



## PLANEJAMENTO DE PROCESSOS DE MUDANÇA NAS DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL

**Ieda Pelogia Martins Damian**

Doutora em Administração de Organizações pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade de São Paulo, Brasil.

E-mail: [iedapm@usp.br](mailto:iedapm@usp.br)

**Marta Lígia Pomim Valentim**

Doutora em Ciência da Comunicação pela Universidade de São Paulo, Brasil. Professora da Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: [valentim@valentim.pro.br](mailto:valentim@valentim.pro.br)

**Marcos Leandro de Oliveira**

Mestrando pela Universidade Estadual Paulista Júlio Mesquita Filho, Brasil.

E-mail: [marcos.leandro@unesp.br](mailto:marcos.leandro@unesp.br)

### Resumo

As organizações têm se deparado com um ambiente em extremo desenvolvimento global, caracterizado principalmente pelas novas tecnologias, maior acesso aos bens de consumo e a maneira como a Internet e a conectividade aumentam e aceleram o número de informações disponíveis. Nesse contexto, os processos de mudança de cultura têm que ser tratados como um fator crítico de sucesso nas organizações. Para que ocorra uma mudança de cultura em uma organização, é preciso entender como este processo de mudança se dá no ambiente organizacional e, assim, efetuar as adequações necessárias na cultura organizacional. Para tanto, é preciso compreender as 'dimensões culturais' da organização, visando alinhar o processo de mudança cultural de modo planejado. Nessa perspectiva, objetivou-se demonstrar a importância de identificar o tipo de cultura na qual a organização está inserida, bem como as etapas necessárias para se fazer uma mudança cultural, além de direcionar a organização, de forma lógica e planejada para a implantação de mudanças que a levem a uma transformação significativa. Para tanto, a metodologia adotada consistiu na revisão bibliográfica em literatura de referência e específica nas áreas de cultura organizacional, processos de mudança organizacional e dimensões de cultura organizacional, baseada em artigos, teses e dissertações, além de livros de autores especializados nessa temática. O conteúdo foi pesquisado na base de periódicos da Capes, com as palavras chaves: cultura organizacional e processo de mudança organizacional. Como resultado, verifica-se que é importante identificar o tipo de cultura presente em uma organização para planejar processos de mudança na cultura organizacional.

**Palavras-chave:** Cultura Organizacional. Processos de Mudança Organizacional. Dimensões Culturais. Artigo científico.

### PLANNING PROCESSES OF CHANGE IN THE DIMENSIONS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

#### Abstract

*Organizations have been faced with an environment in extreme global development, mainly characterized by new technologies, greater access to consumer goods and the way in which the Internet and connectivity increase and accelerate the amount of information available. In this context, culture change processes have to be treated as a critical success factor in organizations. For a culture change to occur in an organization, it is necessary to understand how this change process takes place in the*

*organizational environment and, thus, make the necessary adjustments in the organizational culture. Therefore, it is necessary to understand the 'cultural dimensions' of the organization, aiming to align the process of cultural change in a planned way. Therefore, the adopted methodology consisted of a bibliographic review in reference and specific literature in the areas of organizational culture, organizational change processes and organizational culture dimensions, based on articles, theses and dissertations, as well as books by authors specialized in this theme. The content was researched in the Capes journals database, with the keywords: organizational culture and organizational change process. As a result, it appears that it is important to identify the type of culture present in an organization to plan processes of change in organizational culture.*

**Keywords:** *Organizational Culture. Cultural Change Processes. Cultural Dimensions.*

## **1 INTRODUÇÃO**

As mudanças socioculturais e os avanços tecnológicos impactam significativamente as organizações e, como consequência, no modo de gerenciar as pessoas. A velocidade e a magnitude com que esses fatos vêm ocorrendo em escala global, têm causado impactos sobre as práticas de trabalho no ambiente organizacional.

A natureza das relações humanas no trabalho mudou ao longo das últimas décadas, tal como as expectativas das pessoas em relação às organizações em que atuam. Nesse contexto, algumas premissas relacionadas à cultura organizacional são importantes, pois fortalecem e servem de base para a construção de fundamentos sólidos para a consolidação da própria 'personalidade organizacional', como princípios, valores, crenças, ritos e normas.

De acordo com os estudos de Collins (2013), para que haja alinhamento da cultura organizacional, em especial no que tange aos seus valores e crenças, ao comportamento das pessoas, é necessário planejar o processo de mudança cultural que preserve o núcleo central da cultura organizacional.

Nessa perspectiva, é fundamental compreender qual tipo de cultura, suas características essenciais que as tornam únicas, pois se constituem em premissas norteadoras para a implantação e a consolidação do processo de mudança de cultural da organização.

As mudanças que ocorrem no contexto organizacional contemporâneo, principalmente devido ao uso intensivo de Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), levam as organizações a necessidade da busca de novas referências culturais, sendo assim, as organizações precisam compreender a cultura e seus desdobramentos, para que se mantenha sustentável e competitiva nos negócios (FERREIRA; ANDRELO, 2016).

Segundo Motta (2004) qualquer processo de mudança apresenta desafios, mas é imperativo para que a organização evolua através do tempo. Planejar a cultura organizacional é uma atividade muito complexa, o que leva, às vezes, a rupturas, incertezas e conflitos etc., mas seria muito mais fácil implementá-la se as pessoas entendessem seus propósitos e benefícios.

Diante do exposto, este artigo visa demonstrar a importância de identificar o tipo de cultura na qual a organização está inserida, a relevância de observar aspectos essenciais do planejamento do processo de mudança cultural que pode influenciar diretamente as práticas de trabalho das pessoas, bem como o desenvolvimento da organização na busca de eficiência e eficácia. Nesse intuito, realizou-se uma revisão de literatura sobre os temas: cultura organizacional; processos de mudança organizacional; e dimensões da cultura organizacional, visando elucidar o cenário dos principais modelos teóricos e os métodos voltados à cultura organizacional, evidenciando as premissas básicas para um planejamento de mudança cultural nas organizações.

## **2 METODOLOGIA**

A narrativa teórica deste trabalho foi construída com base em levantamentos bibliográficos e na revisão de literatura em livros e produções científicas, sem limitação temporal. Por meio do levantamento bibliográfico, foram selecionadas as principais obras e autores sobre a temática pesquisada.

Dessa forma, recorreu-se a busca de artigos acadêmicos, a base de dados procedente do portal da CAPES, sendo inserido também, pesquisas em livros através de busca direcionada. Na estratégia de investigação, fez-se o uso do descritivo dos elementos fundamentais para responder as questões levantadas neste artigo, utilizando os termos Cultura Organizacional, Processos de Mudança Organizacional e Dimensões de Cultura Organizacional.

