

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O objetivo deste capítulo é fornecer uma base teórica para sustentar o desenvolvimento da pesquisa aqui apresentada. Segundo Yin, “é essencial que se desenvolva uma teoria antes que se faça a coleta de dados para qualquer estudo de caso” (YIN, 2001, p. 50). Neste caso em particular, o desenvolvimento da teoria já está feito pelos autores apresentados neste referencial teórico.

Este capítulo aborda três questões principais: cultura, mudança e desempenho. Estes tópicos são aplicados ao caso Embratel. Neste sentido, para iniciar a abordagem sobre cultura organizacional, algumas definições são importantes para se ter um entendimento maior do assunto ora pesquisado e fornecer as proposições que sustentarão a pesquisa e o instrumental teórico que é utilizado nesta dissertação. Posteriormente são tratadas as questões referentes à mudança cultural, gerenciamento da cultura e desempenho organizacional.

2.1. Cultura Organizacional

2.1.1. Conceituação

Inúmeras conceituações de cultura organizacional definidas por diferentes formas e enfoques já foram feitas no meio acadêmico. Sob o enfoque antropológico, por exemplo, busca-se desvendar os significados dos costumes de uma sociedade ou organização, enquanto sob o enfoque sociológico busca-se compreender a elaboração dos símbolos.

Independentemente do enfoque abordado, o termo “cultura organizacional” passou a fazer parte da literatura acadêmica dos Estados Unidos a partir do artigo de Pettigrew na revista *Administrative Science Quarterly*, em 1979. De acordo com este autor:

cultura organizacional é um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo num dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações (Pettigrew, 1979, p. 574).

Em outras palavras, cultura organizacional é o conjunto de normas, crenças, princípios e padrões de comportamento que juntos dão a cada organização¹ uma característica distinta. São estes padrões de comportamento e crenças que possibilitam o entendimento e interação entre os membros do grupo. Para Pettigrew, a organização está em contínuo movimento, assim como um sistema. Ainda neste artigo, o autor afirma que “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” (Pettigrew, 1979, p. 577) reafirmando a idéia de que a organização é um sistema em contínuo movimento que está sempre aprendendo e se adaptando.

A partir desta definição inicial, o termo “cultura” tornou-se moda entre administradores, consultores e acadêmicos. Mesmo com a moda passando, a cultura ficou impregnada na teoria das organizações (Hofstede, 1990) e é de grande importância para a eficácia da produtividade de uma organização, conforme apresentado mais adiante.

Schein define cultura organizacional de uma forma bem abrangente:

conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (Schein, 1984, p. 3).

Ou seja, são as conclusões que um grupo de pessoas tem a partir de suas experiências dentro da organização. De forma mais objetiva, é a regra do jogo, a maneira como as coisas são feitas. O interesse maior de Schein é descobrir porque os membros da organização se comportam de determinada maneira e o que os levou a adotar tal comportamento.

Para este autor, os pressupostos são os pontos centrais da cultura e esta passa por um constante processo evolutivo, pois sempre estão ocorrendo novas questões e sempre há um processo de aprendizagem, assim como já citado por Pettigrew. No entanto, este processo evolutivo não apaga o que já foi aprendido e que já está sedimentado no grupo. Na realidade, ocorre uma renovação sutil.

¹ Nesta pesquisa são utilizados como sinônimos os termos: organização, companhia e empresa.

Outra abordagem afirma que a cultura pode ser entendida como um conjunto de soluções estáveis para problemas de adaptação externa e integração interna com que lidam os grupos. Uma das funções da cultura organizacional é filtrar o ambiente externo, provendo o foco sobre os itens relevantes e oferecendo soluções pré-definidas de forma a controlar a ansiedade dos indivíduos no grupo quanto às ameaças externas.

Smircich (1983) apresenta a definição de cultura como um conceito social ou normativo que sustenta a organização como um conjunto que expressa os valores ou idéias sociais e crenças que os membros da organização compartilham. Estes valores e padrões de crenças compartilhados são manifestados através de símbolos como mitos, rituais, histórias, lendas e linguagem.

Mesmo com todas as definições apresentadas acima, é difícil se chegar a um consenso sobre a definição do termo “cultura organizacional”, já que existem várias definições consistentes. Hofstede (1990) afirma que a maioria dos autores concorda com as seguintes características: a cultura organizacional é (1) holística, (2) determinada historicamente, (3) relacionada com conceitos de antropologia, (4) construída socialmente, (5) possui certa flexibilidade e (6) difícil de mudar.

Sathe (1985) analisa dois elementos importantes para a definição de cultura: o conteúdo e a força. O conteúdo de uma cultura está relacionado com a inter-relação dos pressupostos básicos para a formação dos padrões de comportamento. Portanto, quanto maior congruência entre os valores e crenças maior será o senso de harmonia e unidade e, conseqüentemente, mais forte será a atuação da cultura na vida organizacional. A força de uma cultura influencia a intensidade do comportamento. Para este autor, três características definem a força de uma cultura:

- Largura: quantidade de pressupostos que existem na cultura;
- Extensão do compartilhamento: em que grau estes pressupostos são compartilhados; e
- Grau de importância: definição clara a respeito do grau de importância dos pressupostos.

Portanto, as culturas classificadas como “fortes” são assim consideradas por serem largas, amplamente compartilhadas e com uma clara hierarquização de importância dos pressupostos. Culturas com estas características exercem muita influência no comportamento da organização.

No entanto, o que não se pode confundir é a diferença entre cultura e clima organizacional, explicado a seguir. Um primeiro aspecto abordado por Denison (1996) é que o estudo da cultura requer uma pesquisa qualitativa dos aspectos sociais do indivíduo, enquanto o estudo do clima organizacional requer uma pesquisa quantitativa e pressupostos sobre os aspectos sociais como fonte primária do objeto de pesquisa.

Outro aspecto refere-se ao fato de que pesquisadores de cultura estão mais preocupados com a evolução do sistema social no tempo, enquanto pesquisadores de clima se preocupam mais com o impacto que o sistema organizacional tem sobre os grupos e os indivíduos da organização. De forma mais clara, os estudiosos de cultura enfatizam a importância de um entendimento profundo dos pressupostos que formam a cultura, como isso reflete nos funcionários e como a organização vê esta cultura. Já o clima organizacional é representado pelas percepções das práticas “observáveis” que estão na superfície da organização.

O clima organizacional refere-se a uma situação que está ligada a sentimentos e comportamento dos membros da organização. É passageiro e subjetivo, não é intrínseco à organização. Para Schein (1990), o clima é apenas uma manifestação superficial da cultura. O clima é facilmente manipulado pelas pessoas que detêm poder e influência. Já a cultura é enraizada na história da organização, é adotada pelos membros da organização, é complexa e, portanto, resiste à manipulação.

De acordo com Tomei (1994), a distinção entre clima e cultura organizacional pode ser resumida conforme quadro abaixo.

Quadro 1 Clima x Cultura Organizacional

Clima Organizacional	Cultura Organizacional
“Estado de espírito” da organização	Personalidade da organização
Ligado ao grau de satisfação, lealdade e compromisso de seus membros	Ligada ao grau de motivação e comprometimento
Identificado através do levantamento de opiniões e percepções de seus membros	Identificada através do sistema de crenças e dos valores compartilhados
Perspectiva temporal de curto/médio prazo	Perspectiva temporal de médio/longo prazo.

Fonte: Tomei, Patrícia. “A Gerência da Cultura como Ferramenta de Competitividade”. Documento de Trabalho, Departamento de Administração/IAG - PUC-Rio, 1994.

2.1.2. Construção e Características

Para melhor compreender como se dá a construção de uma cultura organizacional, Hilal afirma que “as organizações não se formam acidental ou espontaneamente. As organizações são criadas porque um ou mais indivíduos percebem que a ação coordenada de um grupo pode atingir objetivos que estão fora do alcance da ação individual” (Hilal, 1996, p. 22).

Quando a organização atinge a meia vida² a cultura já está arraigada e *taken for granted*, ou seja, internalizada. Neste estágio podem surgir oportunidades de fusões e aquisições ocasionando mudança na cultura vigente.

Na construção da cultura de uma empresa e da forma de modificá-la, Burns (apud Hilal, 1996), afirma que a liderança de uma cultura pode ser transformacional e não transformacional. A liderança transformacional é associada com a mudança da organização, a sua transformação, em contraste com a liderança não transformacional que tem o interesse de manter o *status quo*. No entanto, os líderes devem conduzir a organização em uma direção que busque sempre a melhoria da mesma. Para que isto ocorra, muitas vezes é necessário que ocorra uma mudança, mas é importante frisar que esta mudança não deve ocorrer ao acaso, ela deve ser adaptada conforme a mudança do ambiente. A questão da mudança será abordada no item 2.4.

² Os estágios de crescimento da cultura são apresentados no quadro 7 – Estágios de Crescimento e Função da Cultura.

Portanto, a liderança tem um papel definitivo na redefinição da cultura organizacional e, segundo Hilal, “o líder deve estar propenso a passar por um processo de desconfirmação, o qual é freqüentemente doloroso” (Hilal, 1996, p. 26).

Hilal (1996) segue sua pesquisa afirmando que o tipo de mudança depende do estágio de amadurecimento que a organização se encontra e no grau de receptividade da organização à mudança.

Ainda em relação às características da cultura de uma empresa, em seu artigo sobre política cultural, Lucas (1987) apresenta os aspectos políticos da cultura organizacional. Para ele, a estrutura organizacional de uma empresa é resultado de uma negociação consciente entre os subgrupos que dividem os mesmos valores e crenças. Estes subgrupos (grupos de interesse) definem e realizam seus interesses de acordo com as situações específicas. Ao fazerem isso, entram em conflito com outros subgrupos ou indivíduos até que haja uma negociação que pacifique a situação e restabeleça o equilíbrio desejado. A cultura surge dessa interação entre grupos e é efeito da solução das contradições. A análise política cultural derivada deste artigo é baseada na idéia de que as organizações são artefatos culturais.

Segundo Schein (1990), as fontes básicas de uma cultura são os padrões e pressupostos que os fundadores, líderes e primeiros empregados levam para a organização e são necessários para sua sobrevivência de longo prazo. Ou seja, através da filosofia e diretrizes dos fundadores de uma organização, eles selecionam a alta administração que compartilhe da mesma filosofia e, por meio de seus comportamentos e atitudes, permitam aos demais funcionários passarem por um processo de socialização e internalização ao captar esta imagem, se familiarizando com a cultura da empresa para se adaptarem. É este processo de socialização de novos membros que perpetua e reproduz a cultura dentro da organização. Durante este processo de seleção e socialização é formada a cultura organizacional (vide figura 1) que mesmo sofrendo algum tipo de ajuste, conforme novas mentes aderem à organização, preserva a filosofia original até que haja uma ruptura.

