

ESTUDOS ORGANIZACIONAIS (ESORG)

**A RUPTURA DE UMA CULTURA ORGANIZACIONAL E A CONSOLIDAÇÃO DE
UMA NOVA PROPOSTA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA ORGANIZAÇÃO
CONFESSIONAL**

RESUMO

Este artigo tem como principal objetivo a delimitação do processo de ruptura de uma cultura organizacional e a apresentação de uma nova proposta, assim como os responsáveis pelo processo de mudança. Para isso, faz-se necessário responder a seguinte questão: como romper com uma cultura e apresentar uma nova proposta? O referencial teórico trabalha a abordagem dos conceitos de cultura organizacional, mudança organizacional, a importância do papel da liderança na gestão de mudança, obstáculos à mudança e possibilidades para a superação de resistências ao processo. O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso em uma organização confessional, localizada no Vale do Paraíso, no estado de São Paulo. Em relação aos aspectos metodológicos, foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter exploratório para a coleta de dados visando a análise da mudança da cultura organizacional e a consolidação de uma nova proposta. Os resultados demonstram a viabilidade da ruptura de uma cultura consolidada tendo como base a já existente, mesmo com as exigências do processo. Porém a constituição de novos rumos à organização acontece de forma *top down*, ou seja, estabelecido pelos líderes da organização. Uma vez que estes presumem as dificuldades no processo, propõem uma mudança do comportamento de seus membros, reestruturando a conduta e integrando novas atividades que serão respondidas com novos resultados satisfatórios.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional, Ruptura de cultura, Liderança, Mudança de cultura, Organização confessional.

ABSTRACT

This article aims to outline the rupture process of an organizational culture, to present a new plan and the responsible for this change. This way, it is necessary to answer the question: how to break a culture and submit a new proposal? The theoretical framework brings up concepts of an organizational culture, an organizational change, of the leadership value in managing the change, of the difficulties in it and the possibilities to overcome resistances in the process. The present work shows a case study of a confessional community, located in "Vale do Paraíso", in the state of São Paulo. The methodology used qualitative research to collect data aiming an analysis about changing the organization culture and a new plan establishment. The results show the possibility of the culture breaking come from the already existent one, even with hard demands among the process. The outline of new ways happens by the top down approach, which means it is placed by the leaders of the organization. Since the leadership presumes the process' adversities, it will propose a change in its member's habits. Consequently, there will be a behavior restructuring and the new activities will have new satisfactory results.

KEY-WORDS: Organizational culture, Culture rupture, Leadership, Culture change, Confessional community.

1. INTRODUÇÃO

As condições do mundo atual em competitividade, inovação e globalização são responsáveis pela necessidade de mudanças rápidas e adaptações, promovendo novos paradigmas a fim de trazer soluções às realidades complexas e exigentes da sociedade. Os desafios organizacionais do século XXI são intensos, incertos e contínuos. A morosidade no acompanhamento das mudanças e tratamento de inconformidades podem levar as instituições a um caminho de sérios problemas, principalmente quando a interação entre as pessoas e os processos estão enrijecidos devido a sua cultura organizacional.

É indispensável ressaltar como a cultura organizacional exerce influência sobre os membros da organização, seus relacionamentos interpessoais e, até mesmo, suas opiniões. Este artigo discorre sobre o conceito de cultura organizacional com intenção de apresentar sua importância e condições para uma mudança de cultura organizacional, apresentando uma nova proposta consistente.

Antecede conceituar o termo organização antes de avançar no tema de cultura organizacional. Lacombe (2005), denomina organização como um grupo de pessoas que se constitui de forma ordenada para alcançar objetivos comuns. De forma similar Kanaane (1994), retrata a organização como um sistema social permeado por valores dos colaboradores, trazendo grande relevância frente às novas gerações, pois estes indivíduos serão responsáveis por assimilar tais crenças ao longo do tempo. Vale lembrar que nem sempre a relação entre o colaborador e a organização é de totalidade harmônica, cooperativa e agradável. Sendo assim, as imposições de ambas as partes geram tensões e resistências, sem chegar ao comum acordo.

A cultura organizacional é criada e consolidada entre os seus membros, estabelece-se em seus comportamentos como um padrão a ser seguido e compartilhado aos futuros membros. Porém, em função das inovações, mudanças repentinas e necessidades, esses padrões ou comportamentos, de forma profunda e em suas suposições básicas, precisam de uma reestruturação para sua sobrevivência.

Sendo assim, o objetivo deste artigo é delinear o processo de ruptura de uma cultura organizacional e apresentar uma nova consolidação, assim como os responsáveis pelo processo de mudança. Ademais, faz-se necessário responder a seguinte questão: como romper com uma cultura e apresentar uma nova proposta?

Para compreensão e, conseqüentemente, gestão da mudança da cultura organizacional, os papéis no processo precisarão de clarificação diante da construção e consolidação de uma nova proposta de cultura organizacional.

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso em uma organização confessional, localizada no Vale do Paraíso, no estado de São Paulo. Foi aplicado um questionário para a coleta de dados visando a análise da mudança da cultura organizacional e a consolidação de uma nova proposta. O artigo estrutura-se em três grandes partes: a primeira apresenta o referencial teórico conceituando a cultura organizacional e trazendo as etapas de mudanças. A segunda parte expõe a metodologia de pesquisa com a análise dos dados coletados no instrumento de pesquisa, e por fim, as considerações finais encerram os estudos sobre o tema em questão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A Teoria das Relações Humanas surgiu após estudos e experiências ocorridas na cidade de *Hawthorne* em 1927, na companhia norte-americana *Western Electric Company*, desenvolvidas por Elton Mayo (1880-1949) e colaboradores.