Por intermédio das obras pesquisadas, se realizou: (1) a análise de conceitos e fundamentos da cultura organizacional e o impacto que a cultura causa na organização, uma vez que influencia todos os aspectos que caracterizam uma organização como valores, propósitos e missão; (2) o estudo das dimensões da cultura organizacional que identifica as particularidades da cultura, ou seja, modelos que caracterizam a estrutura de uma cultura, sob a ótica de diversos autores, além da semelhança entre os conceitos; (3) o exame dos processos de mudança que demonstram, por meio de modelos, uma forma estruturada para planejar e gerenciar mudanças, bem como a identificação de qual cultura é mais favorável à implementação de um processo de mudança, conforme as características da cultura da organização; e (4) a discussão dos resultados, uma vez que a pesquisa correlacionou as dimensões culturais aos processos de mudança para demonstrar como é importante identificar a cultura organizacional para desenvolver um planejamento de mudança que possa ter eficácia na transformação da cultura da organização.

## **3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Inicialmente discorrer-se-á sobre alguns fundamentos da cultura, que apesar de serem conceitos amplamente difundidos, ainda podem ser explorados. Originalmente oriunda da Antropologia, a cultura, segundo Johann *et al.* (2015), é entendida como uma série de valores, crenças, costumes e regras compartilhadas por um grupo de pessoas que pode ser identificada em seu modo de sentir, pensar e de agir. A cultura para Albrecht (2006), está inserida em uma conjuntura social, em que a interação entre as pessoas a fortalece, gera significado e alicerça o comportamento dessas pessoas.

Os indivíduos, em uma organização, normalmente, se deparam com uma cultura que é criada desde o início da vida organizacional por seus fundadores. São visões, crenças e ideologias transferidas aos indivíduos com o intuito de mobilizar a organização rumo a seus objetivos. Uma organização que almeja melhorar o seu desempenho deve se dedicar a compreender sua cultura, pois ela é chave para eliminar barreiras ao desempenho organizacional (SCHULD; GOMES, 2020).

Ferreira e Andrelo (2016) destacam que a cultura organizacional é construída por meio das pessoas através das interpretações e sentidos que dão ao contexto organizacional, e representa uma leitura das diversas realidades que cercam a organização, não somente uma realidade.

Para Schein (2009), a cultura se constrói por meio de energias poderosas, na qual situações sociais influenciam o meio e, em razão disso, é preciso entender sua maneira de operar para não se tornar vítima de forças externas ao ambiente organizacional.

Percebe-se que coletivo atua intensivamente sobre o indivíduo, persuadindo-o, influenciando-o, haja vista que as interações e relações entre as pessoas implica no compartilhamento de conhecimentos, cumplicidade e mudanças comportamentais.

Segundo Silva *et al.* (2018), a cultura organizacional desempenha um papel importante nas organizações, uma vez que orienta o comportamento das pessoas e as mantém motivadas para o desempenho de suas funções.

Ao analisarem em sua obra a cultura organizacional como fator crítico de sucesso para implantação da gestão do conhecimento em uma organização, Santos, Damian e Valentim (2019) aludem sobre os impactos que a cultura organizacional causa na percepção, sentimentos e nos valores dos indivíduos, modificando assim suas atitudes e comportamentos. A autoras esclarecem, ainda, que as organizações precisam estimular e construir o hábito do compartilhamento de dados, informações e conhecimento, como uma maneira de trabalhar e desenvolver a cultura.

A cultura é um termo genérico utilizado para significar duas acepções diferentes. De um lado, o conjunto de costumes e realizações de uma época ou de um povo e, de outro lado, artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana consideradas coletivamente (CHIAVENATO, 2010, p.172).

Dessa maneira, a cultura estabelece traços comuns entre as pessoas que se relacionam dentro de um mesmo grupo social. Se refere a um sistema interligado, e apresenta dependência mútua entre seus atores que, por sua vez, influência o comportamento dos indivíduos por meio das interações realizadas.

Verifica-se que a cultura, pode ser percebida na personalidade e no comportamento de grupos ou no meio de uma sociedade, devido ao fato de suas atitudes serem semelhantes, mas não podemos identificar as forças intrínsecas que motivam e levam a certos tipos de comportamento (SCHEIN, 2009, p.8).

Segundo Marras (2002), não se pode dissertar sobre grupos de trabalho ausentando os aspectos culturais, da mesma maneira não há a possibilidade de mencionar a cultura sem que se faça uma análise do grupo ao qual ela perpassa. Na dinâmica do grupo, uma solução apropriada se torna padrão, é difundida para os demais integrantes, tornando-se assim, o padrão ideal para obter o retorno esperado.

Um conjunto de pressupostos básicos podem também ser definidos como padrão para que a organização possa identificar, reforçar ou inibir elementos que compõem sua cultura. Gomes *et al.* (2017) destacam quatro dimensões básicas para uma estrutura organizacional, em que a cultura é voltada à inovação. Essa estrutura cultural é orientada por: (1) valores compartilhados; (2) normas para toda organização; (3) artefatos perceptíveis; (4) comportamentos orientados para inovação. Esse modelo pode influenciar no comportamento dos indivíduos, pois atuam nos elementos básicos principais da cultura organizacional, isto é, nos valores, crenças e normas.

Ferreira (2017) cita os rituais como elementos fundamentais para o entendimento da cultura. O autor complementa que, estabelecidos no passado e praticados no presente, são universais na sociedade em que estão inseridos, e tem por objetivo despertar o sentimento e a emoção capaz de conectar e transformar a ambiente e os indivíduos que os praticam.

É possível constatar que a maneira de pensar, agir e se comportar de uma pessoa é construída ao longo do tempo, por meio de outros indivíduos e grupos do meio no qual a

pessoa está inserida. “É possível repetir comportamentos e hábitos sem sequer conhecermos a raiz dessas tradições” (JOHANN *et al.*, 2015, p.13).

Braquehais *et al.* (2017) em seus estudos sobre o papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento, evidencia a cultura como uma interação contínua e dinâmica de pressupostos básicos, crenças, artefatos, tradições, hábitos, valores e símbolos partilhados entre os indivíduos, que em um mesmo ambiente, estabelece e orienta seus comportamentos, influenciando como eles percebem, pensam e reagem.

Devido ao forte impacto que a cultura organizacional causa não só no indivíduo, mas também na organização e em suas estratégias de negócio, ela tem sido objeto de muitos estudos, quer seja na esfera acadêmica ou empresarial de diferentes áreas de conhecimento.

Quando a organização possui uma cultura ‘forte’ os seus colaboradores atuam de acordo com os valores organizacionais, existe uma maior motivação e comprometimento para o cumprimento do propósito e o desenvolvimento da organização (ALSAQQA, 2020).

A cultura organizacional é o meio que a organização tem para difundir seu histórico e sua forma de atuação. De maneira prática, ela desvela as particularidades do ambiente de trabalho diante as relações interpessoais, refletindo as atitudes dos indivíduos, que possibilita se familiarizarem com os sistemas organizacionais, construindo assim um ambiente mais agradável e produtivo na busca dos objetivos da organização (GAMA; MATTOS; AGUIAR, 2019).