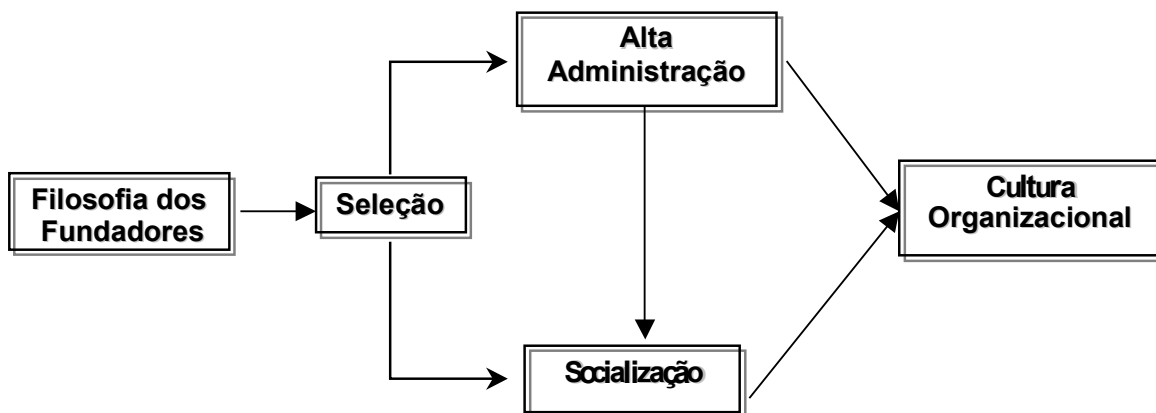


Figura 1 Formação da Cultura Organizacional

Após o processo de seleção e socialização, explicitado acima, para formar a cultura organizacional de uma empresa, esta cultura precisa ser transmitida aos funcionários constantemente. Esta transmissão se dá por meio do tipo de linguagem que os funcionários utilizam (gírias próprias, jargões, siglas da empresa), símbolos que caracterizam a companhia, histórias compartilhadas por todos, narrações de acontecimentos na empresa que marcaram e rituais, como rituais de integração (reuniões, cafés da manhã entre equipes, almoços, passeios, confraternizações de fim de ano etc.) que tentam promover uma maior coesão entre os membros de uma organização e fortalecer a cultura organizacional. À medida que o grupo se torna coeso, ele adquire códigos próprios de identificação, de comunicação, de linguagem e de comportamento, que se traduzem em padrões assumidos e praticados pelos integrantes deste grupo.

Outra característica interessante da cultura é apresentada por Gordon (1991). Este autor publicou um artigo em que argumenta que a cultura organizacional é fortemente influenciada pelas características da indústria ou setor em que a organização está inserida. Portanto, as empresas pertencentes à mesma indústria compartilham os mesmos elementos culturais necessários para a sobrevivência no mercado que atuam.

Para Gordon, existem três elementos chaves que se forem alterados mexerão na estrutura da cultura organizacional vigente. Estes elementos são: (1) ambiente competitivo

(mudança de uma estrutura de monopólio para oligopólio), (2) necessidades dos clientes (mudança na demanda ou na preferência dos consumidores), e (3) expectativas da sociedade (pressão por menos poluição, melhores condições de trabalho etc.).

Isto ocorre porque se o ambiente da indústria muda em termos de um dos elementos citados acima, os comportamentos baseados nos pressupostos e valores passados se tornarão ineficientes frente à nova realidade e a companhia experimentará resultados insatisfatórios. Esta nova condição cria uma pressão para uma mudança cultural.

Por este motivo, Gordon (1991) defende que uma organização com uma cultura muito forte não se adapta bem às mudanças do ambiente externo, uma vez que se ocorrer alguma necessidade de mudança, como as apontadas acima, a organização terá grande dificuldade de se adaptar.

Freitas (1991) cita em seu livro que para saber se a força da cultura é forte o suficiente para influenciar os membros da organização, é essencial identificar o quão importante são os pressupostos compartilhados, o quão largamente compartilhados são estes pressupostos e a sua clareza.

2.1.3. Funções e Importância

Uma das importâncias da cultura organizacional é que ela proporciona consistência para uma organização e para as pessoas, ensina ordem e estrutura para as atividades internas da empresa, estabelece os padrões de relacionamento entre as pessoas, por meio de fronteiras, regras básicas e padrões para a comunicação, cria critérios para a entrada e permanência dos membros na organização, além de determinar as condições para a efetividade dos processos internos, por meio de condições de premiações e punições.

Existem três razões pelas quais é importante ter a cultura bem compreendida entre o corpo funcional: (1) a cultura organizacional é real e impacta na vida dos funcionários, (2) a performance das pessoas e da organização não pode ser entendida sem considerar a cultura, e (3) o conceito de cultura organizacional tem sido confundido com outros conceitos como clima, ideologia, filosofia e estilo gerencial.

Outra questão fundamental para a compreensão da cultura organizacional é a interação entre o ambiente externo e interno. O ambiente externo está exigindo constantes adaptações das organizações de modo a garantir a sua sobrevivência no mercado, conforme demonstrado através da citação de Castells na introdução. Deste modo, a necessidade de administrar e integrar o ambiente interno para se ajustar ao ambiente externo e aos objetivos da organização induz a busca por uma cultura capaz de ajudar a organização a se manter num ambiente tão competitivo como o atual.

2.2. Manifestações e Níveis Culturais

Apresentado o conceito, as características e a importância da cultura para uma organização, segue-se com a forma com que a cultura se manifesta e os seus diferentes níveis culturais, de acordo com Schein, Beyer & Trice e Hofstede.

2.2.1. De acordo com Schein

Schein (1990) distingue três níveis fundamentais em que a cultura se manifesta. Para ele, esta distinção se faz importante para se analisar a cultura de um determinado grupo. Estes níveis são classificados como: (1) artefatos visíveis, (2) valores, e (3) pressupostos básicos.

Para o entendimento do primeiro nível de manifestação cultural, pense na situação de quando um novo funcionário ingressa numa organização. A primeira coisa que ele observa são os artefatos ou ambiente da organização. Artefatos são o modo de distribuição do mobiliário (*layout*), a arquitetura, a tecnologia, a forma como as pessoas se vestem e como se cumprimentam ou se relacionam, a intensidade emocional do ambiente (se é um ambiente sob pressão, agressivo, se é mais tranquilo, amigável, formal ou informal), ou seja, é a filosofia da organização. Este nível cultural não é muito fácil de se trabalhar, pois os dados são fáceis de se obter visualmente, porém são difíceis de se interpretar. Isto ocorre visto que dificilmente se consegue entender porque o grupo se comporta de determinada maneira ou qual a lógica que está por trás de determinado comportamento.

Para analisar porque os membros de uma organização agem da maneira que o fazem, é necessário entender os valores que governam tais atitudes. Os valores são o segundo nível da cultura e como são difíceis de serem percebidos diretamente, pois estão no inconsciente das pessoas, são identificados por meio de questionários e entrevistas que estudam a cultura da organização. Portanto, os valores não são de fácil percepção visual, como os artefatos.

O terceiro nível cultural apontado por Schein são os pressupostos básicos. Para se entender melhor a cultura e os valores dos membros da organização, torna-se imperativo o entendimento dos pressupostos básicos que além de intangíveis e invisíveis são *taken for granted*, ou seja, são aceitos e largamente difundidos sem uma prova evidente da sua validade, mas ao serem questionados geram certa estranheza. Portanto, os pressupostos básicos de uma organização requerem ainda mais densidade na pesquisa. Para identificar os pressupostos é necessário uma observação mais intensa da organização, mais focada e envolve a participação dos membros para fazerem uma auto-análise. Alguns exemplos de pressupostos são apontados por Schein (1984): i. a noção de que um negócio deve ser rentável, ii. a idéia de que escolas devem educar, ou ainda mais óbvio iii. a necessidade de a medicina curar. Estes exemplos, ao serem questionados, trazem em si um grau de estranheza, pois são *taken for granted*.

Como a cultura é “aprendida” pelos membros e não existem modelos prontos que visualizem a forma pela qual a cultura se cria, se torna mais difícil identificar como os pressupostos, normas e crenças são enraizados na cultura de uma organização. Além disso, não há cultura se não existe um grupo que a possua. Ou seja, a cultura precisa de um grupo para existir. E grupo é caracterizado por um conjunto de pessoas que estão juntas tempo bastante para conhecerem seus problemas e que tiveram oportunidade para resolver estes problemas e observar os efeitos de suas soluções. Portanto, de acordo com Schein, quando um grupo está se formando e crescendo, a cultura é a “cola” que os une por meio de identidades e força.

2.2.2. De acordo com Beyer & Trice

Os pesquisadores Beyer & Trice (1984) afirmam que para criar e manter uma cultura é preciso que concepções, normas e valores sejam afirmados e comunicados aos membros da organização de forma tangível. Para estes autores, esta afirmação e comunicação da cultura se manifesta por meio de formas e ritos culturais. Estes possuem dois componentes básicos: (1) sua substância, ou melhor, a rede de significados contida em sua ideologia, norma e valores; e (2) sua forma, ou seja, práticas organizacionais que possuem um significado que é afirmado e passados aos membros da organização que reforça a cultura vigente.

A primeira manifestação cultural apontada por estes autores, que são transmitidas aos membros, são as formas culturais. As formas são referentes ao ambiente físico, artefatos, conto popular, estória, gestos, lenda, linguagem, mito, ritual, saga e símbolo que uma determinada empresa possui e que dificilmente é igual à manifestação em outra empresa, conforme quadro apresentado abaixo.

Quadro 2 Formas Culturais de Trice & Beyer

Formas Culturais	Definição
Ritual	Conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam a ansiedade, mas dificilmente trazem conseqüências técnicas pretendidas.
Artefatos	Objetos utilizados para facilitar o desempenho de atividades culturalmente expressivas do dia-a-dia.
Ambiente Físico	O que rodeia as pessoas fisicamente, trazendo estímulo sensorial.
Conto popular	Narrativa fictícia.
Estória	Narrativa baseada em eventos verdadeiros mesclados com fictícios.
Gesto	Movimentos de partes do corpo que expressam significados.
Lenda	Narrativa impressionante que se fundamenta em dados históricos, mas que foi embelezada com detalhes de ficção.
Linguagem	Forma ou atitude particular através da qual os membros de um grupo usam sons e sinais escritos para transmitir significados entre eles.
Mito	Narrativa dramática de eventos imaginários, usada para explicar as origens ou transformações de algo.
Saga	Narrativa histórica descrevendo as realizações sem precedentes de um grupo e seus líderes, comumente em termos heróicos.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como forma de exprimir um significado.

Fonte: Trice, Harrison M. & Beyer, Janice M. "Studying organizational cultures through rites and ceremonials". *Academy Management Review*, v.9, n.4, p.653-669, 1984

Pode-se observar, por exemplo, que cada organização possui um símbolo que melhor a represente e é identificado por todos os membros, ou uma lenda ou mito ou saga ou estória que são contados várias vezes, ou um ritual que caracterize a cultura de determinada organização.

