamento” de funcionários em todos os níveis.

Essas são as principais características, na visão do autor, da chamada empresa horizontal, que está substituindo a burocracia vertical.

Para as organizações, o século XX borrou completamente a distinção entre organização e ambiente. Esse deve ser constantemente interpretado, inclusive com antecipação, para as organizações possam adaptar-se a ele ou mesmo redefini-lo.

3. Método

A pesquisa caracterizou-se por ser descritiva, transversal, e ter utilizado a técnica de Survey, para descrever a relação entre variáveis culturais entendidas pelas dimensões individualismo/coletivismo e verticalismo/horizontalismo.

3.1. Participantes

3.1.1. População

A população pesquisada foi de servidores efetivos, temporários, cargos comissionados, prestadores de serviços e estagiários lotados no Gabinete da Presidência (GABIN), na Diretoria de Programas e Programas e Projetos Educacionais (DIRPE) e na Diretoria de Assistência a Programas Especiais (DIPRO).

A Direção do FNDE, à época, era composta de 470 servidores ativos, 162 servidores temporários, 26 cargos comissionados, 251 terceirizados e 83 estagiários. A coleta de dados ocorreu entre os dias 16 de outubro a 29 de novembro.

3.1.2. Amostras

O presente estudo envolveu a utilização de um instrumento para a pesquisa em um arquivo de dados eletrônico no programa SPSS (Statistical Package for the Social Science). A amostra foi composta por 71 pessoas, das quais 28,2% são do sexo masculino e 71,2% são do sexo feminino, com idades que variavam de 19 a 58 anos. (O desvio padrão de 11,84%. O nível de escolaridade foi o superior com 60,4%, mostrando o grau de qualificação técnica do seu quadro funcional.

3.2. Instrumento

A presente pesquisa utilizou como instrumento para sua execução um questionário contendo 45 perguntas, que tem por finalidade de identificar valores do trabalho no nível de análise individual. A escala é composta por 45 itens, com gradação de 9 (se você concorda com a afirmativa ou acha que ele é sempre verdadeira para você) 1 (se você discorda da afirmativa ou acha que ela nunca é verdadeira para você) assinale qualquer valor entre 1 e 9 que considere adequado para expressar sua opinião de acordo com o questionário Escala de Valores anexo.

3.2. Análise

As análises estatísticas executadas da presente pesquisa foram, sucessivamente, análise descritiva para investigar a exatidão da entrada dos dados, a distribuição dos casos omissos, o tamanho da amostra, os casos extremos e a distribuição das variáveis, análise de médias e desvios padrões e, por último, testes T de diferenças estatísticas.

3.3. Resultados

Para cumprir o objetivo de verificar a relação entre as variáveis de atitude tem como variável independente cultura e variável dependente atitude empreendedora, sócio-demográficas (idade e sexo) e profissionais (profissão), escolaridade e renda.

Com a finalidade de descrever a relação entre as variáveis culturais dimensões Individualismo/Coletivismo, indicava o horizontalismo como principal preditor no Gabinete da Presidência, tinha um percentual de 6,44%, entretanto, os escores de horizontalismo foram aplicados à equação $t=65,82$ ($p \leq 0,000$), foi verificada diferenças entre GABIN;DIPRO;DIRPE. Sendo verificado que a relação encontrada nas Diretorias o verticalismo como principal preditor com 6,027%. Conforme consta a figura abaixo;

Quadro 6

Teste T

	N	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	ERRO PADRÃO
Coletivismo	167	6,5922	,73727	,5705
Individualismo	167	5,5137	,84486	,06538
Horizontalismo	167	6,2676	,72951	,05645
Verticalismo	167	6,1735	,90119	,06974

Fonte: Dados da Pesquisa

O individualismo vertical se correlacionou com os valores poder, prestígio e êxito, corroborando estudos empreendidos anteriormente (ver GOUVEIA, 2001; MAIA E COLS, 2001; OISHI E COLS, 1998, TRIANDIS, 1996). Isso sugere que o individualista orientado verticalmente seria o indivíduo que visa o êxito, sendo dotado possivelmente de atitudes mais instrumentais, podendo almejar cargos de chefia e de destaque, querendo ser eficiente naquilo que se dispõe a fazer, sentindo também a necessidade de ser admirado e reconhecido socialmente. Com base na correlação com a função psicossocial realização, também verificada no estudo empreendido por Oishi e colaborada, pode-se dizer que individualistas verticais seriam aqueles indivíduos que buscam alcançar metas estabelecidas, nutrindo sentimentos de competitividade.