Deu-se origem com a necessidade da humanização e democratização da administração, fazendo com que os conceitos rígidos da Teoria Clássica fossem retirados. Maximiano (2008) aponta que o estudo revelou a importância do grupo sobre o desempenho das pessoas e deu a partida para os estudos sistemáticos sobre a organização informal. O desenvolvimento das ciências humanas como psicologia e a sociologia foram utilizados nos estudos e experimentos. As ideias da filosofia de John Dewey (1859-1952) e da psicologia de Kurt Lewin (1890-1947) foram determinantes para o humanismo da administração. Por fim, as conclusões da experiência em *Hawthorne* sob a coordenação do próprio Mayo cancelaram a Teoria das Relações Humanas.

Ainda o mesmo autor, Maximiano (2008, p. 214), consolida

A nova concepção proposta por Mayo e seus colaboradores não alterou a estrutura do modelo construído por Ford (1863-1947) e Taylor (1856-1915). Porém, contribuiu para alterar as atitudes dos administradores em relação aos trabalhadores, exercendo efeito importante no sentido de modificar as concepções a respeito das organizações, dos trabalhadores e do papel dos administradores.

De acordo com Tragtenberg (1974, p. 82), “o esquema de Mayo não anula a burocracia como forma de dominação, a espontaneidade dos pequenos grupos encontra aí seus limites”. Tendo em vista o grupo, a relação social e a organização, Mayo buscou um conceito e uma forma de mantê-las em pleno funcionamento através da influência pessoal, não pelo incentivo econômico, como era visto na Teoria Científica e Clássica.

Um dos cientistas que se dedicou aos estudos das organizações formais foi Max Weber (1864-1920). Chiavenato (2000), apresenta a visão Weberiana de modo que qualquer sociedade, organização ou grupo que se baseia em leis racionais, é uma burocracia. A burocracia não é um sistema social, mas um tipo de poder. Diferente da visão Weberiana e da Escola Burocrática, Amitai Etzioni acredita que as organizações são unidades sociais que têm objetivos específicos e por isso não se encaixam num modelo universal.

Ao identificar as particularidades das organizações, Maximiano (2008), esclarece que cada tipo de organização é definido pelo tipo de poder exercido sobre as pessoas, cada tipo de poder dá origem a um tipo de obediência. O Estruturalismo, ou Escola Estruturalista, estudou a relação entre a organização formal (Escola Clássica) e a organização informal (Escola de Relações Humanas), conhecida como abordagem múltipla, entendendo que as organizações são sistemas abertos, sendo limitados pela burocracia, desfavorecendo a capacidade criativa e produtiva. O tipo de poder determina o tipo de obediência que define a natureza da organização. Ainda segundo Maximiano (2008), o Estruturalismo contemplou também dois modelos organizacionais:

- Tipo mecanicista: Adequado a condições ambientais relativamente estáveis. As tarefas são especializadas e precisas. A hierarquia de controle é bem definida. A responsabilidade pela coordenação, assim como a visão de

conjunto, pertence exclusivamente à alta administração. A comunicação verbal é enfatizada. Organizações deste tipo valorizam a lealdade e a obediência aos superiores;

- Tipo orgânico: Adaptada a condições instáveis, a ambientes com os quais a organização não tem familiaridade. Ambientes assim oferecem problemas complexos que não podem ser resolvidos por pessoas com especialidades tradicionais. Por isso, no sistema orgânico, há contínua redefinição de tarefas. Ninguém é especialista em nada, ou todos são especialistas em tudo.

Uma teoria pertinente ao assunto, que não teve um autor específico como as relacionadas anteriormente, é o D.O. - Desenvolvimento Organizacional. Chiavenato (2000) destaca alguns nomes que contribuíram para a sua construção como: Warren G. Bennis (1925-2014), Robert R. Blake (1918-2004), Edgar H. Schein, Chris Argyris (1923-2013) dentre outros. O D.O. aprofunda os estudos da motivação humana e sua interferência nas organizações.

Para Chiavenato (2000, p. 147)

Um dos aspectos básicos da aplicação do Desenvolvimento Organizacional é o de provocar motivação para mudança no meio onde atua, e ele é mais prontamente aceito onde os canais de comunicação são eficazes e o relacionamento interpessoal mais aberto. O D.O. é um processo de modificações tanto culturais como estruturais devidamente elaborado, que deve ser aplicado permanentemente, procurando capacitar a empresa a diagnosticar e planejar o melhor modo de implementar as mudanças necessárias.

O Desenvolvimento Organizacional abre as portas para uma conciliação importante e extremamente necessária a serem observadas: a estrutura e o comportamento humano nas organizações. Através do estudo do D.O., chega-se também ao centro do tema abordado por este artigo: a cultura organizacional e seus desdobramentos.

Para Schein (1984), a cultura organizacional é o padrão de suposições básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ser ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Somando a isso, O'Reilly e Chatman (1996) agregam que a cultura é um sistema de valores compartilhados, que definem o que é importante, e normas que determinam as atitudes e os comportamentos adequados para os membros da organização (como se sentir e se comportar).

Pettigrew (1996) compreende a cultura organizacional como um fenômeno que existe uma variedade de níveis diferentes. No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. A cultura não é apenas profunda, mas é também extensa. Assim, a cultura organizacional não se refere somente às pessoas, seus relacionamentos e crenças, mas também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, os sistemas, a missão da empresa, formas de recrutamento, socialização e recompensas. Desta forma, visando seus impactos internos da organização, Robbins (2005), declara que a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas.

Nas palavras de Fleury (1996) a cultura organizacional é concebida com um

conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. De forma complementar, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) indagam que não há culturas particulares. Algumas atividades podem ser individuais, mas sua importância é coletiva. Associa-se cultura organizacional com cognição coletiva. Ela passa a ser a “mente” da organização, as crenças comuns que se refletem nas tradições e nos hábitos, bem como em manifestações mais tangíveis - histórias, símbolos, ou mesmo edifícios e produtos.