Outra manifestação cultural apontada por Trice & Beyer são os ritos culturais. Estes são um conjunto planejado de atividades, que combinam várias formas de expressão cultural com conseqüências práticas e expressivas. Comparando relatos antropológicos dos ritos das sociedades tribais com os da vida das organizações modernas, estes autores identificaram seis tipos de ritos. Os ritos são divididos em ritos de passagem, de degradação, de reforço, de renovação, de redução de conflitos e de integração, conforme ilustrado abaixo.

Quadro 3 Ritos Culturais de Trice & Beyer

Tipos de Ritos	Características	Conseqüências Latentes
Ritos de Passagem	Facilitam a mudança do indivíduo para um novo <i>status</i> (estagiário que é efetivado).	Minimizam as mudanças na forma com que as pessoas desempenham papéis sociais. Restabelecem o equilíbrio em relações sociais em processo.
Ritos de Degradação	Dissolvem identidades sociais e retiram poder (<i>impeachment</i>).	Fornecem reconhecimento público de problemas. Limitam os grupos, definindo quem pertence ou não. Reafirmam a importância social.
Ritos de Reforço	Enaltecimento público de resultados positivos (prêmios e congratulações).	Reconhecimento público dos indivíduos por suas realizações, motivando outros a esforços semelhantes. Enfatizam o valor social do respeito às regras.
Ritos de Renovação	Renovam as estruturas sociais e melhoram seu funcionamento.	Reafirmam aos membros que alguma coisa está sendo feita a fim de solucionar os problemas. Dirigem a atenção à alguns problemas e desconsideram outros. Legitimam e reforçam sistemas de poder e autoridade existentes.
Ritos de Redução de Conflitos	Restauram o equilíbrio nas relações sociais conturbadas (sindicatos).	Desviam a atenção do objetivo de resolver problemas. Compartimentalizam o conflito e seus efeitos que produz ruptura.
Ritos de Integração	Encorajam e revivem sentimentos compartilhados e mantêm as pessoas comprometidas com o sistema social (festas de natal).	Liberam as emoções e afrouxam temporariamente as normas. Através do controle reafirmam a moral das normas.

Fonte: Trice, Harrison M. & Beyer, Janice M. "Studying organizational cultures through rites and ceremonies". *Academy Management Review*, v.9, n.4, p.653-669, 1984.

Os três primeiros ritos (de passagem, degradação e reforço) manifestam-se no nível do indivíduo, enquanto os três últimos (renovação, redução de conflito e integração)

possuem manifestações grupais, na organização como um todo, conforme apresentado a seguir.

Os ritos de passagem estão relacionados com eventos inevitáveis da vida cotidiana. São eventos que marcam uma ruptura de um estado, como por exemplo, um empregado que se aposenta, uma moça solteira que se casa, um estagiário que se torna funcionário, um diretor que vira presidente da companhia. Todos estes exemplos de mudança de tatus vêm acompanhados de algum tipo de cerimônia, seja ela uma comemoração forma ou informal.

Os ritos de degradação, por sua vez, estão relacionados com eventos negativos, de humilhação. É uma associação das características e atitudes de uma determinada pessoa com algo negativo que prejudica a companhia. Esta pessoa se torna tão prejudicial para a empresa, que aos poucos ela vai perdendo suas responsabilidades até ser removida da sua posição. Dois exemplos são destacados do artigo de Beyer & Trice. O primeiro refere-se a um treinador de uma equipe esportiva que substitui um jogador por outro, devido aos seus passes errados e que os jornalistas aproveitam para degradar ainda mais a sua imagem com suas reportagens. O outro exemplo trata-se de um *impeachment* de um alto governante. Estes exemplos são calcados em dissociação de poder e dissolução de identidades, por meio de atos humilhantes.

Os ritos de reforço são o oposto dos ritos de degradação, pois enaltecem as qualidades das pessoas por meio de prêmios, parabenizações, reconhecimento público de seus feitos. Um bom exemplo deste rito é o Prêmio Nobel e o Oscar.

Iniciando agora as descrições dos ritos que afetam a organização como um todo, começa-se com o rito de renovação. Este tipo de rito renova a estrutura, a estratégia e a gestão da empresa como um todo. São caracterizados por programas de redesenho de trabalho, de grupos de trabalho, *feedback* das ações, entre outros.

Diversas características de uma organização podem gerar conflitos internos. Estas características podem ser as hierarquias estabelecidas, a divisão do trabalho ou diferenças de poder e de idade dentro de um grupo que produza conflitos e atitudes agressivas. Neste momento, o rito de redução de conflito entra em cena para apaziguar a situação e restabelecer a harmonia do grupo.

Por fim, Beyer & Trice apresentam os ritos de integração que unem os grupos e reforçam os sentimentos comuns das diferentes subculturas. Muitas empresas adotam este rito em festas de final de ano, festas de aniversários e cafés da manhã com o intuito de relaxar o grupo e prover a integração entre os membros.

Como se pode verificar nos quadros apresentados, as formas e os ritos culturais também possuem características que envolvem um conjunto de atividades bem elaborados e planejados que trazem em si interações sociais e que geralmente são elaborados para o benefício dos funcionários, além de carregar conseqüências sociais múltiplas.

2.2.3. De acordo com Hofstede

De acordo com Hofstede (1990), em seu estudo de caso com vinte unidades geográficas de dez empresas localizadas na Dinamarca e Holanda, a cultura organizacional se manifesta através de quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores, sendo que símbolo é a manifestação mais superficial e valores é a manifestação mais profunda, pois são sentimentos inconscientes e raramente discutidos, que não são perceptíveis como os demais.

A figura a seguir representa estas quatro categorias de manifestações culturais do nível mais profundo até chegar ao mais superficial.

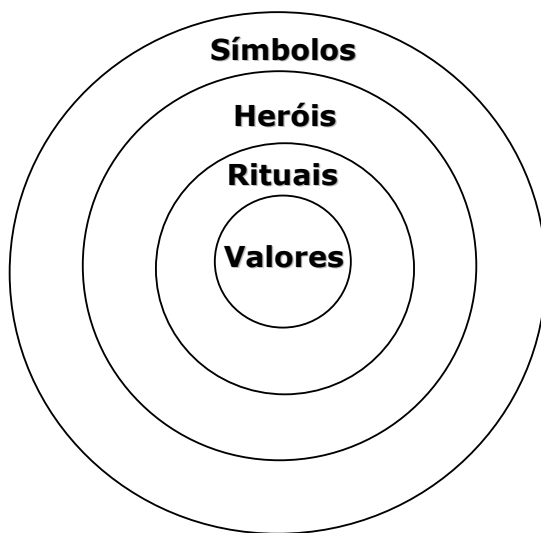


Figura 2 Manifestações da Cultura

Para Hofstede (1990), símbolos, o nível mais superficial, são palavras, gestos, figuras ou objetos que trazem um significado particular e é somente reconhecido por pessoas que partilham a mesma cultura. A construção de símbolos serve como um meio para a formação da identidade da organização.

O segundo nível é representado por heróis. Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características altamente valorizadas na cultura cujo comportamento serve de modelo para seus seguidores. Os heróis tornam o sucesso atingível e humano, além de motivar os empregados.

Aprofundando mais na manifestação cultural proposta por Hofstede, tem-se os rituais. Rituais são atividades coletivas consideradas socialmente essenciais dentro de uma cultura. Como exemplo de rituais o autor cita formas de cumprimentos e cerimônias sociais, tais como festas de finais de ano, cafés da manhã e almoços comemorativos. Estas categorias são visíveis aos espectadores e são percebidas e imitadas pelos membros da organização.

A categoria mais profunda de manifestação cultural dentro de uma organização é a de valores. Valores são tendências amplas na preferência por certos estados ou relações *versus* outras. São sentimentos inconscientes e raramente discutidos que apontam para a conclusão

de que alguém tem mais ou menos razão. Ou seja, são as crenças e conceitos básicos numa organização. Deal & Kennedy (1982) caracterizam os valores como o coração da cultura.

Para chegar às quatro categorias listadas acima, as entrevistas questionaram: “quais são as palavras e termos que somente os membros da organização compreendem?” (para identificar os símbolos organizacionais); “que tipo de pessoas possuem o perfil para ter uma carreira meteórica?”, “quem você considera como sendo a pessoa que melhor representa a organização?” (para identificar os heróis da organização); “com que periodicidade ocorrem confraternizações?”, “como as pessoas se comportam nestas ocasiões?”, “quais são os eventos celebrados pela organização?” (para identificar rituais); e “que coisas as pessoas gostam de ver acontecer na empresa?”, “qual o maior erro alguém pode cometer?”, “que tipos de problemas no trabalho te deixam com insônia?” (para identificar os valores organizacionais).

2.3. Tipologias Culturais e Estratégia

Uma vez entendida as manifestações e níveis culturais é importante conhecer as tipologias culturais criadas por diferentes autores. Estas tipologias são modelos que ajudam na compreensão a cultura organizacional, pois remetem a generalizações de um objeto (Freitas, 1991). Abaixo estão algumas tipologias culturais mais estudadas e a relação da tipologia de Deal & Kennedy com a matriz BCG que trata de estratégia organizacional.

De acordo com os autores que criaram cada uma destas tipologias culturais, uma organização que tenha um determinado tipo de cultura pode trabalhar para mudar para outro tipo ou pode, sem perceber, acabar indo parar numa tipologia cultural desfavorecida. O importante é a empresa identificar e traçar metas para alcançar a tipologia desejada.

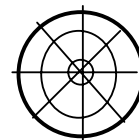
2.3.1. Modelo de Handy

Inspirado em Harrison (1972) que identifica quatro ideologias dentro de uma organização, Handy substitui “ideologia” por “cultura” e complementa o trabalho de Harrison, apesar de manter os mesmos nomes propostos por este.

Handy (1976) afirma que regras, procedimentos, planejamento e organização fazem parte da cultura de uma empresa. “Essa cultura toma, freqüentemente, forma visível em suas instalações, escritórios, lojas ou filiais. Os tipos de pessoas que emprega, o comprimento e a elevação de suas aspirações de carreira, seu *status* na sociedade, grau de mobilidade, nível de educação, tudo será um reflexo de cultura” (Handy, 1976, p. 202). Neste sentido, o modelo de Handy desenvolve uma tipologia cultural que considera como os canais de poder são refletidos em determinadas estruturas e sistemas.

- **Cultura de Poder**

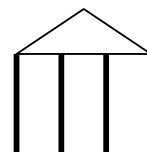
Como o próprio nome diz, neste tipo de cultura o poder é o ponto central. Sua estrutura é representada por uma teia, onde o centro é a fonte de poder. Na cultura de poder se trabalha por precedentes, antecipando o que as fontes de poder irão demandar. Há poucas regras e procedimentos, ou seja, pouca burocracia e por isso reagem bem às ameaças. Os membros de organizações orientadas pelo poder têm mentalidade política e assumem riscos em prol de mais poder. O problema de sucessão é a chave de seu sucesso continuado, pois como é representado por uma teia, uma “teia sem uma aranha” não tem força alguma. Geralmente são caracterizadas por organizações bem sucedidas e pequenas, porém o trato com o funcionário pode se tornar rude. A figura abaixo é a representação gráfica desta cultura.