A cultura organizacional pode ser denominada como um conjunto de normas e regras que são compartilhadas e vivenciadas por pessoas de uma determinada organização. Nesse contexto, Newstrom (2008) explica que as organizações ao construir e instituírem suas normas e regras, tem como expectativa que estas sejam colocadas em prática, ocorrendo inúmeras relações complexas, devido ao fato de que os indivíduos trazem consigo seus costumes, valores e crenças, e essas inter-relações complexas proporcionam a organização uma característica única, que pode ser percebida no comportamento dos que nela atuam.

Segundo Gallagher (2003) a cultura se origina de ‘culto’, termo oriundo do Latim que significa ‘adorar’, e no contexto organizacional é utilizado para expressar crenças e comportamentos que influem os indivíduos em suas ações no ambiente organizacional.

A cultura impacta significativamente no desenvolvimento organizacional. Nesse contexto relativo a influência da cultura na manutenção da preservação da estratégia da organização, Mintzberg *et al.* (2000) ressaltam que

Quanto mais forte for a cultura de uma empresa, a sua ideologia, o seu conjunto de crenças, valores, paradigmas, a sua maneira de ver o mundo, maior será a influência cognitiva coletiva na geração de estratégias. Desta forma, a cultura pode tornar-se um caminho que orienta, em linhas gerais, o rumo estratégico da empresa ao longo do tempo, dando estabilidade, mas também sendo o caminho que prende a empresa a um conjunto de paradigmas estratégicos, que podem tornar-se prejudiciais (MINTZBERG *et al.*, 2000, p.196).

Lacombe (2011) destaca que a cultura organizacional pode ser percebida nas histórias significativas para o sujeito organizacional influenciando sobremaneira em seu comportamento. A cultura organizacional, para Robbins (2010), pode ser identificada a partir da maneira como os sujeitos organizacionais compreendem as particularidades da cultura.

A cultura organizacional retrata a percepção daquilo que faz sentido para dirigentes e colaboradores, ela mostra a mentalidade e a personalidade que predomina na organização. Além disso, ela é uma forma de compreender a realidade organizacional na prática e concebe formas alinhadas de lidar com

questões organizacionais. Por conseguinte, ela define e contribui no gerenciamento e direção das pessoas (CHIAVENATO, 2010, p.173).

Na concepção de Paschoal (2006), alguns princípios norteiam a organização como suas crenças, normas, formas de se comunicar e a influência no comportamento e atitudes das pessoas, e isto estabelece traços fortes na cultura organizacional. A cultura organizacional, na percepção de Robbins e Decenzo (2004, p.240), “[...] trata-se de um conjunto de sistemas de valores compartilhados pelos seus integrantes que se distingue de uma organização para a outra”.

O surgimento da cultura organizacional, na perspectiva de Schein (2009), se dá a princípio pela liderança, pois é o líder que impõe a cultura através de suas ações, ele inspira e norteia a formação das próximas lideranças que podem surgir no grupo e, assim, fortalece cada vez mais a cultura.

Diante da perspectiva de Schien (2009), a cultura pode ser entendida como um mecanismo de mediação e controle entre os indivíduos e a organização. Mediação no sentido de que as ações são concebidas na totalidade das crenças adotadas pelo sujeito organizacional (SOUZA, 2019), e controle pela organização dos significados dados as experiências dos indivíduos no meio ambiente (SANTOS, 2014).

Nessa perspectiva, verifica-se que a cultura organizacional pode ser compreendida como um conjunto de pressupostos que são característicos de cada organização, como seus valores, competências, políticas, rituais e histórias. O entendimento da influência da cultura organizacional sobre os indivíduos é algo que merece atenção da alta administração, bem como deve fazer parte das estratégias para se seja possível efetuar mudanças significativas.

#### **4 DIMENSÕES DA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Diante do contexto apresentado, infere-se que cada organização possui uma característica singular, isto é, um sistema comum de significados formados pela cultura que só faz sentido para os indivíduos que nela estão inseridos.

A cultura e subculturas que estão presentes nas organizações são provenientes dos indivíduos que formam a organização e que trazem para o ambiente organizacional diversas particularidades que precisam ser entendidas, para que a organização possa cumprir suas diferentes tarefas e garantir sua sustentabilidade. É preciso perceber que a cultura organizacional demonstra como se deve agir e o que valorizar (TROMPENAARS, 1994).

Existem diferentes tipos de culturas e isso se deve a influência dos diferentes indivíduos alocados na organização. Assim, a cultura deve ser analisada como um fator determinante para tomada de decisão de qualquer organização (ROCHA; ZIVIANI, 2019).

Schuldt e Gomes (2020), ao analisarem as dimensões culturais de uma organização, destacam que é fundamental a busca dos valores que compõe a cultura organizacional, uma vez que influencia no desempenho e no desenvolvimento da organização.

Analisar com profundidade a cultura organizacional é um grande desafio, devido à complexidade desse fenômeno e de seus diversos cenários. Cada organização cria sua própria cultura conforme os valores gerados em seu ambiente, e, assim, constrói a identidade da organização e sua história. Portanto, a análise da cultura pode contribuir para o direcionamento de ações coordenadas que propiciam o desenvolvimento organizacional (HERNANDEZ; FERNANDEZ, 2019).

Na busca por apresentar uma estrutura coerente e perceptível dos modos da cultura, Daft (2008) estruturou um modelo em que a cultura está relacionada a dois fatores e a quatro dimensões: o primeiro fator é o quanto o ambiente é competitivo e exige flexibilidade da organização. O segundo fator é o foco e a força estratégica que a organização emprega para

analisar o ambiente no qual está inserida. As quatro dimensões culturais que, associadas aos fatores supracitados, podem contribuir para organização alcançar o sucesso, dependendo das necessidades do ambiente externo e do foco estratégico, são ainda de acordo com o autor, as seguintes:

- Cultura de adaptação: é caracterizada pelo foco estratégico no ambiente externo, orientada para atender o cliente, estimula normas e convicções para sustentar a capacidade da organização em detectar, entender e dar respostas ao ambiente. Reage rapidamente as mudanças ambientais, sendo a criatividade e a inovação valorizadas pela organização;
- Cultura de missão: caracteriza-se pela ênfase em uma visão clara do objetivo da organização e na conquista de metas específicas para alcançar os objetivos. Cada indivíduo pode ser responsável por determinado nível de desempenho e é estimulado pela organização, refletindo, assim, em um alto nível de competitividade e obtenção de lucros. O ambiente organizacional neste tipo de cultura é estável e o gerente molda o comportamento para situações futuras e desejadas;
- Cultura de clã: tem como principal foco o envolvimento e a participação dos membros da organização e as expectativas de mudanças do ambiente externo. Os funcionários são o único caminho para o alto desempenho, e o envolvimento e a participação constroem um senso de responsabilidade e propriedade com maior comprometimento da organização. Há uma valorização dos sujeitos organizacionais para garantir que eles estejam satisfeitos e produtivos;
- Cultura burocrática: é orientada para atuar em um ambiente estável, pois fornece uma abordagem metódica para a realização do negócio. Possui alto nível de consistência, conformidade e colaboração entre os membros, que são valores vitais para o sucesso do negócio.