Tendo em vista a utilização da cultura como impulso estratégico, Kofman (2018) pensa a cultura como um sistema operando com foco humano, semelhante a uma plataforma de sistemas de informação, prevendo competências essenciais e necessárias para colocar em ações os processos de um negócio. Destaca ainda a conciliação da cultura com a estratégia, sendo ela determinante para o funcionamento ou não dos planos traçados.

Segundo Alves (2010), na cultura organizacional não deve haver paradigmas impostos, sendo esse o ponto de partida para conhecer e gerir a cultura que significa a organização. Pode-se observar o movimento de significações culturais com base nos padrões de hábitos e no exercício de poder; imagem identitária, capaz de produzir identidade grupal (organizacional); mecanismo e instrumento interpretativo da realidade das organizações.

Schein (2020), apresenta a cultura como um mecanismo de controle social e pode ser base para manipular explicitamente os membros em percepção, pensamentos e sentimentos. A cultura organizacional é abstrata, porém, dela derivam forças que, por algum motivo, não procurar entendê-la, pode acarretar vítimas a partir de seus movimentos. Sendo assim, a cultura organizacional pode ser dividida em três níveis: artefatos; crenças e valores assumidos; suposições fundamentais básicas.

- **Artefatos:** apresenta-se como um nível superficial, são os fenômenos vistos, ouvidos e encontrados nos grupos. Exemplos de artefatos podem ser considerados como a linguagem, vestuário, manifestações emocionais, clima organizacional etc.;
- **Crenças e valores assumidos:** a cultura reflete as crenças e os valores originais de alguém, no caso de líderes ou de fundadores, seu sentido do que deve ser, que é diferente do que é. Quando um grupo é criado ou quando enfrenta uma nova atividade, questão ou problema, a primeira solução proposta para lidar com ele reflete algumas composições próprias do indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funcionará ou não funcionará;
- **Suposições fundamentais básicas:** estas foram assumidas como verdades e orientam o comportamento do grupo, informando aos membros como proceder. Com o tempo, elas foram confirmadas e passaram a servir como um mecanismo de defesa cognitivo e psicológico. As suposições fundamentais básicas estão no nível mais profundo da cultura organizacional, sendo assim, é mais fácil formar do que mudar os padrões e mecanismos de defesas de um indivíduo.

Um aspecto importante a ser observado é a formação da cultura organizacional assim como seus artefatos, crenças, valores e suposições

fundamentais básicas. Para Fleury (1996), atribui-se uma grande importância ao papel dos fundadores de uma organização no processo de moldar seus padrões culturais. Sendo os fundadores e primeiros líderes, os paradigmas, a apresentarem formas próprias de equacionar os problemas da organização e imprimindo a sua visão de mundo aos demais indivíduos e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo.

As mudanças organizacionais não podem ser enxergadas como um processo isolado, mas sim, conforme Dutra (1996), precisam ser vistas como um resultado da integração de uma série de agentes internos e externos. O processo de mudança precisa ter como referência a cultura existente, ainda que seja para modificá-la de alguma forma. A mudança organizacional é o resultado de uma série de aspectos interagentes, dos quais os modelos e processos de gestão são responsáveis apenas pela estruturação, vindo, portanto, a seu reboque e nunca à sua frente.

A mudança organizacional precisa partir do subjetivo ao objetivo, Fleury (1996) questiona a veracidade quanto a administração da cultura organizacional. No entanto, é possível gerenciá-la, porém qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamentos e ação tanto ao nível das crenças básicas como das manifestações culturais. Pelo fato da cultura organizacional existir numa variedade de níveis diferentes, é pensada com conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma organização conduz seus negócios.

Existe uma ideia que contrapõe a mudança organizacional apresentando um fator de risco que pode embargar todo o processo de modificação: a resistência à mudança. Fischer (1996) pondera que não se pode tratar resistências à mudança como uma questão genérica ou somente um empecilho a mais nos projetos de desenvolvimento organizacional. As primícias básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficientemente internalizadas, mesmo as propostas de indiscutível qualidade técnica e de prioridade estratégica não se viabilizam. Pensando na autenticidade da cultura organizacional, que por muitas vezes mostrou-se válida e segura aos seus membros, os agentes organizacionais reagiriam para evitar as transformações, que se lhes apresentam como uma ruptura dessa profunda identidade com a organização em uma negação de valores estabelecidos que lhes transmitiam o sentimento de segurança e coesão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), discorre quatro fases para superar a resistência à mudança:

- I. Deriva estratégica;
- II. Descongelamento dos sistemas de crenças correntes;
- III. Experimentação e reformulação;
- IV. Estabilização.

De acordo com Kim (2019), existe um ponto de virada no processo de mudança organizacional. Tal mudança apresenta barreiras que precisam ser superadas. As principais são:

- I. **Barreira cognitiva:** é aquela que permite a organização permanecer no *status quo*, sem perspectiva de crescimento, mas cômoda com sua situação. Se faz necessário despertar os colaboradores e envolvidos para a importância da mudança de fundamentos.
- II. **Barreira de recursos:** ao pensar em mudanças, sejam estratégicas ou não, pensa-se também nos gastos. Para mudanças importantes e necessárias,

- precisa-se investir em recursos.
- III. **Barreira da motivação:** agir com rapidez e tenacidade é um processo exigente que rompe com o comodismo dos processos estabelecidos e consolidados, desde cargos às tomadas de decisão.
 - IV. **Barreira da política organizacional:** os processos internos e níveis hierárquicos enrijecidos são muros a serem derrubados tendo em vista a própria proposta de crescimento organizacional.