- **Cultura de Papéis**

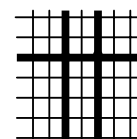
Este tipo de cultura trabalha pela lógica e racionalidade, por isso geralmente é estereotipada como burocracia, motivo pelo qual chama-se cultura de papel. Sua estrutura pode ser esquematizada como um templo grego (conforme ilustrado na figura a seguir). A

cultura de papéis apóia sua força em seus pilares, suas funções ou especialidades, onde o trabalho é controlado por regras e procedimentos. Opera num ambiente estável, geralmente um monopólio ou oligopólio ou com produtos de longa duração que oferecem segurança e previsibilidade. Como exemplos pode-se citar o serviço público e a indústria de petróleo. A eficiência desta cultura depende mais da racionalidade da alocação de trabalho e resposta, do que das personalidades individuais. Não se exige desempenho extraordinário, muito pelo contrário, este alto desempenho poderia ser destrutivo. Não é para pessoas ambiciosas que estão mais interessadas no resultado do que no método.



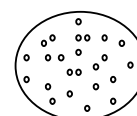
- **Cultura de Tarefas**

A cultura de tarefas é orientada para o trabalho ou projeto, está totalmente relacionada ao desempenho. A melhor representação desta cultura é uma rede, com algumas malhas mais grossas e fortes do que outras (vide figura a seguir). Toda a sua ênfase está em fazer o trabalho ser executado dentro do prazo previsto. Prioriza a rapidez de resposta. Este tipo de cultura reúne os recursos apropriados em conjunto com as pessoas apropriadas para deixá-las realizar seu trabalho. É uma cultura extremamente adaptável, flexível, que estimula o trabalho em equipe e é encontrada em mercados competitivos, quando a vida do produto for curta, porém é instável. Um exemplo deste tipo de cultura são empresas com produtos de alta tecnologia em que constantemente são lançados novos produtos, deixando os obsoletos para trás.



- **Cultura de Pessoas**

A cultura de pessoas é a mais rara de todas. O indivíduo é o ponto central deste tipo de cultura, a organização existe para servi-lo. A melhor palavra para descrevê-la é uma galáxia de estrelas individuais, onde a organização é subordinada aos indivíduos e deles depende para existir. Sua estrutura é bem enxuta e hierarquias ou controle sobre seus membros é praticamente impossível, a não ser que o grupo todo concorde.



Todas estas ideologias afetam o sucesso da organização na medida que determinam como as decisões são tomadas, como são utilizados os recursos humanos e como o ambiente externo é abordado e contornado.

2.3.2. Modelo de Sethia & Von Glinow

O trabalho desenvolvido por estes dois autores, em 1985, enfoca a administração de recursos humanos, em particular o sistema de recompensas, através do qual a relação pessoas *versus* performance produz quatro tipos de cultura, ou seja, dependendo da preocupação da organização, com as pessoas ou com a performance da empresa, esta se dirigirá para determinado tipo cultural.

Quadro 4 Modelo de Sethia & Von Glinow

Preocupação com Pessoas	Alta	Cultura Cuidadosa (1,9)	Cultura Integrativa (9,9)
	Baixa	Cultura Apática (1,1)	Cultura Exigente (9,1)
		Baixa	Alta
		Preocupação com Performance	

Fonte: Sethia, N & Von Glinow, M.A. "Arriving at four Cultures by managing the Reward System", in: Kilmann *et alii*. *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

- **Cultura Cuidadosa**

De acordo com o quadro acima, a cultura cuidadosa é um tipo que possui alta preocupação com as pessoas e baixa preocupação com a performance, ou seja, mesmo sendo preocupada com o bem-estar de seus funcionários, não impõe altos padrões de desempenho. Assume uma postura paternalista. Este tipo de cultura é facilmente encontrado em órgãos públicos ou monopólios.

- **Cultura Apática**

A cultura apática é o tipo de cultura com pouca preocupação com performance e pouca preocupação com as pessoas. Por este motivo, é caracterizada pela indiferença e reflete um estado de desmoralização generalizado. Sua perspectiva de longo prazo é duvidosa, uma vez que além de baixa motivação, possui retornos financeiros insatisfatórios.

- **Cultura Integrativa**

Já a cultura integrativa possui alta preocupação com as pessoas, com uma forte expectativa sobre o desempenho. Performance é um valor central e a ênfase se dá no grupo ou no sucesso da companhia como um todo e não no processo individual, por isso é chamada de integrativa.

- **Cultura Exigente**

A cultura exigente, por sua vez, é orientada para o desempenho, com pouca preocupação com as pessoas. São empresas geralmente agressivas e vivem de acordo com um código de sobrevivência dos mais capazes. Desta forma, o retorno financeiro para os funcionários é alto, mas a rotatividade também. Como exemplo deste tipo de cultura pode-se citar bancos de investimento.

2.3.3. Modelo de Donnelly

O modelo apresentado por Donnelly (1984), em Freitas (1991), relaciona a cultura com o planejamento e apresenta três tipologias: cultura excelente, cultura vaga e cultura horrível.

De acordo com este autor, a cultura excelente é planejada e os planos são comunicados aos membros para que estes saibam a direção que estão tomando. A organização e as pessoas têm sentido de missão. Enfatiza-se a formação de equipes. Nas organizações com culturas excelentes, o planejamento é relacionado com os procedimentos, padrões de operações e desempenho.

A cultura vaga ou indistinta, por sua vez, é caracterizada por uma indefinição de rumo, onde constantemente são trocadas as equipes dirigentes. É mais comum em empresas

em estágio de maturidade ou altamente reguladas. A inovação é tida como algo que deve ser evitado.

Por fim, a cultura horrível, como o próprio nome diz, passa por crises constantes, existem grandes confusões, os membros trabalham para atender as emergências. Por isso, o clima é desagradável e inseguro. Geralmente, estas organizações são familiares ou por um único dono que acredita saber o que é certo para todo mundo.

2.3.4. Modelo de Deal & Kennedy

Esta abordagem apresentada por Deal & Kennedy (1982) classifica tipologias culturais e define o grau de risco associado às atividades de uma organização com a velocidade de *feedback* emitida pelo ambiente que a organização atua.

Assim, são definidos quatro tipos de cultura que são determinados por dois fatores externos: (1) grau de risco do ambiente em que a organização está inserida e (2) a velocidade em que a organização e seus membros recebem um *feedback* sobre as suas estratégias e decisões. O quadro abaixo elucida de forma mais clara estas combinações.

Quadro 5 Modelo de Deal & Kennedy

Grau de Risco	Alto	Cultura Macho	Cultura Aposte sua Companhia
	Baixo	Cultura Trabalho Duro / Diverte Muito	Cultura Processo
		Rápida	Lenta
		Velocidade de <i>Feedback</i>	

Fonte: Deal, Terrence & Kennedy, Alan. *Corporate Culture: the Rites and Rituals of Corporate Life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982

- **Cultura Macho**

Esta cultura combina alto grau de risco no negócio com rápida velocidade de *feedback*. Por isso, é caracterizada por individualistas que assumem altos riscos e recebem um rápido *feedback* sobre suas ações. É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade, precisam de um *feedback* imediato. É orientada para o curto prazo e há forte competição interna gerando falta de cooperação entre os membros. Os heróis deste tipo de cultura são aqueles que tomam decisões rápidas e assumem altos riscos, por isso têm a característica de ser uma pessoa dura (macho).

- **Cultura trabalho duro / diverte muito**

É a combinação de baixo risco e rápido *feedback*. Nesta cultura fazer apenas uma venda não é necessariamente o sucesso da companhia, o sucesso vem com a persistência. O *feedback* é rápido, pois qualquer reclamação do cliente aparece rapidamente. Dá muita ênfase à quantidade de vendas, muitas vezes deixando de lado a qualidade dos serviços. As equipes de vendas, por exemplo, são comprometidas com o ato de vender e não com a companhia. Nem sempre há uma identificação dos membros com a empresa.

- **Cultura Aposte sua Companhia**

São organizações que exigem altos investimentos e o retorno financeiro é vagaroso, por isso o *feedback* é lento. Pessoas que trabalham neste tipo de cultura são orientadas para o longo prazo e têm persistência para conviver com baixo *feedback*. Como exemplo pode-se citar a indústria farmacêutica em que as pesquisas são extensas e caras e o reconhecimento demora a chegar, porém quando se patenteia um produto e inicia o processo de venda, o retorno tem longa duração.

- **Cultura de Processo**

Corresponde à combinação do lento *feedback* com baixo risco. Nesta cultura, o impacto de fazer ou deixar de fazer uma transação é virtualmente nenhum, da mesma forma que as pessoas não têm nenhum *feedback*. Há falta de identificação com o sucesso e por isso não há heróis. Os valores desta cultura são calcados na perfeição técnica, para os detalhes a fim de proteger a integridade do sistema.

2.3.5. Relacionando Planejamento Estratégico com Cultura e Ciclo de Vida

Dando continuidade à compreensão da cultura de uma empresa, a seguir apresenta-se a correlação de tipologia cultural, ciclo de vida da empresa e planejamento estratégico. Planejamento estratégico é um processo gerencial de desenvolver e manter um encaixe entre os objetivos da organização e os recursos e as oportunidades externas para se ter uma organização sadia e que perdure por muito tempo (Bateman & Snell, 1998).

Com o intuito de interligar cultura organizacional com estratégia organizacional, apresenta-se a seguir a Matriz BCG. A Matriz BCG (Boston Consulting Group) foi criada em resposta às necessidades dos executivos em entender e administrar organizações modernas e complexas. Esta matriz relaciona a taxa de crescimento de uma empresa com a sua participação de mercado.

De acordo com a Matriz BCG, se as empresas possuem alto crescimento e pequena participação de mercado, são chamadas de “pontos de interrogação”, uma vez que requerem investimentos substanciais para melhorar sua posição e virar uma “estrela” ou desinvestir e virar uma “vaca leiteira”. Ou seja, representam uma dúvida do que deve ser feito.

Já empresas com alto crescimento e grande participação de mercado, são chamadas de “estrelas”, pois apesar de necessitarem de altos investimentos para continuar crescendo, sua alta participação permite que gerem receitas satisfatórias.

Por sua vez, empresas em mercados de baixo crescimento e grande participação de mercado são chamadas de “vacas leiteiras”, pois geram grandes receitas (altos fluxos de caixa), acima da sua necessidade de investimento, propiciando investimentos em outras áreas. Finalmente, empresas de baixo crescimento e pequena participação de mercado são denominadas “abacaxis”, pois são incentivados realizar desinvestimento, pois geram pouquíssimo lucro (Bateman & Snell, 1998).

Quadro 6 Matriz BCG

Crescimento de Mercado	Alto	Estrelas	Pontos de Interrogação
	Baixo	Vacas Leiteiras	Abacaxi
		Forte	Fraca
Posição Competitiva Relativa			

Fonte: Bateman, Thomas & Snell, Scott. *Administração: Construindo Vantagem Competitiva*. São Paulo: Ed. Atlas, 1998.

