

CULTURA E MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: “A DOR DO PARTO”

Artigo publicado em 2005 na revista *Scientia et Spes* ano 4 n.7 (ISSN 1676-3815)

Egilmar de Jesus Souza*

RESUMO: O medo do desconhecido e a resistência à mudança são características inerentes ao homem. Uma vez que podemos considerar a organização como um sistema vivo, feito por homens e vivenciado por eles, tal característica é assimilada pelas organizações. De fato, as organizações aliadas ao temor do homem às mudanças são o grande paradoxo organizacional. Ao tempo em que estas organizações precisam ser mudadas, a fim de adaptar-se ao meio ambiente em constante mutação, criam barreiras para estas mudanças. Nosso objetivo é analisar o papel da cultura organizacional no processo de mudança organizacional, identificando as possíveis dificuldades para sua implementação. Nesse sentido, aliando a nossa vivência profissional à pesquisa bibliográfica, através da qual pudemos colher opiniões várias sobre o tema, contextualizamos o problema e ao final sugerimos o *planejamento estratégico numa abordagem participativa*, como instrumental auxiliar para o processo de mudança. Concluindo, comparamos o processo de mudança organizacional a um parto, via de regra, longo, doloroso, e, por natureza, incerto, trazendo apreensão sobre seu resultado final.

PALAVRAS CHAVES: Cultura organizacional. Mudança organizacional. “Parto organizacional”.

Introdução

Vivemos em um ambiente caracterizado por mudanças frequentes, no qual surge a necessidade de constante reposicionamento organizacional. Esse reposicionamento – da visão, dos métodos e processos organizacionais – visa uma melhor captação das oportunidades e, principalmente, a antecipação às ameaças.

Contudo, a crise dos paradigmas, evidenciada pelas inúmeras tentativas de transformação organizacionais (sejam sociais, econômicas ou políticas), nos mostra que devemos questionar a consistência dessas mudanças, quais os entraves significativos para a implementação de tais processos e como deve ser enfrentada essa realidade.

O presente artigo aborda esse tema, e tem como objetivo principal analisar de forma crítica a influência da cultura organizacional em sua relação direta com a dificuldade de implementação de mudanças nas organizações, além de sugerir, ao final, os procedimentos para a mudança e o instrumental teórico a ser adotado.

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.

A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, enriquecida pela experiência profissional do autor, bem como sua vivência relativa ao processo de mudança organizacional.

Concluiremos refletindo sobre o processo de mudança organizacional, comparando-o a um parto, que, nesse caso, é coletivo; uma vez que alguns já desejaram “parir” sozinho tal obra e malograram, resultando no final de um “parto” longo e doloroso, uma entidade disforme, que gera em seus membros um sentimento de rejeição.

Algumas definições sobre cultura e cultura organizacional

Embora não exista consenso sobre o seu significado podemos definir o termo cultura, inicialmente, segundo Schein:

A cultura é formada pelo conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu e desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna, e que funcionou bem o suficiente para considerá-los válidos e, portanto, levá-los a novos membros como um correto caminho para perceber, pensar e sentir, em relação a estes problemas. ¹

Fleury acrescenta e diz que cultura:

É o 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 elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Ao analisar estas definições, podemos nos reportar às especificidades da cultura organizacional, que podem ser consideradas: convicções, normas e suposições que são garantidas coletivamente pelos membros de uma organização. A cultura organizacional está no pessoal, que incluem subordinados e administradores. Este é o grupo que permanece ano após anos e que chama a empresa de seu lugar de trabalho. Assim, qualquer lugar de trabalho desenvolve a cultura com o passar do tempo, se uma organização tem uma história, tem uma cultura compartilhada.

A cultura organizacional é frequentemente muito forte, de modo especial em empresas com uma história longa que asseguram muitos temas como “verdades” sobre o que é o “modo certo” ou “errado” para fazer coisas em uma empresa que nem sabemos de onde tais “verdades” vieram. Isso é a disfunção da cultura organizacional, que, na verdade, são convicções e normas da organização e que fazem parte do cotidiano de seus membros.