Existe outro fator primordial no processo de ruptura da cultura organizacional e a implementação de sua nova proposta. Schein (2020, p. 21) credita especial interferência ao líder no processo de mudança. “Cultura e liderança são dois lados da mesma moeda”. Os líderes primeiro criam culturas quando criam grupos e organizações. Quando as culturas existem, elas determinam os critérios para a liderança e, assim, definem quem será ou não um líder. Da mesma forma, se os elementos de uma cultura se tornam disfuncionais, é função principal da liderança e capacidade para perceber os elementos funcionais e disfuncionais da cultura existente e para gerenciar a evolução e a mudança cultural, de modo que o grupo possa sobreviver em um ambiente em mudança. Assim como a sua criação, o líder é fundamental na composição do processo e implementação de mudanças. “O mais importante para os líderes é que, se eles não se tornarem conscientes das culturas em que estão inseridos, estas os gerenciarão. O entendimento cultural é desejável para todos, mas essencial aos que forem liderar.”

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), em contrapartida, consolidam que, ironicamente, existe a dificuldade de construção e modificação de uma cultura, porém, ela é relativamente fácil de ser destruída, basta que se dê autoridade a um gerente operacional incoerente para observar o resultado destrutivo. Com isso, o processo de implantação de mudança de cultura organizacional é estabelecido pelo líder e sua percepção de adaptação.

Schein (2020, p. 2) argumenta quanto ao papel do líder no processo de mudança

Liderança é a habilidade de ficar à margem da cultura que criou o líder e de iniciar os processos de mudança evolucionária que forem mais adaptativos. Essa capacidade de perceber as limitações da cultura própria de alguém e de desenvolver adaptativamente a cultura constitui a essência e o desafio final da liderança.

São observadas as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que impactam de forma direta ou indireta as organizações, tornando seus clientes mais exigentes e crescente a concorrência no mercado. Porém, tendo em vista todo o cenário interno e externo, é preciso encontrar o sentido da mudança. Dar sentido à mudança é a melhor fórmula de enxergá-la e concretizá-la. Wood Jr. (1992) esclarece a necessidade de adaptação aos novos cenários substancialmente modificados e tornando-se significativamente mais dinâmicos que os precedentes. Não há opção à mudança. A novidade procurada por clientes e consumidores exige assumir uma postura proativa em relação às mudanças. Desta forma, Lima e Bressan (2003), focalizam a mudança organizacional na mudança do comportamento dos membros da organização, sendo esta a essência da mudança organizacional. A mudança acontecerá com sucesso e com longanimidade se os membros modificarem seu comportamento de forma apropriada. Portanto, exige-se que tal mudança seja planejada obtendo o resultado de um desenvolvimento

organizacional e buscar a melhoria do desempenho organizacional ou elevação do desempenho individual.

Bruno-Faria (2003) conceitua mudança organizacional como 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 relações entre pessoas no trabalho.

A mudança organizacional precisa ser vista em um panorama geral, tendo em mente os empecilhos e possíveis traumas que venham a surgir, pois a história não prepara os envolvidos para transformações. Kotter (2017) destaca um processo de mudança organizacional em oito etapas que envolve diretamente a liderança da organização, responsabilizando-a pelo futuro, alinhando o pessoal à visão e inspirando para a ação, apesar dos obstáculos. As oito etapas são:

- I. **Estabelecimento de um senso de urgência:** consiste no exame do mercado e das realidades dos concorrentes; identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais;
- II. **Criação de uma coalizão administrativa:** formar um grupo com autoridade suficiente para deliberar a mudança; motivar o grupo para que trabalhe junto, semelhante a um time;
- III. **Desenvolvimento de uma visão e estratégia:** criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança; desenvolvimento de estratégia para concretizar essa visão;
- IV. **Comunicação da visão de mudança:** uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégia; fazer a função de coalizão administrativa e modelar o comportamento esperado dos funcionários;
- V. **Investimento em empowerment dos funcionários para ações abrangentes:** mudança de sistema ou estrutura que minem a visão da mudança; encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais;
- VI. **Realização de conquistas a curto prazo:** planejamento de melhorias visíveis no desempenho ou conquistas; visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis;
- VII. **Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças:** uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à visão de transformação; revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança;
- VIII. **Estabelecimento de novos métodos na cultura:** criação de um desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz; articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional; desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão de liderança.

Mesmo com todos os indicativos para um plano de mudança organizacional supracitado, é preciso atentar-se aos desafios da mudança. O discurso motivacional e persuasivo pode ser consistente. Entretanto, a prática nem sempre o acompanha. Salles, Wood Jr. e Caldas (2018), manifestam que a maior parte desses esforços fracassa porque as organizações não conseguem mudar atitudes e comportamentos de seus profissionais. Da mesma forma, os autores elencam cinco grandes

obstáculos nas mudanças culturais:

- I. **Resiliência da cultura existente:** assegurar-se no sucesso passado da empresa, sendo que este não garante o sucesso futuro;
- II. **Descompasso entre soluções padronizadas e o gigantismo de algumas organizações:** as múltiplas unidades, atuantes em diferentes ambientes, assim como suas subculturas, podem resultar numa homogeneização do discurso. Porém os comportamentos e práticas das diferentes unidades mantêm-se em atitudes cínicas;
- III. **Traços da cultura nacional:** Executivos declaram-se intensamente frustrados quanto à dificuldade de alterar atitudes e comportamentos enraizados na cultura brasileira. Estes traços incluem, entre outros, o personalismo e a prevalência das relações pessoais, a postura de espectador, o baixo nível de *accountability* e o comportamento de vítima;
- IV. **Implementar métodos e práticas utilizados por empresas icônicas:** Executivos são frequentemente seduzidos por casos de sucesso disseminados pela mídia e pelas consultorias. Desconsideram que muitas dessas histórias são maquiadas e que o que deu certo em uma empresa pode não dar certo em outra;
- V. **Onipotência dos líderes da mudança:** que os leva a banalizar o conceito de cultura organizacional e a acreditar que o processo de mudança é mais simples do que demonstra a realidade. Alguns dirigentes creem que, ao mudar o discurso e alguns artefatos, estarão interferindo nas atitudes, nos comportamentos e nos valores de seus funcionários.