Já o indivíduo horizontal se correlacionou com os valores de autodireção e privacidade, reforçando a idéia de TRIANDIS (1995) de que o atributo principal deste tipo de orientação é um ser único. Este resultado foi também observado em estudos prévios (MAIA e COLS, 2001; OISHI e COLS, 1998). Assim, pode-se dizer que o individualista orientado horizontalmente é o indivíduo que preza por uma liberdade incondicional, desejando se sentir livre para ir e vir, e agir de acordo com sua própria vontade.

3.4. Discussão e Conclusão:

O objetivo do presente estudo foi proporcionar uma análise sobre a mudança organizacional em duas Diretorias e no Gabinete da Presidência do FNDE, tendo como base a abordagem de Cultura Organizacional estabelecida por HOFSTEDE (1991). A pesquisa realizada teve com abordagem predominantemente qualitativa, na forma de um estudo de caso.

Os resultados apontam para uma cultura organizacional fortemente individualista, na medida em que, existem sistemas de controle explícitos com o objetivo de assegurar o cumprimento e prevenir desvios das normas organizacionais. Através da análise, percebeu-se que as pessoas prezam por seguir normas impostas pelos estatutos da instituição.

Quando se tratou de distância do poder, percebeu-se que na instituição pesquisada, os indivíduos estão conscientes da estrutura hierárquica que os distancia do poder. Na avaliação da pesquisa observou-se que a instituição apresenta uma estrutura hierarquizada que os respondentes conhecem e entendem a sua aproximação com os níveis mais altos da instituição.

Por fim, sugerem-se novos experimentos semelhantes em outras Diretorias, objetivando estabelecer um grau de comparabilidade entre outros setores da Autarquia.

4. Referências

AZEVEDO, F. *A cultura brasileira: introdução ao estudo da cultura no Brasil*. 3. ed. São Paulo: Melhoramentos, 1958.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional no setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 2, p. 133-144, mar./abr. 2000.

CASTOR, B. V. J.; JOSÉ, H. A. A. Reforma e contra-reforma: a perversa dinâmica da administração pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 6, p. 971-111, nov./dez. 1998.

CAVEDON, N. R.; FACHIN, R. C. Homogeneidade versus heterogeneidade cultural: um estudo em universidade pública. In: ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: Anpad, 2000.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.; VASCONCELOS, J. (Orgs.). *Recursos humanos e subjetividade*. Petrópolis: Vozes, 1995.

CODA, R. Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos. In: BERGAMINI, M. C. (Org.). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DAMATTA, R. *Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro*. Rio de Janeiro: Rocco, 1983.

_____. *Você tem cultura?* Universidade Federal de Santa Catarina. Circulação interna, 1985.

_____. *O que faz o Brasil, Brasil?* Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEAL, Terence E.; KENNEDY, Allan A. *Corporate cultures: the rites and rituals of corporate life*. New York: Perseus, 1982.

DIAS, T. L. *Modelo de sistemas viáveis em organizações públicas: um estudo de caso da função de planejamento de informações estratégicas para informatização da Secretaria Municipal de Saúde de Belo Horizonte*. 1998, 146 f. Dissertação (Mestrado) — Escola de Governo, Fundação João Pinheiro, Belo Horizonte, 1998.

DUPUIS, J. P. Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: CHANLAT, J. F. (Org.). *O indivíduo e a organização: dimensões esquecidas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996. v. 3.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 1992.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da língua portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

_____; _____. *Aprendizagem e inovações organizacionais: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____; _____. Conceitualizando cultura e poder. In: *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: Makron Books, 1991.