Quando um novo funcionário chega a organização, ele aprende, por escuta e observação, a imitar o jeito certo para fazer as coisas. Quando ele é aceito e passar a ser confiável, são compartilhadas com ele, mais informações, histórias e “verdades”. Às

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.

vezes, é convidado a uma conversa informal; ali, aquele membro novo é inteirado da “real” natureza da organização, sobre o que aceitável e inaceitável, e quais as expectativas sobre um novo membro. Em resumo, o “faça” e o que “não faça”, de como se tornar parte daquele pessoal. Quando o novo membro pratica e diz as “coisas certas”, ele é reforçado pelos outros até que comece a falar, comportar-se e pensar como um dos cronômetros velhos. São desejos e sentimentos fortes tentar ser aceito em uma organização nova; e quase todos nós buscamos este tipo de aceitação.

Mudanças culturais *versus* mudanças organizacionais

Essas “verdades” compartilhadas com o novo membro foram, por muitos anos, uma parte da organização; e a razão pela qual elas se tornaram ‘verdades’ pode ter sido esquecida no tempo. Mas são esses paradigmas ou convicções assegurados coletivamente que determinam a cultura organizacional.

É consenso que se vive um momento histórico, marcado por transformações vertiginosas; para alguns, vivemos um período turbulento. Todavia, as mudanças não são privilégios desta quadra histórica. A questão atual centra-se na velocidade, na intensidade, no tipo e na forma dessa modificação.

Guimarães, em seu ensaio “Rito da Passagem do setor público estatal para o não estatal”, afirma que, para o filósofo alemão Karl Max, a “única coisa permanente é a mudança”, e sua famosa frase (pelo menos nisso concordamos com Max) “tudo que é sólido se desmancha no ar”, sintetiza muito bem a percepção da mutabilidade da realidade. Este aspecto é percebido desde a Grécia antiga. Para os gregos, a mudança é inerente à natureza. A realidade é o próprio movimento.

Draker diagnosticou que a economia mundial não se encontrava em mudança, mas já havia mudado “em seus fundamentos e em sua estrutura”, apontando as evidências desse processo que hoje é bastante notório. Vejamos:

- Desconexão entre a produção agrícola e a industrial.
- Aumento da produção industrial não significando aumento de empregos.
- O comércio não é mais o impulsionador da economia mundial, mas sim o movimento de capitais.

A magnitude da mudança afeta a maioria das organizações em todo o mundo, quiçá, todas as organizações, desde o Estado, maior organismo criado pelo ser humano, até organizações filantrópicas, passando pelos órgãos públicos, universidades, escolas, sindicatos e demais formas de organismos associativos.

Deste modo, questionamos: - como as organizações devem enfrentar essa realidade cada vez mais turbulenta? E onde entra cultura organizacional nisso tudo? Em muitas organizações, iniciativas de mudança foram fracassos totais e desperdício de ideias inovadoras e projetos promissores, por conta da cultura organizacional. Podemos perceber, através de nossos estudos, que a cultura organizacional existente em uma

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.

empresa facilita ou bloqueia o esforço de mudança. Às vezes, as pessoas responsáveis pelas mudanças organizacionais tentam acomodar as necessidades, a fim de que requeiram mudanças insignificantes, porque a força organizacional atual cria regras contrárias à mudança. Se a maioria das organizações criam culturas que apoiam a estabilidade e o estado atual, então o desafio da mudança profunda é evidente.

A tendência nos dias atuais é o desenvolvimento de organizações com uma cultura que permite algumas mudanças com incremento, pela própria necessidade imposta pelo mundo globalizado. É bastante comum que áreas como a de informação sofram mudanças bruscas de um momento para o outro, é a necessidade da nova ordem. Contudo, se nas áreas de ponta existe essa tendência a uma cultura mais voltada para as mudanças, a partir da ordem de demandas, dentro dessas mesmas empresas, podem-se encontrar verdadeiras ilhas arcaicas, com cultura arraigada, centrada nos meios em detrimento aos fins, e ali é que podem ser bloqueadas as mudanças necessárias.