Em contrapartida, Salles, Wood Jr. e Caldas (2018) também destacam pistas para superar os obstáculos, aumentando a probabilidade de assertividade no processo de mudança cultural. São elas:

- I. Os líderes dos processos de transformação devem estar convencidos e alinhados sobre os benefícios que a mudança pode trazer e os desafios que o processo pode gerar;
- II. Os líderes dos processos de transformação cultural devem estar convencidos de que o balanço de ganhos e perdas pessoais é positivo. Entender e perceber que os ganhos pessoais são maiores na mudança pretendida;
- III. Os líderes dos processos de transformação devem buscar a participação e o envolvimento dos demais níveis hierárquicos.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Este estudo de caso desenvolveu-se por meio de uma abordagem qualitativa e exploratória. Shiraishi (2009) instrui que o modelo de pesquisa exploratória se utiliza prioritariamente de técnicas qualitativas embasadas em observações e entrevistas. Estas maneiras de pesquisas permitem a exploração de um determinado problema de forma mais complexa. O estudo de caso foi escolhido por ser a melhor opção de medir os resultados e realizar uma análise acurada dos impactos na gestão de mudança organizacional. Yin (2005, p.32) explica que “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Em outras

palavras, Freitas e Jabbour (2011) conceituam o estudo de caso como uma forma de compreender uma dinâmica de um contexto real, contemporâneo, sem esquecer-se das representatividades. É uma forma de observar a realidade.

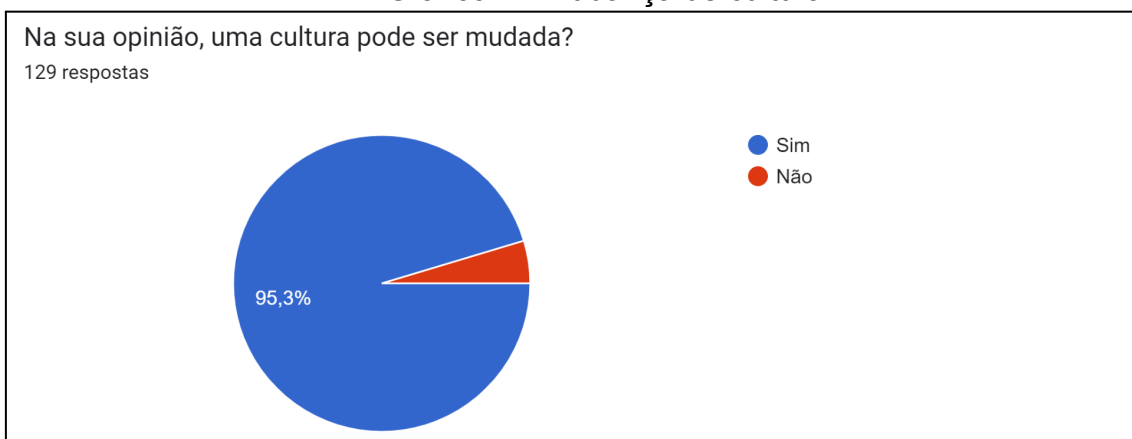
O estudo de caso aconteceu em uma organização confessional religiosa, católica, fundada há mais de 40 anos, sediada no interior do estado de São Paulo com 20 unidades no Brasil e 7 no exterior, integrando mais de 1.400 membros. A estrutura hierárquica da organização, assim como os papéis de liderança, é bem definida e possui os traços culturais refletidos do seu idealizador e da construção da sua história.

Para a coleta de dados, utilizou-se o *Google Forms* com sete questões de múltipla escolha, dando possibilidade de coletar respostas qualitativas, visando adquirir informações sobre o tema de estudo. As questões foram formuladas com base no referencial teórico do presente trabalho, a fim de alcançar resultados sobre o processo de mudança de cultura e estabelecimento de uma nova proposta. Após a tabulação dos dados, estes foram analisados com a finalidade de atender aos objetivos da pesquisa.

Estão descritas aqui as considerações acerca das informações coletadas com a aplicação do instrumento de pesquisa. Nesse contexto, o questionário foi aplicado a 129 membros da organização estudada. Todos atuam de forma direta ou indireta com a cultura organizacional da instituição. O período de coleta de dados aconteceu entre os dias 03 a 07 de julho de 2022.

A análise focou na identificação e atuação dos gestores perante a definição de papéis e as etapas no processo de uma mudança de cultura organizacional. A seguir, estão as respostas obtidas, sendo descritas as perguntas do questionário nos gráficos.

Gráfico 1 - Mudança de cultura



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 1 apresenta a opinião dos respondentes quanto a crença na mudança de uma cultura organizacional. Diante da pergunta: "Na sua opinião, uma cultura pode ser mudada?", 95,3% das pessoas responderam que "sim", acreditam que é possível mudar uma cultura organizacional. Para os estudiosos Fleury (1996) e Pettigrew (1996) a possibilidade da mudança pode acontecer, porém sem esquivar-se de sua profundidade, dos seus diversos níveis e das prováveis dificuldades.

Gráfico 2 - Responsável pela mudança de cultura



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No gráfico 2 está representado, conforme a opinião dos 66,7% dos respondentes, que a responsabilidade pela mudança organizacional é dos líderes. Em comum acordo com Alves (2010) e Schein (2020), são os líderes os responsáveis pelo processo de mudança ao criarem e gerenciarem a evolução da cultura organizacional. Tal entendimento da cultura organizacional em que os líderes estão inseridos é essencial, pois o desenvolvimento de adaptações e percepções de limitações cabem a esses que estão à frente.