Trompenaars (1994), em seus estudos sobre análise cultural em organizações, propõe uma estrutura de quatro dimensões para classificar os diferentes significados da cultura:

- Cultura familiar: é uma cultura voltada ao poder exercido pelo líder, visto como um 'pai' experiente, responsável e bondoso. Existe uma ênfase nos relacionamentos, pois são próximos e diretos. Além disso, é clara a hierarquia na organização;
- Cultura Torre Eiffel: trata-se de uma cultura caracterizada como burocrática formal, com divisão de trabalho, em que cada um é responsável pela execução do seu papel. Tem-se um extremo racionalismo baseado em métodos e regras, e a hierarquia é baseada nos cargos e não nas pessoas;
- Cultura míssil guiado: neste tipo de cultura se vê mais igualdade entre as pessoas, porém com certo grau de impessoalidade. O racionalismo aqui se dá pela ênfase nos objetivos estratégicos da organização, os indivíduos trabalham em grupos, sem roteiros, agem como a situação exige, sempre de maneira a atingir suas metas;
- Cultura incubadora: esta cultura é formada por indivíduos que têm propósitos comuns, e os objetivos organizacionais estão subordinados aos objetivos pessoais do grupo. São culturas voltadas para pessoas, mas todas as pessoas são vistas como iguais, sem regalias ou preconceitos individuais.

Handy (2012) apresenta uma visão metafórica muito interessante sobre as dimensões culturais das organizações, o autor recorre a mitologia grega para simbolizar as quatro tipologias culturais que podem ser identificadas nas organizações:

- Cultura de clube (Zeus): tem como característica a alta centralização do poder e pouca formalização. São culturas que dependem da amizade, as pessoas pensam da mesma maneira, trabalham na base da afinidade e da confiança. Para se trabalhar

neste tipo de cultura, é importante que se faça parte do ‘clube de amizade’. É uma cultura mais frequente em pequenas empresas, é excelente para tomada de decisões rápidas, é uma cultura que recende a paternalismo e ao culto do indivíduo;

- Cultura de função (Apolo): se baseia na definição de papéis ou trabalho a desempenhar, não na personalidade das pessoas. A estabilidade e a previsão são postas em práticas e encorajadas, na base da ordem e das regras, de forma racional e lógica. Os indivíduos são vistos como partes intercambiáveis de uma máquina, simplesmente devem fazer o que está programado, sem mais nem menos;
- Cultura de tarefa (Atena): é uma cultura que constrói relacionamentos para obter recursos e apoio para solução de problemas. Este tipo de cultura reconhece que o poder e a influência estão no conhecimento da tarefa, existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto. Para as contribuições em grupo é necessário talento e criatividade. Este tipo de cultura não dá espaço para antigas soluções, nem tolera o desânimo e a falta de ousadia, pois é característica de organizações que possuem juventude e energia;
- Cultura existencial (Dionísio): neste tipo de cultura não é o indivíduo que está subordinado à organização, mas sim a organização que existe para ajudar os indivíduos a atingir suas finalidades. A formalização e a centralização são irrelevantes, são valorizados os talentos e os esforços individuais para conquistar o sucesso. São culturas de consentimento, em que o líder governa com o consentimento de seus liderados, e não com autoridade.

Verifica-se que existem outros trabalhos de autores como Hofstede (1991), Kotter e Heskett (1994), Barros e Prates (1996), que também propõem estudos das dimensões culturais em organizações. A análise deste artigo se limita apenas aos três autores supracitados, quais sejam Daft (1991), Trompenaars (1994) e Handy (2012), pois evidencia-se que há certa semelhança entre os conceitos por eles apresentados, o que contribui para mais compreender o tema proposto. (Nesse contexto, verifica-se que, apesar das diferentes nomenclaturas que cada um utiliza em seus estudos, podem ser feitas analogias mediante os princípios básicos exibidos entre as dimensões culturais e suas características que podem ser percebidas em ambientes organizacionais. O Quadro 1 apresenta a sistematização, visando elucidar e alinhar estas semelhanças:

**Quadro 1:** Semelhanças entre as dimensões culturais das organizações

Autores	Características Culturais da Organização			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Centralização de poder;</li> <li>▪ O poder está na mão do líder;</li> <li>▪ Os gerentes moldam o comportamento dos indivíduos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Foco no estratégico;</li> <li>▪ Tem flexibilidade para mudanças;</li> <li>▪ Criatividade;</li> <li>▪ Reatividade;</li> <li>▪ Inovadora;</li> <li>▪ Corre riscos;</li> <li>▪ Possui competências individuais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definição de papeis, ordens, regras;</li> <li>▪ Estabilidade e previsibilidade;</li> <li>▪ Poder na cúpula</li> <li>▪ Cultura orientada para a função;</li> <li>▪ Obediência, formalismo e racionalismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cultura voltada a satisfação das pessoas;</li> <li>▪ Cooperação;</li> <li>▪ Concordância;</li> <li>▪ Equidade;</li> <li>▪ Segue os objetivos do grupo;</li> <li>▪ Ajuda os indivíduos a atingirem seus objetivos.</li> </ul>
<b>Daft</b>	Cultura de missão	Cultura adaptação	Cultura burocrática	Cultura de clã
<b>Trompenaars</b>	Cultura familiar	Cultura míssil guiado	Cultura torre eiffel	Cultura



				incubadora
<b>Handy</b>	Cultura de clube (Zeus)	Cultura de tarefa (Atena)	Cultura de função (Apolo)	Cultura existencial (Dionísio)

Fonte: Elaboração própria (2021)

Pode-se observar no Quadro 1 que é possível associar as diferentes dimensões culturais e relacioná-las a uma mesma característica ou significado da cultura, conceituadas pelos autores supracitados. As características ‘centralização de poder’, ‘o poder está na mão do líder’ e ‘os gerentes moldam o comportamento dos indivíduos’ se alinham às dimensões culturais ‘cultura de missão’, ‘cultura familiar’ e ‘cultura de clube’.

Verifica-se que nas dimensões culturais ‘cultura de adaptação’, ‘cultura míssil guiado’ e ‘cultura de tarefa’, apresentam características de uma organização que possui ‘foco no estratégico’, é ‘flexível para mudanças’, ‘criativa’, ‘inovadora’ e atua sob as ‘competências dos indivíduos’.

Enquanto que nas dimensões culturais ‘cultura burocrática’, ‘cultura de Torre Eiffel’ e ‘cultura de função’ demonstram em suas características a ‘definição de papéis e regras muito claras’, é uma organização ‘previsível’, em que o ‘poder está na cúpula’ e as ‘ordens’ devem ser obedecidas, pois, a ‘obediência’, ‘formalismo’ e ‘racionalismo’, serão reconhecidos no meio organizacional.

As organizações que exibem como característica uma ‘cultura voltada a satisfação das pessoas’, em que seus membros atuam em ‘cooperação’, ‘concordância’ e ‘equidade’ trabalhando em grupo para atingir seus objetivos, fazem parte das seguintes dimensões culturais: ‘cultura de clã’, ‘cultura incubado’ e ‘cultura existencial’.