Com base no modelo BCG apresentado acima, na tipologia proposta por Deal & Kennedy (apresentada no item 2.3.5) e no conceito de ciclo de vida de um produto/negócio, Deshpandé & Parasuraman (1986) propõem um modelo para analisar o impacto que a cultura organizacional de uma empresa pode ter sobre o planejamento estratégico.

A análise do ciclo de vida do produto/negócio pressupõe que toda organização atravessa cinco fases: desenvolvimento do produto, introdução no mercado, crescimento, maturidade e declínio (Freitas, 1991), conforme ilustrado na figura abaixo:

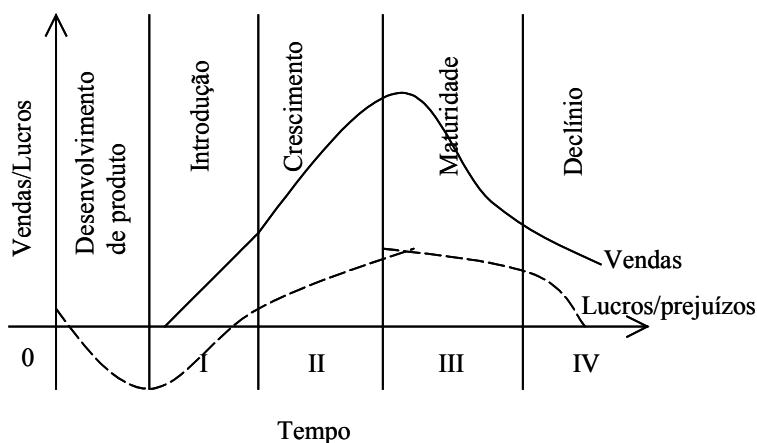


Figura 3 Ciclo de Vida do Produto/Negócio

Fonte: Freitas, Maria Ester. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impacto*. São Paulo: Makron Books, 1991.

A correspondência entre a matriz BCG, o ciclo de vida dos negócios e a tipologia cultural de Deal & Kennedy proposta por Deshpandé & Parasuraman (1986), é apresentada da seguinte forma:

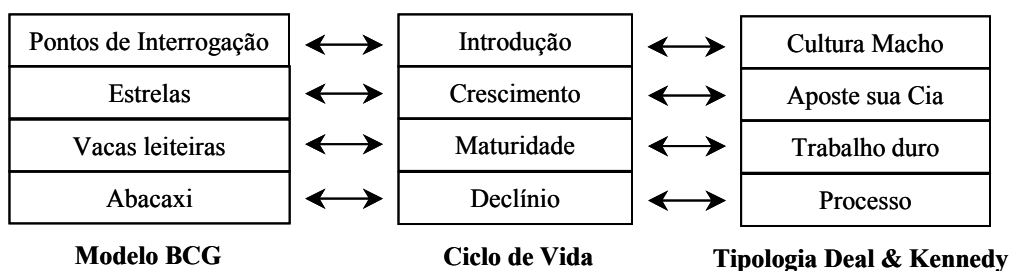


Figura 4 Correspondência entre BCG, Ciclo de Vida e Tipologia Cultural

Fonte: Deshpandé, Rohit & Parasuraman A. "Linking Corporate Culture to Strategic Planning". *Business Horizons*, p.28-37, 1986.

- **Introdução, Pontos de interrogação e Cultura Macho**

Esta correspondência se dá porque a fase de introdução de uma empresa é caracterizada por altos riscos envolvidos, uma vez que a empresa é nova e a sua aceitação no mercado é o que vai determinar seu sucesso. Por isso, na fase de introdução, é necessária uma cultura de empreendedores (cultura macho) e a correspondência com a matriz BCG é com "pontos de interrogação". Portanto, altos investimentos são gastos com marketing, redes de relacionamentos, novos canais de distribuição, além de aquisição de máquinas e equipamentos. Ao mesmo tempo, a taxa de *feedback* a estes investimentos também é alta.

- **Crescimento, Estrela e Cultura Aposte sua Companhia**

A segunda relação existente refere-se ao segundo estágio do ciclo de vida: crescimento e a tipologia de aposte sua companhia. Este estágio ainda é caracterizado por altos índices de investimentos, enquanto a base de clientes está aumentando, assim como os custos de produção, distribuição. Este negócio é caracterizado como uma "estrela". Pelo fato do rápido crescimento trazer mais competição, atraída pelas altas margens de lucro, o tamanho do mercado aumenta resultando em um lento *feedback*.

- **Maturidade, Vaca Leiteira e Cultura Trabalho Duro**

No estágio de maturidade de uma empresa, ou das “vacas leiteiras”, as vendas atingem um ponto máximo com o estabelecimento no mercado. Já que não há novos consumidores e as vendas são consumidas por clientes já existentes, começam a ocorrer promoções para atrair os consumidores e manter lealdade da marca. Neste sentido, a taxa de *feedback* aumenta, com o aumento das vendas e o risco desta operação é baixo.

- **Declínio, Abacaxi e Cultura de Processo**

Neste estágio, ocorre declínio nas vendas, caracterizando uma empresa “abacaxi”, e os administradores tentam pensar em formas de se mudar para um negócio mais lucrativo. Por este motivo não são feitos mais investimentos. Esta mudança de foco traz em si uma paralisia e o grau de *feedback* torna-se lento, a espera que algo aconteça.

Portanto, vale destacar a importância da harmonia entre estratégia corporativa e cultura, a fim de se entender a cultura existente e aplicar as estratégias conforme o tipo cultural. Uma forma para se manter o equilíbrio entre cultura e estratégia é cultivar um clima cultural flexível e compatível com a mobilidade estratégica (Freitas, 1991).

Apresentadas as tipologias culturais que caracterizam as diferentes organizações, é importante frisar que uma empresa não é “puramente” um tipo de cultura, ela é geralmente uma combinação dos diferentes tipos.

2.4. Mudança Organizacional

Com o intuito de compreender o processo de mudança organizacional, a fim de aplicar na presente dissertação, apresenta-se em seguida o seu conceito, a sua classificação e as formas de resistência.

2.4.1. Conceituação

Constantemente as organizações recebem ameaças do ambiente externo. Estas ameaças podem vir da concorrência, dos consumidores, do governo, dos fornecedores e podem ser de ordem econômica, política, social ou tecnológica (Bateman & Snell, 1998). Para responder a estas ameaças, devem ser feitos ajustes nas diversas áreas da organização. Em momentos como estes, de mudanças proeminentes, qualquer falha no processo de adequação à nova realidade pode representar um risco para a continuidade da empresa.

Para atender às constantes alterações demandadas pelo ambiente externo, a cultura organizacional precisa estar preparada para viabilizar estas mudanças. Portanto, a organização deve ter valores que permitam um constante questionamento das premissas culturais e estratégicas. Entretanto, para que haja este questionamento é preciso, primeiramente, conhecer a cultura organizacional.

Tomei (1994) afirma que os momentos de crise vividos pelas organizações muitas vezes atuam como catalisadores das mudanças. Estas crises podem ser provocadas por fatores externos, como mudanças na economia e na política, ou internos, como o surgimento de um novo líder. A mudança é sempre um momento de ruptura, de transformação, de criação, portanto envolve risco, principalmente com relação às transformações relacionadas à estrutura de poder.

Mudança cultural é a “definição de um outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e rituais” (Freitas, 1991, p.115).

Pinto (1993) aborda dois aspectos da mudança cultural: por um lado ela é positiva, pois recicla, evolui e repensa velhas formas, mas por outro, a mudança altera o equilíbrio, criando ambigüidade, insegurança e ansiedade, mexendo, desta forma, nos sistemas de crenças das pessoas.

Para apresentar o conceito de mudança organizacional de uma forma menos indireta, quatro autores vão ao cerne da questão. Os primeiros dois são Palmer e Dunford (1996) que apresentam um conceito genérico e definem mudança organizacional como uma observação empírica da diferença em forma, qualidade ou estado num período de tempo em uma

entidade da organização. Esta entidade pode ser um grupo de trabalho, uma estratégia organizacional, um programa, um produto ou mesmo toda a organização. Os outros dois autores tratam de Ford e Ford (1995) que incorporam a esta definição a idéia de que estas diferenças entre momentos sucessivos são estabelecidas pela determinação do que está na nova condição e não estava na condição original.

Na análise do processo de mudança organizacional, Pettigrew ressalta:

O ponto de partida para a análise da mudança estratégica de uma organização é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo. O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudanças devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas (Pettigrew, 1996, p.147).

Desta forma, qualquer mudança do tipo tecnológica, de mão-de-obra, de produto, posicionamento geográfico ou mesmo da cultura organizacional refere-se às ações, reações e interações das partes envolvidas que têm o interesse de modificar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Desta forma, Pettigrew conclui que o quê da mudança refere-se ao conteúdo, o porquê da mudança deriva da análise do contexto interno e externo e, por fim, o como da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

Silva (2001) argumenta que o conceito de mudança pressupõe a existência de um estado original na organização que, por algum motivo intencional ou não, tem suas características modificadas no tempo, ou seja, a existência de um novo estado que, ainda que possa não ser assumido como um estado final, apresenta características diferenciadas daquelas existentes no estado original.

Outra abordagem em relação à mudança é tratada pelos autores Armenakis e Bedeian (1999). Para estes pesquisadores existem fases que devem ser respeitadas ao se introduzir uma mudança numa organização. A primeira delas é a fase de analisar e planejar a mudança, a segunda fase refere-se a comunicação eficaz da mudança, a terceira fase trata de ganhar aceitação dos membros, já a quarta fase aborda a mudança do *status quo* atual para um *status* desejado e, por fim, a consolidação e institucionalização do novo *status*. Estes métodos tendem a reduzir a resistência dos membros da organização. É importante frisar que muitas vezes a mudança encontra resistência com o intuito de se preservar o *status quo*. A questão da resistência será abordada a seguir.

Em contrapartida, para os que acreditam na perspectiva pluralista de mudança e reconhecem a existência de diversas subculturas em uma mesma organização, o sucesso da mudança está na liderança que deve saber administrar a diversidade existente. Para ocorrer mudanças organizacionais dentro deste tipo de organização, devem ser elaborados programas para os diferentes segmentos da organização.

Gordon (1985) acredita que se uma empresa deseja modificar sua cultura, seja por qualquer razão, o ímpeto de mudança deve começar de cima, ou seja, pela alta administração. Para o autor, a mudança é possível através da perseverança de seus líderes. São eles que dão a direção, reforçam os valores e mostram para a organização que a mudança deve ser feita antes que seja tarde demais. O autor não descarta a dificuldade de se mudar a cultura de uma organização, mas devidamente planejada e implantada, a nova cultura é possível de sobrepor a cultura anterior. A necessidade de mudança pode surgir devido a mudança de tamanho da organização, mudança de seu mercado ou características da indústria ou até mesmo aumento da diversidade de seus produtos.