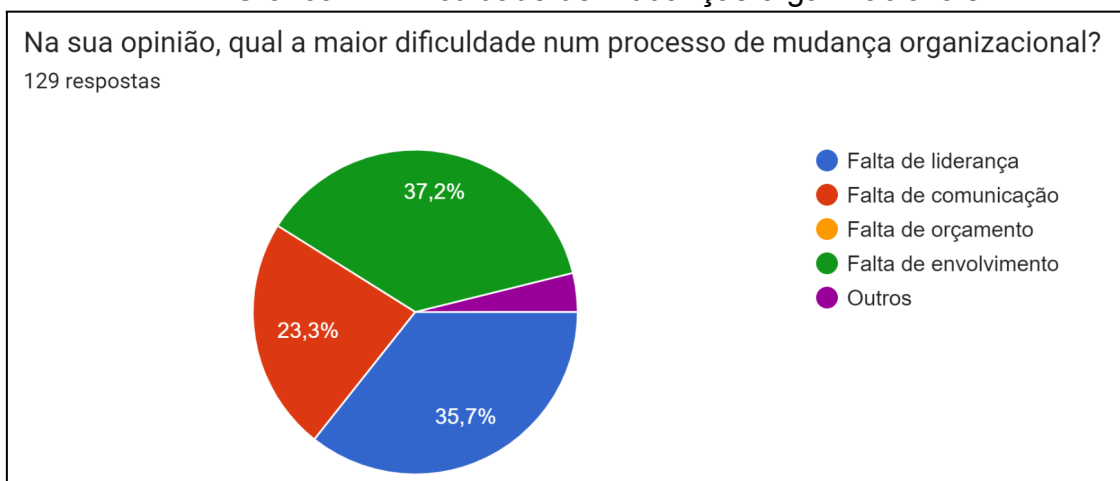
Gráfico 3 - Dificuldade de mudanças organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

Conforme o gráfico 3, 61,2% dos respondentes presumem que o nível de dificuldade de mudança de uma cultura organizacional é “exigente”. Ao somar a resposta “exigente” com a “difícil”, equivalente a 25,6%, obtém-se um valor de 86,8% creditando um nível elevado na aplicação de esforços para a mudança de uma cultura organizacional. Fischer (1996), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) e Kim (2019) reconhecem as resistências à mudança de modo geral. O processo de mudança encontrará diversas barreiras que impactam no resultado final. Um dos pontos que pode-se destacar é a incoerência gerencial no processo de implantação ao dar autoridade a quem não sabe exercê-la, ou de forma paradoxal, não dar autoridade a quem lhe cabe para as tomadas de decisão.

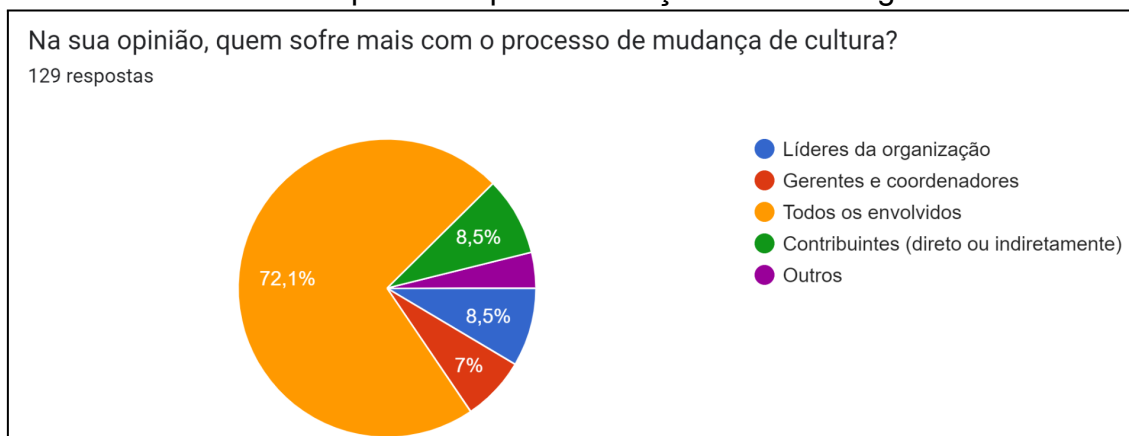
Gráfico 4 - Dificuldade de mudanças organizacionais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 4 apresenta as principais limitações que vêm a impactar o processo de mudança organizacional. Com 37,2% das respostas está a “falta de envolvimento”, sendo a maior dificuldade. Não obstante, com 35,7% das respostas, está a “falta de liderança”. O envolvimento das áreas, das pessoas e da liderança estão intrinsecamente integrados em seus aspectos, como explica Dutra (1996), Lima e Bressan (2003) e Salles, Wood Jr. e Caldas (2018). A necessidade de um planejamento para o processo de mudança alcançará sucesso por meio da modificação do comportamento dos membros de forma apropriada. Desta maneira, o fracasso acontece devido ao não envolvimento das pessoas e pela falha em não conseguir mudar as atitudes e comportamentos. As dificuldades à mudança também podem ser superadas pelo convencimento dos benefícios, entendimento dos ganhos pessoais e da participação dos envolvidos nos níveis hierárquicos.