Demonstrado as semelhanças entre as características culturais de uma organização e a relação que existe entre os diversos conceitos defendidos pelos autores, Daft (1991), Trompenaer (1994) e Handy (2012), em suas tipologias, cabe reconhecer o papel preponderante da cultura para qualquer tipo de organização, principalmente quando se deseja ‘mudar a cultura’.

## 5 PROCESSO DE MUDANÇA

O mundo está sempre mudando, a mudança é parte inevitável da existência dos seres, e nas organizações isso não é diferente. “Toda organização é um conjunto de sistemas – um sistema cultural, um sistema estratégico, um sistema técnico e um sistema político” (QUINN, 2013, p.18). Com o passar do tempo, em um ambiente em constante mudança, esses sistemas tendem a ficar menos eficientes.

As mudanças causam efeitos inesperados nas organizações, aumentam as incertezas, afetam as pessoas e a forma como realizam suas atividades. Portanto, espera-se que os processos de mudança organizacional causem uma mudança na percepção das pessoas, na forma e no conteúdo das atividades, nas atitudes e no comportamento, produzindo transformações relevantes para a organização (CANEPA, 2016).

Nas organizações as mudanças podem ocorrer de maneira sistemática ou aleatória, lenta ou rápida, planejada ou em circunstâncias de grandes tensões. Mudanças podem ser vistas como o resultado de uma tomada de decisão que, muitas vezes, estão relacionadas ao momento atual e a imprevistos no macroambiente em que a organização está inserida. Podem ser motivadas pela influência do mercado competidor, que provoca e obriga um novo posicionamento. Observa-se que os principais motivos para a ocorrência de mudanças organizacionais estão relacionados às TIC, a economia, as mudanças de comportamento do consumidor, a necessidade de ampliar a capacidade competitiva, a legislação, os processos sociais, entre outros. Segundo Quinn (2013, p. 8),

A maior parte das mudanças que vivenciamos e conduzimos pode ser classificada como mudanças incrementais. Mudança incremental é a mudança com base em experiências passadas. Nossas experiências transformam-se em uma série de premissas sobre causa e efeito. Vemos a mudança como um processo mecânico, sobre o qual temos controle. Achamos que sabemos quais ajustes devem ser feitos para alcançar o resultado desejado. Como achamos que estamos no controle, influenciamos os outros, direcionando-os com nossas expectativas.

Verifica-se que o processo de mudança possui características distintas que, por sua vez, depende de uma série de fatores que começa com um estímulo interno ou externo, em que se percebe a necessidade da mudança, quer seja por um sujeito organizacional, grupo ou a própria organização. Cameron e Green (2009) destacam aspectos importantes para que o processo de mudança ocorra:

- Alinhamento de todos os componentes organizacionais ao plano de mudança;
- Sintonia entre todos os aspectos da mudança de modo que estejam condizentes com a cultura e valores organizacionais;
- Massa crítica das pessoas que, em sintonia com a direção da organização, impulse e dê sustentabilidade ao plano de mudanças;
- Desenvolvimento e capacitação pessoal para o gerenciamento da mudança, de maneira que a mudança se torne um compromisso de todos no ambiente organizacional;
- Gerentes de mudança preparados e bem treinados para que possam encorajar o aprendizado individual e em equipe na organização;
- Entendimento de que o processo de mudança acontece em um contexto cultural preexistente, cujas decisões são tomadas com base em valores antigos.

Percebe-se que é necessário um esforço das organizações para se obter uma mudança bem-sucedida e alcançar os objetivos desejados. A mudança requer um propósito bem definido, planejamento, processos bem elaborados e uma estratégia de integração e comunicação contínua entre as pessoas. Cabe a organização esclarecer e conscientizar as pessoas sobre a necessidade e a importância da mudança, demonstrando os resultados que a organização pode colher. Além disso, a partir do momento que as pessoas compreendem o significado das mudanças, as atitudes são percebidas, inclusive suas causas e consequências no ambiente organizacional (POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018).

Segundo Cameron e Green (2009), para que ocorra o processo de mudança organizacional é preciso o envolvimento e a participação das pessoas, das equipes e, principalmente, das lideranças, pois são deles a responsabilidade de fazer com que, de fato, a mudança aconteça. Os autores supracitados descrevem, ainda, que uma maneira de entender o que ocorre quando se passa pelo processo de mudança, é perceber que se aprende algo novo.

A cultura organizacional afeta todos os processos de uma organização. Mudar uma cultura pode gerar impactos nos resultados das organizações ao longo do tempo. Por isso, é fundamental entender a cultura atual antes de tentar mudá-la, e definir de forma clara o comportamento de mudança esperado. Assim, as organizações precisam saber, em termos culturais, o que deseja mudar, e, então, traçar um planejamento para que a mudança aconteça (NIEKERK; SOLMS, 2013).

A mudança da cultura organizacional modifica a forma de como as pessoas realizam o trabalho, e resulta em grandes transformações no comportamento dos funcionários (POLICARPO; BORGES; ALMADA, 2018), mas, é preciso criar um planejamento e um processo de engajamento de todas as pessoas da organização, de tal forma que o sujeito possa se

apropriar do sentido e do propósito ao qual busca a organização (RESENDE; FREITAS; SILVA, 2011).

Para Berson, Oreg e Wiesenfeld (2021), as mudanças falham muitas vezes por haver divergências na interpretação dos indivíduos da organização em como a mudança deve acontecer. Por vezes, as organizações tratam as mudanças de forma monolítica, negligenciando as diferenças significativas entre as atividades e as fases da mudança, que precisam atuar diretamente sobre os indivíduos. Além disso, o processo de mudança precisa ser comunicado de uma forma planejada, pois processos de mudança mal-entendidos geram conflitos e tensões em todos os níveis organizacionais. Os autores esclarecem ainda que entre as atividades mais importantes para favorecer as mudanças estão a maneira de desenvolver e comunicar as ideias de mudança, como uma forma de quebrar as tensões, gerar motivação e reforçar as novas tarefas práticas.

A mudança pode ser planejada ou acontecer espontaneamente. No caso de uma mudança planejada, a organização mantém uma estratégia de ação para atingir seus objetivos e procura incorporar nas pessoas novos comportamentos, o que pode ser feito, por exemplo, por meio de programas de recompensa ou punição. No processo de mudança espontânea, a organização procura se manter na direção, resolvendo os problemas conforme surgem (OLIVEIRA; DUARTE; MONTEVECHI, 2002).

Johann (2015) salienta que a mudança deve se dar por iniciativa da própria organização e que deve ser planejada por meio de um conjunto de ações que possibilite a transformação necessária acontecer. Nesse sentido, este autor apresenta alguns tipos possíveis de mudanças que podem ocorrer nas organizações:

- Absorção de nova tecnologia para atingir melhores resultados, tais como produtividade, rentabilidade, satisfação do cliente;
- Melhoria em processos operacionais, de modo a reduzir custos, ganhar em agilidade operacional e melhorar a qualidade dos produtos e serviços;
- Incorporação de outras empresas, atendendo aos planos estratégicos e de ganhos de produção, ampliação de mercado, diversificação no portfólio de produtos e serviços;
- Reestruturação da organização em seus processos para dar maior racionalidade no gerenciamento das operações, fluidez na comunicação e maximização de recursos materiais e humanos.