Se existem barreiras para uma mudança organizacional, o ideal é, inicialmente, arregimentar pessoas dos vários níveis da organização. Com essa ação, valorizam-se costumes, envolvem-se pessoas e absorvem-se ideias. Quando um ideal é definido pelos membros da organização e feito de certo modo que capture a sua imaginação coletiva, então há uma oportunidade para criar um lugar que muitas pessoas sempre quiseram, mas pensavam ser impossível. Se esse ideal for participativo e contar com a simpatia de pelo menos 60% do pessoal, então a possibilidade de mudar para aquela direção, de fato, torna-se uma probabilidade distinta.

O que nós aprendemos e tornou-se uma “verdade”, é que não há nenhuma mudança significativa na organização, a menos que haja uma mudança significativa nas pessoas que vivem aquela organização. Transformação organizacional está unida diretamente à transformação pessoal. O pessoal deve estar disposto a olhar-se primeiro e estar disposto a mudar as convicções limitantes que lhes asseguram. Transformação pessoal está amarrada diretamente à transformação organizacional.

Como proceder a mudança

De fato, independente do método ou técnica empregada, são fundamentais a participação e a negociação entre os que aqui chamamos de membros ou sujeitos organizacionais, às vezes, até mesmo com o envolvimento do cliente/usuário de modo a garantir o sucesso do processo. Silveira Junior e Vivacqua alertam-nos sobre este tipo de mudança: “a mudança planejada, a princípio benéfica às organizações, pode, também, constituir-se um indutor de fracasso organizacional, bastando, para tanto, que ela não reflita os anseios, as vontades e as expectativas das pessoas que as compõem”. Nesse sentido, respeito, transparência, honestidade, negociação, são elementos fundamentais porque se alcancem as mudanças de forma almejada.

O primeiro passo para um processo de mudança cultural-organizacional é ter um objetivo claro e aceitar a necessidade de a empresa mudar. Mudança não é fácil, e o sujeito organizacional tem que sentir a necessidade da mudança significativa para sua

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.

empresa. Um olhar crítico e honrado aos dados objetivos existentes e dados subjetivos (como o funcionário ver o usuário/cliente) pode ser somado e compartilhado com todo o pessoal. Muitos dados devem ser colecionados e compartilhados para convencer até os mais céticos da necessidade da efetiva mudança.

A segunda tarefa é envolver o pessoal inteiro, definindo em conjunto a nova cultura, conforme foi exposto anteriormente. Um ideal que é formado conjuntamente pode ter comunicações honradas, colaboração e uma atitude atenciosa positiva como parte de seu ideal. Se esses ideais são trabalhados honestamente e são incorporados nas atividades diárias do pessoal, uma atitude positiva emerge de imediato. As pessoas começam a sentir-se valorizadas e logo sentem que os problemas podem ser solucionados, se fixarem suas mentes coletivamente para isso. Esse é um ingrediente crítico para o sucesso da empresa; uma atitude de ver problemas como desafios e serem atacados com confiança, tenacidade e criatividade. Uma atitude, “é possível fazer uma mudança aqui”, permite ao pessoal começar o processo da difícil mudança.

Uma vez criado um compromisso pessoal é preciso mudar para o ideal. Uma coisa é definir o ideal e outra, é assumir um compromisso pessoal para por energia de vida e fazer a realidade ideal. Há muitos modos para realizar um compromisso público. Alguns fazem isso com uma declaração verbal, outros assinando uma folha, o importante é que uma massa crítica dos membros do pessoal cumpram aqueles compromissos.

Em quase todos os casos, um vazio acontece depois que o ideal é criado. Os administradores e o time de líderes tem que modelar o novo ideal e tem que procurar qualquer oportunidade para por esses ideais em atividades diárias. Há uma expectativa que os administradores sejam os modeladores preeminentes destes ideais. É papel deles, apoiar e encorajar o comportamento que conduz a essa visão. Também é o papel das demais lideranças reforçar o movimento para os ideais, a partir dos próprios comportamentos.

O “parto” organizacional

De acordo com a teoria dos sistemas, uma organização é compreendida enquanto agrupamento humano que visa atingir determinados objetivos, interagindo com o ambiente, influenciando e sendo influenciado por ele. As organizações, de acordo com essa visão, são entendidas como sistemas vivos; como tais, buscam sempre a homeostase, possuindo uma natural resistência às mudanças. O grau de resistência é diferenciado, alguns organismos apresentam um maior grau de resistência, outros, por sua vez, são mais maleáveis às transformações.