Gráfico 5 - Impactados pela mudança de cultura organizacional

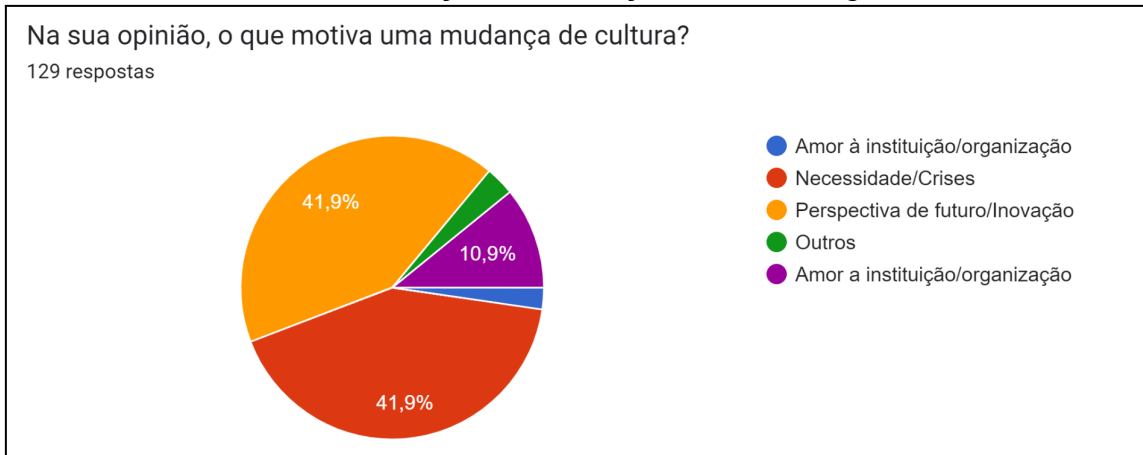


Fonte: Dados da pesquisa (2022)

No gráfico 5, nota-se que os mais impactados no processo de mudança de cultura organizacional são “todos os envolvidos”, conforme a resposta de 72,1% dos entrevistados. As relações entre as pessoas no trabalho são impactadas devido ao processo de reestruturação, seja ele interno ou externo, endossado por Dutra (1996), Pettigrew (1996) e Bruno-Faria (2003). A mudança organizacional não ocorre de forma isolada, mas sim na integralidade da instituição por ser profunda e extensa.

O comportamento e as atitudes de todos os envolvidos no processo de mudança organizacional serão um reflexo do estabelecimento de uma nova proposta caso ocorra de forma apropriada.

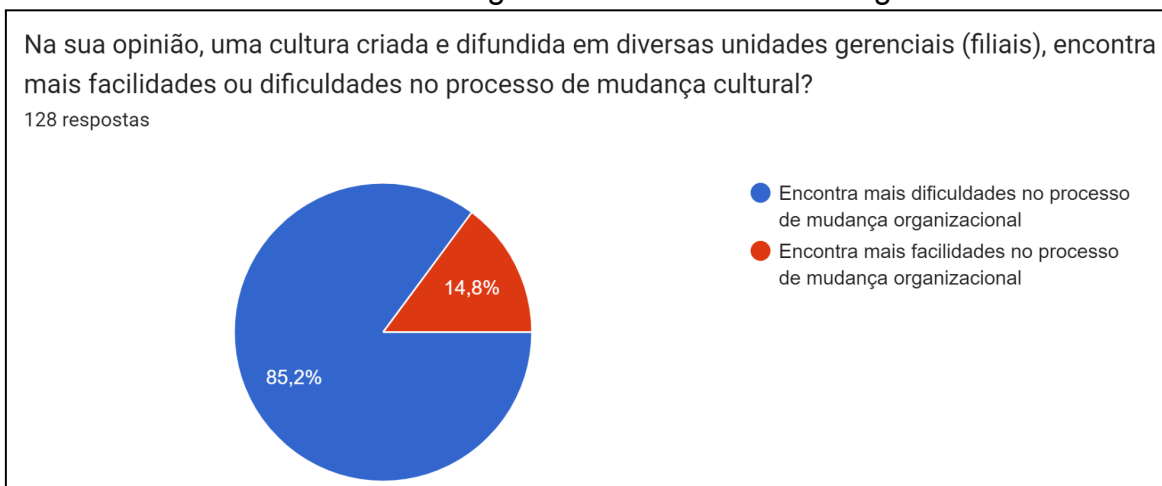
Gráfico 6 - Motivação à mudança de cultura organizacional



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

De acordo com o gráfico 6, percebe-se que os respondentes escolheram as duas opções que mais motivam a mudança de cultura organizacional. Foram a “necessidades/crises” e “perspectivas de futuro/ inovação”, igualando-se em 41,9% das respostas. Pode-se avaliar que as duas motivações não são paradoxais, mas sim convergentes em suas origens e consequências. Ao vislumbrar os planos da organização, a conciliação da cultura com a estratégia é indispensável, como explica Kofman (2018). Desta forma, Wood Jr (1992) e Schein (2020) defendem que o futuro evolucionário é desejado pelos envolvidos e, principalmente, pelos líderes da organização. A percepção de futuro, o anseio pela inovação, a necessidade de um novo posicionamento no mercado ou crises internas/externas que venham a impactar no comportamento dos membros e nas tomadas de decisão serão vistas como motivações interessantes para a reestruturação e o caminho para uma nova proposta de cultura organizacional. O processo acontecerá de maneira concreta ao ser apresentado o sentido da mudança diante dos novos cenários e adaptações.