Dessa maneira, o processo de mudança requer envolvimento, aprendizado e novas maneiras de pensar e comportar-se, principalmente durante suas etapas, que serão apresentadas a seguir. Uma organização deve ser considerada uma entidade coletiva que existe para realizar diversas tarefas específicas, que pode ser entendida como um conjunto de sistemas, quer seja cultural, estratégico, técnico e/ou político (QUINN, 2013).

Segundo Scharmer (2010), para direcionar de maneira mais produtiva o futuro desconhecido é preciso ser proativo, deve-se trazer o futuro para o presente e moldar o que acontecerá. Isso exige uma transformação no modo de pensar dos indivíduos e um esforço necessário por parte das lideranças que apresentam as seguintes características:

- Reação: é o que acontece com a maior parte das mudanças, quando se tem um problema as pessoas tentam resolver;
- Reestruturação: muito comum nas organizações. Às vezes, para se evitar conflitos e para resolver problemas, altera-se a estrutura e o processo com perspectiva na realidade atual.
- Replanejamento: é considerado uma maneira mais profunda de mudança, pois entra-se em contato com novas percepções, outras formas de enxergar e ideias importantes são incorporadas para criar atividades e processos;

- Reconsideração: a mudança é percebida de modo mais profundo, o processo revela as principais crenças que contribuí para criar outras formas de pensar e a novos elementos para ação;
- Recriação: é o nível mais profundo da mudança, aplica-se o que se aprendeu, traz de volta o propósito que a organização valoriza. Existe um aumento nas interações no ambiente organizacional e um fortalecimento nos relacionamentos.

Dessa maneira, ao desenvolver um processo de mudança, a organização deve estar amparada por um programa continuado de ações, com definição de papéis e responsabilidades, coordenação, recursos disponíveis, prazos e uma interação entre as pessoas que integram o programa.

Para Ferreira e Andrelo (2016), as organizações precisam mudar e rever sua cultura e, em algumas situações, substituí-la definitivamente, pois só assim vão evoluir em suas práticas e processos.

Os processos de mudança organizacional dependem, fundamentalmente, de um planejamento e de ajustes no comportamento das pessoas para uma mudança de atitude, e isto tem que ocorrer em todo quadro funcional para que se atinja a cultura de modo coletivo na organização (SCHEIN, 2009).

Morgan (1996), faz uso de metáforas organizacionais para compreender os diferentes pressupostos da mudança, e apresenta as quatro principais formas de caracterizar o processo de mudança:

- Metáfora da máquina: o processo de mudança tem seus objetivos definidos pelos diretores, apoiados por consultores técnicos. O programa de mudança é implantado de cima para baixo, com apoio técnico e treinamento para o alinhamento do comportamento das pessoas;
- Metáfora do sistema político: existe um grupo de pessoas que define os princípios norteadores para o processo de mudança e, depois, é dado poder a outras pessoas para que as novas ideias e maneiras de fazer as coisas sejam implementadas. Para que a transferência de poder se efetive é preciso criar novas coalisões e negociações;
- Metáfora dos organismos: primeiro é feita uma pesquisa entre os sujeitos organizacionais para buscar dados sobre os problemas apresentados. Os dados são apresentados aos responsáveis pelo processo de mudança, os temas são debatidos e a solução é encontrada de maneira colaborativa, os impactados são treinados e a mudança é implementada;
- Metáfora do fluxo e transformação: o início do processo de mudança se dá por meio de um tema em destaque na organização e, desse modo, alguma autoridade assume a iniciativa de criar um fórum para as discussões que envolvam aqueles que estejam interessados. Após as discussões, é elaborado um plano para tratar do problema e da mudança.

Cameron e Green (2009) após estabelecerem este pano de fundo referente ao comportamento organizacional por meio de metáforas, analisaram diversos autores que formularam conceitos sobre 'modos' de considerar a mudança organizacional. Neste artigo, apresenta-se três modelos, pois, além de estarem alinhados às questões culturais, mostram-se convergentes entre si em ao menos dois pressupostos das metáforas, a saber:

- Modelo de Lewin (1951) – metáfora da máquina e organismo: composto por três etapas que estudam as forças propulsoras e de resistência em qualquer situação de mudança. O princípio é que as forças propulsoras devem ter maior peso que as forças de resistência. O processo proposto acontece em três etapas:

- ✓ Descongelar: existe a necessidade de mudança, assim, se estabelece uma nova situação e se apresentam as recompensas conforme o resultado desejado, o que significa que as velhas ideias e práticas são desaprendidas e substituídas por novas.
- ✓ Mudar: é a fase em que as novas ideias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a agir de uma forma diferente;
- ✓ Recongelar: significa que houve a incorporação do novo padrão de comportamento e as novas práticas passam a integrar a organização.
- Modelo de Kotter (1995) – metáfora da máquina, sistema político e organismo: é formado por oito etapas, construído por meio de uma pesquisa realizada em 100 organizações de diferentes segmentos. O modelo evidencia a necessidade de a percepção das pessoas e da importância de se manter altos níveis de comunicação ao longo do processo de mudança. O modelo converge nas oito etapas a seguir:
  - ✓ Estabelecer um sentido de urgência: debater as concorrências atuais com um olhar para as potencialidades futuras, ampliar as percepções para mudança;
  - ✓ Formar uma coalizão diretora forte: formar um grupo conciso e robusto de pessoas que possam atuar juntas;
  - ✓ Criar uma visão: construir uma visão estratégia que canalize os esforços para a mudança por meio de uma visão compartilhada;
  - ✓ Comunicar a visão: comunicar a estratégia de diversas formas e várias vezes, de tal maneira que seja percebida a mudança de comportamento;
  - ✓ Delegar poder para que outros atuem de acordo com a visão: incentivar as pessoas para que façam experiências e eliminem estruturas e processos inúteis;
  - ✓ Planejar e criar sucesso em curto prazo: divulgar os resultados obtidos a curto prazo e reconhecer publicamente as pessoas envolvidas;
  - ✓ Consolidar as melhores mudanças para que se produza ainda mais mudanças: recompensar e promover as pessoas que são capazes de disseminar a visão da organização e atuar de acordo com ela;
  - ✓ Institucionalizar novas abordagens: garantir que os novos comportamentos levem a organização ao sucesso.
- Modelo de Nadler e Tushman (1997) – metáfora do sistema político e organismo: adotado como modelo de congruência, trata dos diferentes fatores que influenciam o processo de mudança e contribui para entender a dinâmica da mudança na organização. Na concepção destes autores, o modelo é estruturado como um conjunto de subsistemas interativos e analisa os processos de transformação da organização de modo a organizar o pensamento e entender o comportamento organizacional. Neste modelo, o processo de mudança é composto por quatro componentes ou subsistemas interdependentes:
  - ✓ O trabalho: é o dia a dia das pessoas, são as tarefas reais executadas. Neste elemento, deve ser levado em conta a construção de processos, as rotinas das pessoas, inclusive sua remuneração;
  - ✓ As pessoas: trata-se das competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) dos indivíduos da organização e suas expectativas;
  - ✓ A organização formal: diz respeito a cultura, as políticas, sistemas da organização e a maneira pela qual eles são organizados;
  - ✓ A organização informal: constitui-se das atividades que não são planejadas nem registradas que aparecem com o tempo, como a autoridade, crenças, normas e influência.