_____. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F. C. P. (Org.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

- FROST, P. *Reframing organizational culture*. Newbury Park: Sage, 1991.
- GASTER, L. *Quality in public services: managers choices*. Buckingham: Open University Press, 1999.
- GUIMARÃES, T. A. A nova administração pública e a abordagem da competência. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 34, n. 3, p. 125-140, maio/jun. 2000.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas e processos*. Rio de Janeiro: PrenticeHall do Brasil, 1978.
- HOFSTEDE, G. *Culture and organizations: software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. London: Harper Collins, 1994.
- HOLLANDA, S. B. *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1989.
- RAP Rio de Janeiro 40(1) :81-10 5, Jan./Fev. 20 06
- JOHNSON, B. B. *Serviços públicos no Brasil: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Edgard Blucher, 1996.
- LODI, J. B. *A empresa familiar*. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MARCELINO, G. F. Em busca da flexibilidade do estado: o desafio das reformas planejadas no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 37, n. 3, p. 641-659, maio/jun. 2003.
- MARTELANE, R. O relacionamento entre os corpos permanentes e não-permanentes na organização pública — um modelo. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 15., 1991, Salvador, BA, *Anais...* Salvador: Anpad, 1991.
- MARTINS, H. F. A ética do patrimonialismo e a modernização da administração pública brasileira. In: MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MINTZBERG, H. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____ et al. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MOOG, V. *Bandeirantes e pioneiros*. 13. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1981.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ORTSMAN, A. *Mudar o trabalho: as experiências, os modelos, as condições de experimentação social*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1984.

PEREIRA, L. C. B. Da administração pública burocrática à gerencial. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 1, p. 7-40, jan./abr. 1996.

PIMENTA, C. C. A reforma gerencial do Estado brasileiro no contexto das grandes tendências mundiais. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 173-199, set./out. 1998.

PRADO JR., C. *Formação do Brasil contemporâneo e colônia*. São Paulo: Brasiliense, 1965.

SCHALL, E. Public sector succession: a strategic approach to sustaining innovation. *Public Administration Review*, Washington, D.C., v. 57, n. 1, p. 4-10, jan./fev. 1997.

SCHEIN, E. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

_____. What is culture? In: FROST, Peter J. et al. *Reframing organizational culture*. Newbury: Sage, 1991.

SHEPHERD, G.; VALENCIA, S. Modernizando a administração pública na América Latina: problemas comuns sem soluções fáceis. *Revista do Serviço Público*, v. 120, n. 3, p. 103-128, set./dez. 1996.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, Ithaca, v. 28, n. 3, p. 339-358, set. 1983.

SPINK, P. K. Discurso e ideologia gerencial: reflexões a partir da experiência brasileira. In: MOTTA, J. (Coord.). *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.

VAITSMAN, J. Gerencialismo, cultura e expectativas entre os servidores públicos de saúde. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 35, n. 1, p. 29-47, jan./fev. 2001.

KISSIL, Marco; *Gestão da Mudança Organizacional*. Instituto para Desenvolvimento da Saúde / Universidade Federal de São Paulo, Faculdade de Saúde Pública. série Saúde e Cidadania, vol 4, São Paulo, 1998.

GEERT, Hofstede, *Culturas e Organizações*. Compreender a nossa programação mental. McGraw-Hill International (UK) Limited, Edições Silabo, 1991.

SCHEIN, Edgar H. *Guia de sobrevivência da cultura corporativa* / Edgar H. Schein; tradução Monica Braga – Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

JOSÉ Carlos Zanelli; JAIRO Eduardo Borges Andrade; ANTONIO Virgílio Bittencourt Bastos, *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil*, Editora Artmed

LIMA, Suzana Maria Valle, *Mudança organizacional, teoria e gestão*, Editora FGV, 2003

[www.fsg.br/documentos/CULTURA2520ORGANIZACIONAL.doc+%22cultura+organizaciona
l%22&hl=pt-BR](http://www.fsg.br/documentos/CULTURA2520ORGANIZACIONAL.doc+%22cultura+organizaciona+l%22&hl=pt-BR)

<http://www.sondaimares.com.br/inovacao/fevereiro03/>

<http://portalexame.abril.com.br>

<http://www.iem.efei.br/dpr/td/producao2002/PDF/Flavia.PDF>

Revista FGV Projetos: Caderno Gestão Pública

Anexo

Questionário – Escala de Valores

Este é um questionário sobre valores culturais, para o qual não existem respostas certas ou erradas. Queremos saber o quanto você acha que as seguintes afirmativas são verdadeiras ou não para você. Assinale 9 se você concorda com a afirmativa ou acha que ela é sempre verdadeira para você; assinale 1 se você discorda da afirmativa ou acha que ela nunca é verdadeira para você; assinale qualquer valor entre 1 e 9 que considere adequado para expressar sua opinião.