Sem dúvida, quanto mais forte a cultura, mais difícil será a sua mudança. Isto ocorre porque a cultura que protege a organização das flutuações de curto prazo (Freitas, 1991).

Schein (apud Pinto, 1993), aponta cinco erros que devem ser evitados quando se tem como objetivo mudar a cultura de uma organização. O primeiro deles refere-se a não simplificação da cultura, o segundo adverte para não se esquecer que a cultura é aprendida, o terceiro aponta para não limitar o raciocínio sobre a área de conteúdo cultural, o quarto enfatiza que não se deve assumir que uma cultura mais forte é melhor e, por fim, não supor que a mudança cultural é um processo simples.

A importância da cultura organizacional para lidar com o processo de mudança de uma empresa reside no fato de que apenas culturas que são capazes de ajudar as organizações a antecipar e adaptar ao ambiente de mudança terão suas empresas associadas ao desempenho superior de longo prazo (Parry & Proctor-Thomson, 2003). Para que isto ocorra, é preciso ter empregados comprometidos com a mudança, uma vez que, na implementação do novo processo, serão eles que efetivamente colocarão a “mão na massa” (Dover, 2003).

2.4.2. Resistência à mudança

Boyett (apud Gonçalves, 2003), aponta seis questões principais que marcam a resistência à mudança:

1. preconceito com resultado: os membros afetados pela mudança tendem a fantasiar que as conseqüências serão sempre negativas;

2. receio de mais trabalho: as pessoas ficam predispostas a pensarem que a mudança trará aumento na carga de trabalho e redução de oportunidades;

3. necessidade de mudança de hábitos: exigência de mudança de hábitos que já estão internalizados, *taken for granted*;

4. falha na comunicação: os membros da organização não são devidamente comunicados sobre os motivos da mudança e as expectativas que devem ser geradas em função dela;

5. incapacidade de alinhar a organização como um todo: problemas para coordenar tudo que envolve a mudança, tais como, estrutura organizacional, sistemas, tecnologias, competências essenciais, conhecimento, cultura e habilidades de seus integrantes; e

6. revolta por parte dos funcionários: é uma defesa criada pelos funcionários por existir uma percepção de que a mudança é uma imposição e, portanto, tira o controle das pessoas.

Por outro lado, ainda segundo Gonçalves (2003), existem algumas formas de neutralizar a resistência a uma mudança organizacional, das quais pode-se citar:

1. criação da necessidade de promover a mudança: facilitar a compreensão das pessoas de que é preciso mudar, criando uma visão positiva sobre a forma como estas pessoas serão afetadas e que existe segurança quanto ao que está sendo feito para mudar;

2. comunicação: é essencial ter uma comunicação eficaz e efetiva para a transmissão da idéia e importância da mudança;

3. criação de uma aliança: importância de um grupo influente dentro da organização para promover a mudança;

4. desenvolver a mudança em larga escala: a mudança faz a organização enfrentar questões mais profundas, como a cultura organizacional e, portanto, leva à mudanças reais e permanentes, uma vez que envolvem os fundamentos da organização; e

5. promover a participação: incluir os funcionários nas decisões sobre o processo de mudança. Isto traz um maior comprometimento, pois ocorre uma consciência entre as pessoas de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização.

Freitas (1991) lembra que existe um sentimento de dor e sensação de perda que os indivíduos da organização sentem com a chegada da mudança, mas que o conforto e a lealdade à organização deve ser atualizada de forma a trazer maior comprometimento com a nova ordem das coisas.

2.4.3. Classificações de mudança

Ford & Ford (1995) tentam classificar os tipos de mudanças e procuram diferenciar estes tipos em função da existência de uma intencionalidade, separando as mudanças intencionais daquelas que podem ser consideradas como não intencionais. Para eles,

A mudança intencional acontece quando um agente de mudança parte, deliberadamente e conscientemente, para estabelecer condições e circunstâncias que são diferentes do que elas são hoje e então as realiza por meio de um conjunto de ações e intervenções, singularmente ou em colaboração com outras pessoas (...). A mudança não intencional, em contraste, não é deliberadamente ou conscientemente produzida, mas é manifestada como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários, ou conseqüências inesperadas da ação (Ford e Ford, 1995, p.543).

Silva (2001) acredita que, de acordo com esta classificação proposta, as mudanças que resultam em algum impacto sobre a estratégia da organização poderiam ser classificadas tanto como mudanças intencionais, decorrentes de uma ação planejada, quanto não intencionais, quando resultam, de modo involuntário, de eventos não programados.

Neste sentido, este autor apresenta quatro dimensões da mudança: natureza, compatibilidade, tempo da mudança e processo.

i) Quanto à natureza de mudança:

- pode ser parcial ou total, conforme a superfície de impacto;
- pode ser superficial, afetando apenas o nível das práticas, ou profunda, afetando os postulados de base da estratégia, conforme a profundidade da mudança;
- pode ser marginal ou radical, conforme as diferenças entre os estágios sucessivos.

ii) Quanto à compatibilidade ou à possibilidade de articulação com a estratégia atual:

- é dividida em compatível ou incompatível.

iii) Quanto ao tempo da mudança:

- no que diz respeito ao ritmo: pode ser em ritmo lento ou ritmo rápido;
- no que diz respeito à duração dos impactos: pode ser permanente ou temporária;
- no que diz respeito à urgência: pode possuir uma urgência percebida ou uma urgência não percebida.

iv) Quanto ao processo de mudança:

- pode ser deliberada ou emergente.

Estas dimensões de mudança apresentadas podem ser aplicadas aos diferentes tipos de mudança, descritas por Giroux (1990) e citadas por Silva (2001):

- Ruptura: tipo de mudança revolucionária, profunda e radical, de implementação incompatível com a estratégia atual, urgente e deliberada. Esse tipo de mudança implica uma transformação substancial da empresa, seja em resposta a uma crise interna, seja em resposta a uma descontinuidade no ambiente. O caráter crucial e a urgência da situação exigem um tipo de ação imediata e enérgica, que pode resultar em uma mudança fortemente deliberada, imposta por novos dirigentes recrutados.

- Sobressalto: refere-se a uma mudança parcial, superficial, de implementação compatível com a estratégia atual, urgente, temporária e deliberada. Possui uma característica transitória que é marcada por uma transformação momentânea das atividades

para adaptar a organização a uma variação pontual de seu ambiente. A margem de tempo estreita para a sua realização faz com que a tomada de decisão tenda a ser centralizada.

- Erosão: tipo de mudança total, profunda e marginal, de implementação compatível com a estratégia atual, lenta e emergente, que produz a longo prazo uma transformação global e radical, por acumulação de mudanças marginais. Trata-se de uma mudança involuntária ou mesmo inconsciente, influenciada por grandes variações no ambiente e que tende a transformar a identidade, o domínio e as práticas organizacionais.

- Elaboração: é uma mudança evolutiva, gradual, durável, de implementação compatível com a estratégia atual, que pode ser de natureza parcial ou total, radical ou marginal e que pode ser tanto emergente quanto deliberada. Em geral, representa um refinamento da estratégia atual, podendo afetar os seus mais diferentes níveis. Esse tipo de mudança é justificado pela necessidade de descoberta e aprendizado, à medida que emergem as exigências constantemente renovadas do ambiente em transformação. Pode ser dirigida pelo topo da organização, ou pode emergir da base, ou ainda pode ser simultaneamente fruto dos dois movimentos.

Weick & Quinn (1999) salientam um importante contraste emergente na pesquisa sobre mudança. Este contraste refere-se à distinção entre a mudança que é episódica, descontínua e intermitente e aquela que é contínua, evolutiva e incremental. O conceito de mudança episódica é utilizado para agrupar os tipos de mudanças que não são freqüentes, que são descontínuas e intencionais, as quais ocorrem durante períodos de divergência, quando a organização modifica suas condições de equilíbrio. É chamada de episódica porque tende a ocorrer em vários períodos de tempo, durante os quais acontecem alterações importantes precipitadas por eventos externos, como a mudança de uma tecnologia, ou internos, como a mudança de pessoas-chave.

Para Weick & Quinn (1999), essa distinção entre mudança episódica e contínua reflete diferenças nas perspectivas do observador. No nível macro de análise, quando os observadores examinam o fluxo de eventos que constituem a organização, eles vêem o que parece ser ação repetitiva e rotineira. Mas numa visão no nível micro de análise, revela adaptação e ajustamento contínuos. Porém, embora esses ajustes sejam pequenos, eles também tendem a ser freqüentes e contínuos, o que significa que eles são capazes de alterar

a estrutura e a estratégia. Por isso, alguns pesquisadores tratam esses ajustes contínuos como a essência da mudança organizacional. Outros consideram-nos como pequenas variações incrementais que ocorrem em períodos de convergência, que é interrompida esporadicamente por épocas de divergência descritas por palavras como revolução, mudança profunda e transformação. Esses períodos de divergência podem ser entendidos como mudanças radicais.

Com o intuito de categorizar o conjunto de teorias que têm sido desenvolvidas na literatura sobre mudança nas organizações, Van de Ven & Poole (1995) identificam quatro diferentes teorias com as quais a questão da mudança tem sido tratada: teoria do ciclo de vida, teoria teleológica, teoria dialética e teoria evolucionária.

- Teoria do ciclo de vida: a mudança é vista como um processo seqüencial de eventos que ocorrem numa ordem lógica, previsível e convergente. Sob essa ótica, a mudança é vista como algo iminente, que conduz a organização de um determinado ponto de partida até um ponto final;

- Teoria teleológica: a mudança é socialmente construída em torno da existência de metas comuns que fazem com que o grupo de indivíduos em uma dada organização esteja sempre se mobilizando, de forma harmônica e coletiva. Neste caso, não existe a previsibilidade da mudança, uma vez que os resultados do processo são construídos passo a passo, por meio do aprendizado sobre os eventos da realidade;

- Teoria dialética: vê a mudança como um processo de síntese entre as teses e antíteses geradas pela existência de entidades oponentes. A mudança também é vista como um processo socialmente construído, porém com um foco não harmônico, partindo da visão de que a entidade organizacional existe em um mundo pluralista de eventos e forças oponentes ou de valores contraditórios que competem entre si por dominação e controle;

- Teoria evolucionária: percebe a mudança como um processo evolutivo e cumulativo de mudanças menores que vão ocorrendo no processo de variação, seleção e retenção que vai modificando a configuração do ambiente.

Apresentadas as questões relativas à mudança organizacional, é importante antes de passar para o tópico do desempenho, entender o gerenciamento cultural.

2.5. Gerenciamento Cultural

A questão do gerenciamento cultural gera polêmica no meio acadêmico porque, segundo Hilal (1996), a literatura referente à cultura organizacional pode ser agrupada em duas vertentes antagônicas. Uma vertente defende que a cultura organizacional pode ser gerenciada, em maior ou menor grau, dependendo da situação e a segunda vertente afirma que a cultura não é gerenciável. Nesta dissertação adota-se a vertente que acredita que a cultura pode ser gerenciada.