Entender o objetivo de cada processo de mudança ou o que cada modelo pode contribuir no gerenciamento de mudanças em ambientes organizacionais, dado as características de cada organização, possibilita refletir sobre a transformação da cultura e o propósito da mudança pretendido pela organização.

Com base nos conceitos apresentados neste tópico, o Quadro 2 busca conciliar a série de modelos de mudança evidenciados, sob a perspectiva das dimensões culturais, ou seja, identificar qual cultura prevalece ou qual é mais favorável à implementação de um processo de mudança, de maneira a aumentar as chances de sucesso para uma transformação da cultura na organização:

**Quadro 2:** Modelos de processos de mudança x dimensões culturais

Autores	Modelos de Processos de Mudança			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Lewin (1951);</li> <li>▪ Modelo de Kotter (1995).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Kotter (1995);</li> <li>▪ Modelo de Nadler e Tushman (1997);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Kotter (1995);</li> <li>▪ Modelo de Nadler e Tushman (1997).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Modelo de Lewin (1951);</li> <li>▪ Modelo de Kotter (1995);</li> <li>▪ Modelo de Nadler e Tushman (1997).</li> </ul>
<b>Daft (1991)</b>	Cultura de missão	Cultura adaptação	Cultura burocrática	Cultura de clã
<b>Trompenaars (1994)</b>	Cultura familiar	Cultura míssil guiado	Cultura torre eiffel	Cultura incubadora
<b>Handy (2012)</b>	Cultura de clube (Zeus)	Cultura de tarefa (Atena)	Cultura de função (Apolo)	Cultura existencial (Dionísio)

Fonte: Elaboração própria (2021)

Observa-se no Quadro 2, diante dos pressupostos das dimensões culturais hora apresentados, que o processo de mudança pode ter uma maior evolução e êxito quando se aplica o modelo com base na percepção do tipo de cultura, ao qual a organização está inserida. Desse modo, as características culturais devem ser identificadas e, posteriormente, escolher o modelo de mudança que mais se aproxima ao ‘jeito de fazer as coisas’ da organização.

Esta é uma maneira conveniente de começar a entender, organizar e definir qual a melhor estratégia a ser usada para definir o modelo que será utilizado para gerenciar o processo de mudança.

Como exemplo, as tipologias cultura de clube, familiar e de missão podem fazer uso dos modelos de Lewin (1951) e Kotter (1995), como princípios norteadores para implementação de mudanças na organização, pois são mais adaptáveis ao tipo de cultura a qual a organização está inserida.

## 6 DISCUSSÃO

Depois de traçar um quadro geral dos conceitos de cultural organizacional, das dimensões da cultura organizacional, e de como se desenvolve um processo de mudança de cultura, é possível interpretar as características da cultura organizacional e os modelos de processo de mudança a partir das perspectivas dos diversos autores supracitados.

Cabe destacar o quanto a cultura organizacional influencia o meio ambiente organizacional, impactando nas atitudes e comportamentos dos indivíduos. O tipo de cultura

presente na organização precisa ser entendido, pois demonstra as características da cultura e a melhor forma de se lidar com as pessoas, e, assim, alinhar os objetivos da organização de uma forma mais estratégica para planejar os processos de mudança.

As dimensões culturais apresentadas nesta pesquisa na perspectiva de Trompenaars (1994), Daft (2008) e Handy (2012) apresentam semelhança de conceitos na estrutura da cultura, o que contribui para um melhor entendimento das características culturais que permeiam as organizações.

As semelhanças entre as dimensões culturais das organizações, detalhadas no Quadro 1, demonstram que: (1) a cultura de missão, familiar e de clube se assemelham, pois possuem como características uma cultura que centraliza poder na alta administração, e são as lideranças que moldam o comportamento, uma vez que nesses tipos de cultura é clara a hierarquização da organização, sendo que a base das relações é na confiança, o que rescende, assim, para uma cultura paternalista, muito característico de pequenas empresas; (2) a cultura de adaptação, míssil guiado e tarefa são caracterizadas por possuírem alto grau de racionalismo em seus processos, com atuação mais planejada e estratégica, os indivíduos procuram se relacionar em grupos, com objetivos claros para atingir metas, sendo a criatividade e a inovação valorizadas pela organização; (3) a cultura burocrática, torre eiffel e de função possuem características burocráticas, metódicas e formais, com preferência para atuar em um ambiente estável, as pessoas possuem um papel bem definido e são vistas como um recurso para a organização, assim como as máquinas; e (4) a cultura existencial, incubadora e de clã têm como principal foco o envolvimento e a participação dos indivíduos na organização, são culturas voltadas a pessoas e a valorização do sujeito, sendo assim, a organização e as pessoas têm propósito comuns, onde ocorre compartilhamento de decisões, sem o uso da autoridade.

Quanto ao processo de mudança, pode se perceber que é motivado por diversas circunstâncias, como novas tecnologias, o resultado de uma tomada de decisão, o cenário atual no qual a organização se encontra, a imprevisões no ambiente motivadas pelo mercado, pela economia ou pelo consumidor. Enfim, basta a organização identificar a necessidade da mudança.

Interferir nesse processo de mudança requer um planejamento cuidadoso e alinhado a todos os processos organizacionais, e é preciso que estejam harmonizados a cultura organizacional.

O estudo buscou analisar e conciliar uma série de modelos de processos de mudança, segundo os autores Lewin (1951), Kotter (1995) e Nadler e Tushman (1997), e identificar qual cultura é mais favorável ao modelo de mudança proposto.

O Quadro 2 apresenta uma síntese dos modelos de processo de mudança, e a combinação com as dimensões culturais de Daft (1991), Trompenaars (1994) e Handy (2012), o que levou as conclusões apresentadas a seguir.

Os modelos de Lewin (1951) e Kotter (1995) propõem, inicialmente, um estudo das forças de resistência as mudanças, o que quer dizer que as velhas ideias e práticas organizacionais precisam ser desaprendidas, além da necessidade de as pessoas perceberem a importância das mudanças. No decorrer do processo de mudança é preciso estabelecer senso de urgência, formar grupos de trabalhos onde as pessoas possam estar unidas, construir uma visão estratégica, delegar poderes as pessoas e não somente as lideranças, recompensar e comemorar os resultados obtidos para consolidar os novos comportamentos. As culturas de missão, familiar e de clube possuem alta concentração de poder nas mãos da liderança, é um tipo de cultura centralizadora, e que precisa estabelecer bases de confiança em suas relações pessoais, assim, a aplicação desses modelos pode contribuir para estabelecer e influenciar uma mudança de cultura.