		Definitivamente Não / Nunca					Definitivamente Sim / Sempre				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Quando outra pessoa faz alguma coisa melhor do que eu, eu fico tenso e chateado.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
2	Se um colega de trabalho ganhar um prêmio, eu me sentirei orgulhoso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
3	Minha felicidade depende muito da felicidade daqueles que me cercam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
4	O que acontece comigo é de minha própria responsabilidade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
5	Sem competição, não é possível haver uma boa sociedade	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
6	Eu gosto da minha privacidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
7	Se um parente meu estivesse em dificuldades financeiras, eu o ajudaria retirando dos meus próprios recursos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
8	Eu prefiro ser direto e franco quando falo com as pessoas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
9	As crianças deveriam ser ensinadas a colocar o dever antes da diversão.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
10	Fico irritado quando outras pessoas apresentam desempenho melhor do que o meu.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
11	É importante que eu desempenhe o meu trabalho melhor do que os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
12	Eu sou uma pessoa única.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
13	O bem-estar dos meus colegas de trabalho é importante para mim	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
14	Eu gosto de trabalhar em situações que envolvem competição com os outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
15	Eu sacrificaria uma atividade que gosto muito se minha família não a aprovasse.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
16	Competição é uma lei da natureza.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
17	Eu geralmente sacrifico o meu próprio interesse em benefício do meu grupo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
18	Eu detesto discordar de outras pessoas do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
19	Os filhos devem se sentir honrados se seus pais recebem um prêmio importante.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
20	Vencer é tudo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
21	Eu somente me preocupo em fazer minhas próprias coisas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

22	Eu me sinto bem quando coopero com os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
23	É importante manter a harmonia dentro do meu grupo de trabalho	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
24	Algumas pessoas enfatizam vencer; eu não sou uma delas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
25	Eu faria uma atividade para agradar a minha família, mesmo se eu a detestasse.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
26	Eu gosto de ser único e diferente dos outros de várias maneiras	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
27	Quando eu sou bem sucedido, geralmente é por causa das minhas próprias habilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
28	Antes de fazer uma viagem importante, eu pergunto a opinião da maioria dos membros da minha família e dos meus amigos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
29	Todos devemos ter oportunidades iguais para vivermos em harmonia.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
30	Ter a minha vida privada é essencial para mim, mesmo que para isso eu tenha que ficar alheio aos assuntos da comunidade.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
		Definitivamente Não / Nunca					Definitivamente Sim / Sempre				
31	Todo indivíduo deve ser tratado com justiça e como um ser diferente e valioso.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
32	Para vencer na vida, eu preciso ser esperto e saber driblar os obstáculos.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
33	O meu grupo de trabalho deve ser unido e ajudar-se mutuamente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
34	Gosto de saber que as outras pessoas se importam comigo e que nós formamos um só grupo de trabalho.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
35	Fico muito feliz quando eu sei que ordenei uma tarefa e ela saiu bem.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
36	Eu sinto muito prazer quando me destaco no meu trabalho por minhas habilidades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
37	As pessoas deveriam ser independentes e contar consigo mesmas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
38	Eu prefiro não me destacar ou chamar a atenção do meu grupo de trabalho para mim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
39	Eu gosto de tomar minhas próprias decisões e ser livre para escolher minhas atividades.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
40	Eu gosto de ter poder para influenciar os demais.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
41	Eu preservo a imagem do meu grupo de trabalho para protegê-lo dos outros	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
42	Eu gosto de ser criativo e desenvolver minhas tarefas de maneira própria e original.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
43	Eu gosto de sentir que estou livre para ir e vir sem impedimentos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
44	Eu sou uma pessoa independente e não melhor ou pior do que os outros.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
45	É meu dever entender sempre as necessidades e apoiar as pessoas que conheço.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
46	As pessoas devem sempre seguir regras que beneficiem o grupo de trabalho, mesmo quando ninguém está observando.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	

Dados pessoais

Idade: _____ anos

Sexo: () Masculino () Feminino

Escolaridade:

() Primeiro Grau Incompleto

() Primeiro Grau Completo

() Segundo grau incompleto

() Segundo grau Completo

() Superior

() outros _____

Renda: _____ reais

Profissão: _____