Gráfico 7 - Cultura organizacional nas unidades gerenciais



Fonte: Dados da pesquisa (2022)

O gráfico 7 exibe a opinião dos respondentes sobre o encontro de dificuldades ou facilidades no processo de mudança da cultura organizacional em unidades gerenciais. Dessa maneira, 85,2% das respostas afirmam que há mais dificuldades que facilidades no processo de mudança em unidades ou filiais de organizações. Salles, Wood Jr. e Caldas (2018) argumentam sobre a dificuldade na reestruturação da cultura organizacional das unidades, sendo passivas à vivência de práticas diferentes à nova proposta. Em vista disso, Robbins (2005), traz que a percepção das características consolidadas e observadas da cultura organizacional pelos colaboradores são mais fortes que, até mesmo, o fato de gostarem ou não dela. A dificuldade na realização de mudanças das unidades gerenciais passa, também, pela percepção dos colaboradores e sua aceitação.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional surge das relações humanas e seria um erro enxergá-la somente de um ponto de vista ou, até mesmo, de maneira isolada, deixando escapar seus impactos e resultados nas diversas integrações. A realização da mudança de cultura organizacional não só é possível como também pode-se planejar a sua reestruturação. Este estudo de caso demonstra através dos 129 entrevistados que as mudanças desejadas precisam de responsáveis, sendo eles os líderes organizacionais, e da análise de possíveis impactos que refletem em todos os envolvidos sem desmerecer suas mais diversas exigências em cada etapa do processo.

A gestão da mudança organizacional faz parte da transformação de comportamento de forma apropriada daqueles que aprendem e perpetuam a cultura organizacional. O envolvimento destes, que são os agentes integrantes da cultura organizacional, é primordial no sucesso do cumprimento do processo de mudança. De todos os modos, a mudança parte da subjetividade para a objetividade, sendo ela, a cultura existente, e tendo-a como base para todo processo da consolidação de uma nova proposta.

A ruptura de uma cultura organizacional parte do sentido que se dá aos novos rumos da organização. Para isso, entra em cena a figura, ou as figuras, mais importante na gestão de mudança: a liderança. Perceber as limitações, resistências e apontar para o futuro de forma inovadora cabe aos líderes, que devem se colocar à margem da própria cultura criada para instaurar o processo de evolução e adaptação. A gestão de mudança poderá acontecer em meio à crise institucional ou ao vislumbre de estratégias de expansão. A liderança possui um grande poder em suas mãos, seja ele de construção ou de destruição, basta que seja utilizado de forma errônea ou omissa diante das exigências internas ou externas.

Contudo, considera-se que o objetivo do trabalho foi alcançado, uma vez que foi verificada a possibilidade de mudança da cultura organizacional como demonstra o resultado da pesquisa e a sua análise. O rompimento da cultura organizacional não exclui a utilização de elementos básicos advindos de sua gênese, entretanto os novos rumos serão constituídos pelos líderes de forma *top down* à toda organização em seu desempenho, ou seja, o processo de romper vem à frente com os seus aspectos integrantes de reestruturação na gestão de mudança, e a nova proposta vem logo em seguida.

A questão inicial de “como romper com a cultura organizacional e apresentar uma nova proposta” deve acontecer, inicialmente, planejada pela liderança. Uma vez que estes presumem as dificuldades no processo, proporão uma mudança do

comportamento de seus membros, reestruturando a conduta e integrando novas atividades que serão respondidas com novos resultados satisfatórios. Independente das motivações que levam a tal gestão de mudança, a construção e consolidação da nova proposta tornar-se-á objetiva diante da mudança de comportamento de todos os envolvidos no processo.

O presente estudo contribuiu para identificar responsabilidades e impactos no processo. Além disso, ajudou também na percepção de motivações à mudança, assim como as direções almeçadas. Quanto às limitações, ainda se reflete sobre o momento certo da mudança para que não seja precoce ou tardia, ocasionando em perdas no envolvimento dos membros e até mesmo no fracasso da nova proposta. Estudos acerca da cultura organizacional serão sempre atuais e pertinentes, uma vez que o presente tema é sempre necessário e influenciador nas tomadas de decisão. Ademais, o tema sobre cultura organizacional não se considera esgotado, mas sim necessário de futuros estudos que ampliem a compreensão e reconhecimento da sua influência nas organizações.

5. REFERÊNCIAS

ALVES, L. R. A cultura como significação das organizações. *In*: MARRAS, J. P (Org.) et al. **Gestão de pessoas**: conceitos e tendências. São Paulo: Saraiva, p. 321-357, 2010.

BRUNO-FARIA, M. F. Criatividade, inovação e mudança organizacional: uma introdução. *In*: LIMA, S. M. V. (Org). **Mudança Organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro, Campus, 2000.

DUTRA, J. S. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 155-168, 1996.

FISCHER, R. M. O círculo do poder - As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, p. 65-88, 1996.

FLEURY, M. T. L. O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica. *In*: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A, p. 15-27, 1996.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. **Utilizando estudo de caso (s) como estratégia de pesquisa qualitativa**: boas práticas e sugestões. *Estudo & Debate*, v. 18, n. 2, p. 07-22, 2011.

KANAANE, R. Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1994.

KIM, W. Chan. **A estratégia do oceano azul**. Ed. estendida internacional. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

- KOFMAN, F. **Liderança & Propósito**. 1. ed. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2018.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- LACOMBE, F. J. M. Recursos Humanos: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In: LIMA, S. M. V. (Org). **Mudança Organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- O'REILLY, C. A.; CHATMAN, J. A. **Culture as Social Control: Corporations, Cults, and Commitment**. Greenwich: JAI Press, 1996.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 145-153, 1996.
- ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pears Prentice Hall, 2005.
- SALLES, J. R.; WOOD JR., T.; CALDAS, M. **O Desafio da Mudança Cultural**. GV Executivo, v. 17, p. 40-43, 2018.
- SCHEIN, Edgar. **Coming to a new awareness of organizational culture**. *Sloan Management Review*, 1984.
- _____. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2020.
- SHIRAISHI, Guilherme de Farias. **Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas**: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. *Revista da FAE*, v.12, n.1, 103-119, 2009.
- TRAGTENBERG, M. **Burocracia e ideologia**. São Paulo: Ática, 1974.
- WOOD JR, T; VASCONCELOS, Heraldo. **Mudança Organizacional**: Uma Abordagem Preliminar. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, p. 74-87, 1992.
- YIN, Robert. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.