O paradoxo organizacional está no fato de que as organizações, ao mesmo tempo em que resistem ao processo de mudança, sabem que precisam modificar-se e adaptar-se ao ambiente em mutação ou correm o risco de sucumbirem.

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.

As mudanças organizacionais são parte das mudanças culturais, podendo aquelas serem comparadas a um parto. O processo de mudança bem conduzido faz nascer uma nova organização. Uma questão coloca-se como primordial: como realizar esse parto? Toda e qualquer mudança desse nível é complexa, pois envolve quebra de antigos paradigmas e assunção de novos, implicando em uma modificação na percepção da realidade pelos sujeitos organizacionais. Ora, mudança de percepção representa mudança cultural, tanto individual quanto organizacional, tarefa por si só titânica.

O aspecto cultural assume a sua importância principalmente quando analisamos sucessos e fracassos de diferentes organizações, nos mais variados campos de atuação, que adotaram a mesma técnica e/ou método de mudança. Cada organização é única, possui o seu próprio “código genético”, portanto, cada uma reage de forma diferenciada a um mesmo estímulo/problema. Nesse sentido, antes de dar início a alterações culturais, é prudente realizar um mergulho no interior da organização em questão.

Para que a mudança logre êxito, um dos requisitos básicos é a participação e o envolvimento de todos os seus membros. O convencimento e a negociação são palavras chaves do sucesso.

Anotam-se várias contribuições no campo da administração que auxiliam no doloroso processo de mudança. Sugerimos aqui, como instrumento viabilizador desse processo o **Planejamento Estratégico numa Perspectiva Participativa**. Esta abordagem compõe-se de alguns elementos básicos, que podemos resumir da seguinte forma:

- Análise Ambiental Externa: procedimento inicial quando se identificam os pontos fortes e fracos existentes dentro da organização;
- Análise Ambiental Externa: aqui se faz um mapeamento das principais ameaças e oportunidades do ambiente em que a organização está inserida;
- Encontros Internos para Formulações Estratégicas: Momento de elaboração e discussão de estratégias;
- Sistematização de Premissas Estratégicas: corresponde az montagem do plano em si.

Considerações finais

O parto organizacional exige muito, pois sua natureza é coletiva. Muitas organizações fracassaram após tentarem implementar mudanças. Partes consideráveis desses fracassos repousaram no fato de que os reformadores adotaram uma postura excludente, antidemocrática e arrogante. Aqueles que desejaram parir sozinho uma obra que deve ser pela própria natureza coletiva, malograram. A grande perdedora nesses casos é sempre a organização. Esta teve a sua antiga estrutura destruída sem ter convencido seus membros da certeza e precisão da nova, criando um clima de instabilidade e rejeição. O parto, nesse caso, além de profundamente longo e doloroso,

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.

gera uma entidade que não sabe se é a velha organização que tenta manter-se a todo custo, ou se a nova, que força passagem para nascer. Desta forma, as energias que poderiam impulsionar a criação de estruturas funcionais mais dinâmicas e ágeis, são brutalmente desperdiçadas.

Notas

SCHEIN apud FLEURY, A.; Fleury, M.T.L. **Aprendizagem e inovação organizacional**, São Paulo: Atlas 1995.24;

FLEURY, 1995, p.51.

GUIMARÃES, Carlos Augusto Sant'Anna. **Rito da passagem do setor público estatal para o não estatal**. Projeto de Pesquisa para o Mestrado em Ciências Políticas da UFPE. Recife: UFPE, 1999, p. 2.

DRUCKER, Peter F. Novos padrões para as organizações de hoje. São Paulo: Nova Cultural. 1986. Apud SILVEIRA JUNIOR, Aldery; VIVACQUA, Guilherme. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: UNB, 1996. P. 56.

SILVEIRA JUNIOR e VIVACQUA, 1996, p. 26.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria da administração**. Rio de Janeiro: Campus 199. (edição compacta).

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery; VIVACQUA, op. Cit, 1996.

* Administrador e Professor com Pós-Graduação *latu sensu* em Gestão Empresarial. Administrador do quadro efetivo do Ministério da Economia e Presidente da FUNDESP.