A vertente que considera a cultura gerenciável, segundo Martin (apud Hilal, 1996), pode ser classificada em dois grupos que representam um relacionamento diferente entre cultura e organização: pragmatismo cultural e purismo cultural.

Para o grupo do pragmatismo cultural, a cultura é uma variável organizacional, ou seja, pode ser manipulada para melhor atender às necessidades da organização.

O purismo cultural não isola a organização da cultura, considera, desta maneira, que a organização não possui uma cultura, e sim é uma cultura. Portanto, a cultura pode ser diagnosticada, reconhecida e passível de transformação dentro da organização.

Não há dúvidas de que um aspecto essencial para ser capaz de gerenciar a cultura de uma organização é compreendê-la. O gerenciamento da cultura é baseado em um sofisticado entendimento dos aspectos tácitos e explícitos que compõem a cultura de uma organização.

Para Pettigrew (1996), a cultura organizacional é administrável, porém envolve certo grau de dificuldade. Para este autor,

é muito mais fácil ajustar as manifestações de cultura do que modificar o núcleo de crenças e pressupostos básicos em uma organização. No entanto, qualquer estratégia prática para modificar a cultura organizacional terá de envolver pensamento e ação tanto ao nível das crenças básicas como de suas manifestações culturais (Pettigrew, 1996, p.146).

Pettigrew (1996) explica porque considera possível, porém difícil, administrar a cultura organizacional. Para ele existem sete fatores explicativos, abaixo descritos:

(i) O problema dos níveis: dentro de uma empresa existem vários níveis de cultura organizacional. No mais profundo estão as crenças e pressupostos das pessoas

dentro da organização, o funcionamento interno da organização, as formas como esta se posiciona frente seus desafios externos.

(ii) O problema da infiltração: também se refere aos diferentes níveis de cultura e afirma que a cultura não é apenas profunda, também é extensa. Desta forma, a cultura organizacional além de se referir às pessoas, seus relacionamentos e crenças, refere-se também a seus pontos de vista sobre os produtos da empresa, as estruturas, sistemas, missão da empresa, formas de seleção, socialização e recompensas.

(iii) O problema do implícito: refere-se ao fato de que muito da cultura organizacional é aceita implicitamente, *taken for granted*, e por isso é muito difícil modificar conceitos que são partes implícitas do comportamento e pensamento das pessoas.

(iv) O problema do impresso: trata das raízes históricas da organização, pois a história tem grande peso na forma de administração presente e futura de uma empresa.

(v) O problema político: são as conexões entre distribuição de poder e cultura organizacional. Muitas vezes os grupos de poder não estão dispostos a abandonar suas crenças e pressupostos que acreditam ser relevantes para o desenvolvimento da organização.

(vi) O problema da pluralidade: relaciona-se a existência de subculturas que dificulta o pensamento coeso da organização como um todo.

(vii) O problema da interdependência: enfoca o fato da cultura estar interconectada não apenas com a política da empresa, mas também com a estrutura, os sistemas, as pessoas e as prioridades da empresa.

A mistura destes sete problemas torna a cultura organizacional difícil de ser gerenciada e modificada, mas não impede que estes dois fatos ocorram.

Nas pesquisas realizadas por Pettigrew (1996) ele pôde observar fatores organizacionais que favoreceram ou ao menos não dificultaram a mudança organizacional e o seu gerenciamento. Dentre os fatores listados pelo autor, podemos destacar: (i) contexto interno receptivo, habilidade gerencial para mobilizar este contexto, criando um clima favorável à mudança; (ii) pressão da alta administração enfatizando a importância da

mudança; (iii) visões desarticuladas e imprecisas por parte dos agentes de mudança; (iv) utilização de meios desviantes e não ortodoxos (consultores) para pronunciar o que não é expressável e pensar o que não é pensável; (v) reforço de qualquer ação de alteração cultural por meio de mudanças estruturais, seguidas pelo fortalecimento destas mudanças culturais e estruturais pela utilização de sistemas de premiação; (vi) introdução da mensagem o mais profundamente possível utilizando estratégias de treinamento e desenvolvimento; (vii) transmissão das novas crenças e comportamento na organização a fim de revolucionar os mecanismos de comunicação dos empregados; (viii) necessidade de persistência e paciência para derrubar o núcleo de crenças antigas e para se articular a nova ordem.

Em contrapartida, a vertente que defende que a cultura não é gerenciável, entre os principais autores destaca-se Chanlat, Aktouf e Bordieu, ataca afirmando que a teoria que defende cultura gerenciável é produto de interpretações abusivas da teoria e dos conceitos fundamentais da antropologia e da própria realidade das organizações.

Seguindo esta linha de gerenciamento cultural, Tomei (1994) enfatiza que a cultura de uma organização é difícil de ser mudada, pois como exige tempo para se formar e desenvolver, ela cria e mantém uma ordem. Esta ordem passa por um processo lento, difícil e nem sempre bem sucedido para ser modificada. No entanto, a cultura pode ser gerenciada pelo menos num grau mínimo. Este grau vai depender do nível que a cultura organizacional se encontra. Neste contexto, conforme já mencionado no item 2.2.1, Schein divide a manifestação cultural dentro de uma organização em três níveis. O nível mais profundo é o mais difícil de ser gerenciado.

Ainda segundo Tomei (1994), a literatura organizacional identifica quatro situações que se apresentam como potenciais para a gerência da cultura organizacional e catalisador no processo de mudança, são eles:

- fusões, aquisições, reestruturações, *downsizings*, terceirizações e privatização;
- fatores externos como recessão, oportunidades tecnológicas e de mercado;
- crises internas e processo de sucessão de poder;

- processo de socialização de novos membros na organização.

Para Schein (1985), as organizações possuem estágios de crescimento, no qual a cultura muda de função de acordo com o estágio que se encontra. Desta forma, analisando o ciclo de vida da organização é possível identificar os melhores momentos para o gerenciamento da cultura organizacional. Schein divide em três momentos, considerando a dinâmica e liderança organizacional. Estes momentos são representados pela (1) fundação e desenvolvimento da organização, (2) meia idade e (3) idade madura e declínio, conforme demonstrado no quadro abaixo.

Quadro 7 Estágios de Crescimento e Função da Cultura

Estágio de Crescimento	Função da Cultura	Mecanismo de Mudança
<p>I. Nascimento e primeiros estágios de crescimento: - Dominação familiar ou do fundador</p> <p>- Fase de sucessão</p> <p>II. Meia-vida Organizacional: - Desenvolvimento de novos produtos - Integração vertical - Expansão geográfica - Fusões e aquisições</p> <p>III. Maturidade Organizacional: - Maturidade dos mercados - Estagnação ou estabilidade interna - Pouca motivação para mudanças</p> <p>- Opção de transformação:</p> <p>- Opção de destruição: - Falência e reorganização - <i>Takeover</i> e reorganização - Fusão e assimilação</p>	<p>- A cultura é uma demarcação de competência e fonte de identidade. - A cultura mantém a organização coesa. - A organização trabalha por uma maior integração e transparência. - Forte ênfase em socialização como uma evidência de comprometimento.</p> <p>- A cultura se torna conflituosa entre conservadores e liberais. - Potenciais sucessores são testados para verificar se preservarão ou não os valores culturais existentes.</p> <p>- A integração cultural reduz na medida que se criam novas subculturas. - Oportunidade de gerenciar a direção da mudança cultural.</p> <p>- A cultura torna-se avessa à inovação. - A cultura preserva as glórias do passado e é valorizada como uma fonte de auto-estima.</p> <p>- A mudança cultural é necessária e inevitável, mas nem todos os elementos da cultura podem ou devem ser mudados. - Os elementos essenciais da cultura devem ser identificados e preservados. - A mudança cultural é possível.</p> <p>- A cultura muda em níveis básicos. - A cultura muda através de uma maciça substituição das pessoas chaves.</p>	<p>1. Evolução natural. 2. Evolução autodirigida através da terapia. 3. Evolução gerencial através de personalidades híbridas. 4. Revolução gerencial por meio de pessoas externas à organização.</p> <p>5. Mudança planejada e desenvolvimento organizacional. 6. Sedução tecnológica. 7. Mudança através do escândalo e explosão dos mitos. 8. Incrementalismo.</p> <p>9. Persuasão coerciva. 10. <i>Turnaround</i>. 11. Reorganização, destruição e renascimento.</p>

Fonte: Schein, Edgar H. "How Culture Forms, Develops, and Changes", in: Kilmann *et alli*. *Gaining Control of the Corporate Culture*. São Francisco: Jossey-Bass, 1985.

Conforme apresentado no quadro acima, no primeiro momento, a liderança da organização está nas mãos do fundador ou da família que iniciou a empresa. A partir daí, a organização começa a criar sua cultura de acordo com as ações de seus fundadores. Esta cultura é então aprendida e transmitida aos demais membros da organização e é forte, pois os fundadores ainda estão presentes e a cultura ajuda na autodefinição do grupo em formação para poder interagir com um ambiente muitas vezes hostil.

Tomei (1994) afirma ainda que, apesar de diversos trabalhos buscarem encontrar caminhos para o gerenciamento da cultura organizacional e, embora propostas apresentem caminhos totalmente diferentes, é unânime que cada organização é distinta da outra e, portanto, não existem fórmulas prontas que se apliquem a todas elas.

O gerenciamento da cultura organizacional está intimamente ligado com o objetivo de melhora do desempenho organizacional. É apresentado a seguir o arcabouço teórico relacionado a desempenho organizacional.

2.6. Desempenho Organizacional

Como o presente estudo analisa o impacto no desempenho organizacional com o processo de mudança, este sub-item aborda esta questão ilustrando com exemplos casos que a mudança cultural impactou o desempenho.

2.6.1. Impacto da cultura: duas vertentes

Segundo Freitas (1991), a cultura de uma empresa é administrável com o intuito de produzir otimização dos resultados organizacionais. Para a autora, a cultura pode ser moldada na direção de um desempenho³ superior e ajustada quando este desempenho não é satisfatório. Alguns autores discordam que a cultura possa influenciar o desempenho

³ Nesta dissertação são tratados como sinônimo as palavras desempenho e performance.

organizacional devido a dificuldade de se isolar as variáveis culturais das outras variáveis que impactam o desempenho.

Entre os autores que concordam que a cultura organizacional impacta no desempenho, estão Gordon e Denison & Mishra, Saffold, entre outros.

Gordon (1985) desenvolveu uma pesquisa com o intuito de confirmar que a cultura é real, pode ser medida e possui uma significativa relação com a performance de uma empresa. O autor aponta onze dimensões essenciais para o bom desempenho organizacional e financeiro da organização que combinadas aumentam a performance da mesma. As dimensões são:

- Clareza de direção: a importância dada pela empresa do grau de clareza dos objetivos e planos propostos.
- Alcance organizacional: o grau em que a empresa expõe seus objetivos a riscos e inova seus negócios.
- Integração: grau de coesão dos membros da organização de modo que trabalhem coordenadamente. Este é um indicador de interdependência horizontal.
- Contato com a alta administração: grau em que os funcionários recebem comunicação clara e apoio da alta administração. Este é um indicador de interdependência vertical.
- Incentivo à iniciativa individual: grau de liberdade para criação e ação para assumir riscos. Incentivo à inovação.
- Resolução de conflito: grau em que os funcionários são incentivados a discutir os conflitos e críticas abertamente.
- Clareza de performance: deixar claro aos funcionários as expectativas de performance.
- Ênfase em performance: forte expectativa por parte da organização na performance individual e organizacional.

- Orientação para ação: senso de urgência para se ter as coisas feitas.
- Compensação: grau em que os funcionários percebem que estão recebendo uma remuneração justa e competitiva por seu trabalho e pelo alcance das metas.
- Desenvolvimento de recursos humanos: provimento de oportunidades para os funcionários crescerem e se desenvolverem dentro da organização.

Com esta pesquisa, Gordon (1985) mostra que a maneira como cada empresa é organizada e a forma como as pessoas interagem e agem dentro desta estrutura são fortes determinantes e expressão de sua cultura. Como a cultura é definida pela alta administração, a partir de sua visão estratégica e foco em resultado, respeitando sempre a dinâmica do mercado no qual a empresa opera, a cultura é uma variável que afeta decisivamente o desempenho organizacional.

Denison & Mishra (1996) também desenvolveram uma pesquisa para estudar a relação da cultura organizacional com a eficiência da organização. Os autores se basearam em quatro traços de cultura organizacional para medir a eficiência: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Dois destes traços, envolvimento e adaptabilidade, são indicadores de flexibilidade, abertura e responsabilidade, quesitos fundamentais para uma organização bem sucedida e que deseja crescer. Os outros dois traços, consistência e missão, são indicadores de integração, direção e visão, que são prognósticos de lucratividade.

Para estes autores, a importância da missão está em direcionar os objetivos de negócio e ter uma visão de longo prazo para conduzir a organização a uma maior eficiência. O envolvimento refere-se a um maior comprometimento e participação que, por sua vez, leva a uma maior produtividade e desempenho. A adaptabilidade é a capacidade da organização como um todo e de seus membros serem flexíveis às mudanças impostas pelo ambiente. Por fim, a consistência leva a uma coesão da organização e amarra todos os objetivos para se atingir o propósito maior: lucratividade.

Saffold (1988) relembra em seu artigo que para a cultura organizacional contribuir com o desempenho positivo de uma organização, ela deve ser “forte” e possuir alguns “traços” especiais como valores, crenças e padrões de comportamento.

Calori & Sarnin (1991) fizeram uma pesquisa de campo exploratória na França, em empresas de mercado maduro e com estratégias de diferenciação, para estudar a relação entre cultura organizacional e desempenho econômico e concluiu que possuir atributos culturais claros está associado ao crescimento da empresa. Para estes autores, valores como realização pessoal, espírito de equipe, ouvir os outros, responsabilidade, confiança, abertura para o ambiente, adaptação, antecipação, qualidade e consistência correspondem a práticas gerenciais que são positivamente relacionadas com o crescimento do desempenho de uma empresa.

Entre os autores que questionam se a cultura pode gerar impactos no desempenho organizacional, está Barney. Para este autor, a cultura só pode ser fonte de vantagem competitiva se for passível de mensuração quantitativa, se for rara e se for imperfeitamente imitável. Para ele, se a cultura pode ser administrada e a sua mudança planejada, ela pode ser imitável e isto não a torna fonte de vantagem competitiva. Caso a cultura não seja administrável, ela pode gerar desempenhos diferenciais.

Neste sentido, Barney (1986) aponta três atributos necessários para a cultura organizacional gerar vantagem competitiva sustentável e alcançar uma superior e sustentável performance financeira frente aos concorrentes. O autor destaca que empresas com culturas fortes são apontadas como exemplos de boa administração.

Ao analisar a relação entre cultura organizacional e performance financeira superior e sustentável Barney enfatiza que a cultura deve ser: (1) valiosa, (2) rara e (3) imperfeitamente imitável.

Uma cultura valiosa permite que a firma aja orientada para aumento das vendas, diminuição dos custos e aumento da margem para adicionar valor à firma. Uma cultura rara deve ter atributos e características que não são comuns às outras firmas. Por fim, uma cultura imperfeitamente imitável dificulta que outras firmas se apropriem das idéias com o intuito de terem vantagem competitiva sustentável.

De forma geral, a cultura deve atuar de forma consistente com a situação competitiva da firma. A cultura vai se moldar de acordo com o ambiente competitivo externo. No entanto, se muitas firmas possuem culturas similares que permitam que elas atuem da

mesma forma, nenhuma terá uma cultura baseada em vantagem competitiva e, portanto, terão performance econômica abaixo do normal.

Barney (1986) vai mais além e afirma que se as empresas podem modificar suas culturas a fim de equiparar vantagem competitiva sustentável que seus concorrentes possuem, no longo prazo gerará apenas retornos econômicos normais. Isto ocorre porque se esta empresa pode modificar sua cultura e direcioná-la para a cultura de um concorrente que está atingindo vantagem competitiva sustentável, é porque outra empresa também poderá fazer. Neste caso, as vantagens associadas a esta cultura são imitáveis e, portanto, não são fonte de vantagem competitiva sustentável.

Para dar mais credibilidade à sua pesquisa, Barney (1986) fez um estudo empírico com as empresas IBM, HP, Procter & Gamble e McDonald's. Estas empresas apresentam vantagem competitiva sustentável e é reflexo, pelo menos em parte, de suas culturas organizacionais bem orientadas que possuem estes três atributos ora apresentados.

2.6.2. Desempenho de empresas privatizadas

Em relação às empresas que passaram pelo processo de privatização e, entre outros quesitos, mudaram sua cultura, não há dúvidas de que o desempenho organizacional tende a melhorar, conforme apresentado abaixo por diferentes autores.

Megginson, Nash & Randenborgh (1994) realizaram uma pesquisa com 61 empresas, de 18 países em 32 setores industriais distintos, que passaram pelo processo de privatização, no período de 1961 a 1990, para analisar a performance operacional e financeira antes e após a privatização. Os resultados encontrados por estes autores apontam melhora significativa de performance das empresas. Depois de privatizadas, estas companhias apresentaram aumento real das vendas, aumento da lucratividade, melhoria da eficiência operacional, diminuíram o nível de dívidas e aumentaram a distribuição de dividendos.

Na mesma linha dos autores supra citados, Andrews & Dowling (1998) desenvolveram uma pesquisa para explicar as estratégias que levaram organizações

privatizadas a terem um desempenho superior. Para estes autores, as organizações recém privatizadas terão uma performance superior em relação a quando não eram privatizadas, se cinco condições estratégicas ocorrerem: (1) se o governo não retiver uma quantidade significativa de ações; (2) se a liderança da organização for mudada; (3) se a nova gestão passar a conceder opção de compra das ações à administração da organização; (4) se a quantidade de funcionários for reduzida; e (5) se a organização for reestruturada financeiramente. Para chegar a estas premissas, os autores utilizaram uma amostra de 41 empresas privatizadas de seis diferentes setores da economia, em quinze países.

O desempenho organizacional pós-privatização é superior porque a nova administração fará de tudo para reaver seu investimento no menor prazo possível e entrará com ações eficazes de redução de custo, aumento de produtividade e reestruturação financeira.

Quanto menor a participação do estado na organização após a privatização, menor será a sua influência e mais ações saneadoras o novo grupo controlador poderá tomar a fim de aumentar a performance da organização. Entre as medidas mais tomadas, pode-se citar a troca dos membros da diretoria, do presidente e de seus assessores diretos para que a organização passe a ter a cara do novo dono e que uma nova cultura organizacional seja implantada e aceita.

Outra medida certamente tomada, segundo Andrews & Dowling (1998), é a diminuição do quadro de funcionários, uma vez que, não muito raro as estatais possuem uma estrutura inchada e pouco produtiva. Uma forma muito utilizada de tornar a organização mais produtiva e os funcionários mais motivados, segundo os autores, é dar aos funcionários a opção de compra das ações e participação dos lucros, o que dificilmente ocorre em empresas estatais.

Para os autores Goodman & Loveman (1991), os novos gestores das empresas privatizadas estão tão focados em resultado que muitas vezes podem prejudicar o interesse público em, por exemplo, suspender ações sociais. Mesmo isto ocorrendo, eles não questionam que o desempenho financeiro melhore com a privatização.

Cunha & Cooper (2002) também analisaram como a privatização de empresas influencia a cultura organizacional. Eles perceberam que mesmo a preparação da empresa para a privatização já acarreta mudança na cultura e dispara mal-estar aos funcionários que se sentem inseguros com o processo de mudança e diminui a satisfação no trabalho. Fazendo um estudo de caso com três empresas de Portugal, estes autores verificaram que, no longo prazo, estes sintomas são revertidos e a ênfase da empresa privatizada torna-se mais voltada para a performance, por meio de maior eficiência, qualidade, inovação, introdução de nova liderança e melhores práticas de recursos humanos.

Para estes autores, uma empresa estatal é vista por não ter uma cultura caracterizada pelo “dono da empresa”. Muitas vezes a liderança é trocada com frequência, há conflitos de interesses, há ênfase na produção ao invés de ser orientado pelo cliente. Tudo isso reflete numa organização com valores e normas pouco arraigados (Cunha & Cooper, 2002).

Por outro lado, estes autores afirmam que a privatização traz nova liderança com horizonte de longo prazo e objetivos organizacionais distintos da época de estatal. A nova liderança vai focar na maximização do valor da empresa. Para que isto ocorra, quatro mudanças fundamentais devem ocorrer:

1. Integração organizacional: reflete numa maior comunicação interna e cooperação entre indivíduos e unidades;
2. Orientação para performance: responsabilidade de se atingir os objetivos e resultados esperados, mediante prêmio por mérito;
3. Orientação para pessoas: grau de preocupação que a empresa demonstra pelos seus funcionários e seu desenvolvimento, assim como fazê-lo sentir parte do time; e
4. Orientação para o mercado: maior atenção às oportunidades de mercado e adotar a postura de fazer *benchmark*⁴.

Todo o esforço de se aumentar o desempenho de uma organização que passa pelo processo de privatização deve levar em consideração a participação dos empregados e a

⁴ Do inglês, ponto de referência ou termo de comparação com outras empresas.

criação de sistemas que os ajudem a alinhar seus objetivos pessoais com os objetivos da organização. Desta forma, haverá uma redução substancial do medo de mudança por parte dos funcionários que podem se virar contra a organização. Por isso, a comunicação é muito importante e a instauração de um sistema de compensação e de premiação para motivar os membros e aumentar o desempenho da organização. Para que seja um processo bem sucedido é de suma relevância que o departamento de recursos humanos aplique políticas e práticas voltadas para este fim (Jurkiewicz & Bradley, 2002).

Ilustrado o arcabouço teórico da presente dissertação, que englobou assuntos referentes a cultura organizacional, mudança e desempenho, passa-se para a apresentação da metodologia de pesquisa antes de se demonstrar os resultados da mesma.