Os modelos de Kotter (1995) e Nadler e Tushman (1997), primeiramente, buscam entender os diferentes fatores que influenciam o processo de mudança, com isso, os modelos buscam estruturar e analisar, de forma organizada, os processos que podem transformar a cultura organizacional. Possuem foco em tarefas, procuram identificar as competências das pessoas, promover grupos de trabalhos, construir uma visão estratégica e organizar as políticas e normas internas para reforçar a obrigatoriedade dos novos comportamentos. As características da cultura de adaptação, míssil guiado e tarefa são culturas que possuem alto grau de racionalidade, o planejamento faz parte das rotinas, além da busca para atingir metas, as pessoas trabalham em grupos com ações planejadas e estratégicas, características que os modelos de Kotter (1995) e Nadler e Tushman (1997) proporcionam para uma mudança de cultura.

As culturas burocráticas, torre eiffel e de função também se identificam com os modelos de Kotter (1995) e Nadler e Tushman (1997), são culturas que as pessoas compreendem muito bem seu papel na organização, a burocracia já é característica desses tipos de culturas, inclusive a racionalidade e a lógica, além de métodos de trabalhos formais, consistindo, assim, certa conformidade e colaboração entre as pessoas.

Os três modelos de Lewin (1951), Kotter (1995) e Nadler e Tushman (1997) podem ser utilizados pelas culturas de clã, incubadora e existencial, uma vez que são tipos de cultura em que a organização e os indivíduos já possuem um alinhamento aos propósitos da organização, a comunicação e o compartilhamento se fazem presentes o que colabora para aceitação e aplicação de qualquer um dos modelos. A liderança participa como uma facilitadora no processo de mudança cultural.

## **7 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O objetivo desta pesquisa foi apresentar a importância de identificar as dimensões culturais que permeiam uma organização, de maneira que, ao planejar a implementação de processos de mudanças, se leve em conta as características culturais da organização. Para isso, o artigo apresenta investigações acerca dos assuntos cultura organizacional, dimensões da cultura organizacional e processos de mudança organizacional. O estudo baseou-se na revisão de periódicos acadêmicos e livros sobre a temática.

A elaboração do referencial teórico básico foi fundamental para propiciar reflexões a respeito da relação entre os temas cultura organizacional, dimensões da cultura organizacional e dos processos de mudança, o que contribuiu para a construção de uma visão ampla dos processos de caracterização da cultura organizacional e dos modelos de processos de implantação de mudanças. Verifica-se que, ao entender as caracterizações e os modelos, foi possível evidenciar os benefícios e as limitações que a organização possui e como se deve proceder no processo de mudança.

Percebe-se o quanto a cultura mostra a personalidade da organização, por meio do comportamento dos indivíduos e na semelhança entre as atividades e ações do cotidiano.

Devido a influência e o impacto direto nas estratégias do negócio, constata-se que a organização precisa identificar quais características possui sua cultura, para assim definir um plano de mudanças que contemple o melhor modelo de processo de mudança, e envolva o maior número possível de pessoas.

Observou-se que uma mudança de processo organizacional precisa ser planejada, quer seja por um sujeito organizacional, quer seja coletivamente, e que é preciso considerar diversos pressupostos aos quais as pessoas precisam se comprometer, pois são elas que moldam as atitudes e o comportamentos que estarão em desenvolvimento na organização.

Foi possível identificar, por meio das relações construídas e atestadas nos Quadros 1, as diferentes dimensões as quais evidenciam culturas com as mesmas características e o



quanto é importante reconhecer qual cultura a organização se identifica, para que haja um alinhamento das pessoas aos objetivos organizacionais.

No Quadro 2, preocupou-se em apresentar modelos de processos de mudanças, de forma a identificar quais dimensões culturais são mais apropriadas a cada modelo de processo de mudança, para um planejamento de mudança de cultura que de fato possa transformar a organização e sua cultura.

Como sugestões de pesquisas futuras, há conceitos teóricos e práticos que podem ser aprofundados, que podem ser formulados da seguinte forma: a utilização dos conceitos de dimensões culturais e modelos de processo de mudança aplicados em um estudo de caso em uma organização; Um estudo aprofundado sobre as dimensões culturais e o impacto das mesmas no desenvolvimento organizacional; Uma pesquisa sobre processos de mudança e a importância de se planejar uma mudança como um fator crítico de sucesso para a organização.

Além disso, espera-se que o estudo possa contribuir com as organizações, para um novo olhar para a cultura organizacional e os processos de mudança, uma vez que podem fazer a diferença e transformar a organização de uma forma mais rápida e eficaz.

A pesquisa demonstrou a importância e a relevância da cultura organizacional, como e o quanto ela pode trazer de benefícios, se estiver alinhada aos propósitos da organização. Todas as vezes que se imaginar fazer um processo de mudança organizacional, é preciso entender que existe uma cultura prevalecente, em uma relação direta, ao qual se deve observar.

## REFERÊNCIAS

ALBRECHT, K. **Inteligência social**. São Paulo: Makron Books, 2006.

ALSAQQA, H. H. Avaliação dos perfis de cultura organizacional em hospitais da Faixa de Gaza. **Saúde e Sociedade**. São Paulo, v.29, n.4, e191016, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/n8NKVPGVhmTHqj99bdgFF8j/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 jan. 2022.

BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.

BERSONA, Y.; OREGB, S.; WIESENFELDC, B. A construal level analysis of organizational change processes. **Research in Organizational Behavior**. 2021. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308521000216>. Acesso em: 1 jan. 2022.

BRAQUEHAIS, A. de P. *et al.* O papel da cultura organizacional na gestão do conhecimento: revisão de literatura de 2009 a 2015. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, João Pessoa, v.7, Número Especial, p. 80-93, mar. 2017. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5908257>. Acesso em: 2 jul. 2021.

CAMERON, E; GREEN, M. **Gerenciamento de mudanças**: guia completo, com modelos, ferramentas e técnicas, para entender e implementar as mudanças nas organizações. São Paulo: Clio, 2009.

CANEPA, C. D. Gestión del cambio en las organizaciones: efectos sobre la actividad y las personas. **Laboreal**. Chile. v 12, n. 2, p. 33-55, 2016. Disponível em: <https://journals.openedition.org/laboreal/2314>. Acesso em: 1 jan. 2022.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COLLINS, J. **Empresas feitas para vencer**: porque algumas empresas alcançam a excelência e outras não. São Paulo: HSM, 2013.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage, 2008.

FERREIRA, C. S.; ANDRELO, R. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação. & Informação.**, Goiânia, v. 19, n. 1, p. 142-156, jan./jun. 2016. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as\\_sdt=0%2C5&q=Cultura+organizacional%2C+comunica%C3%A7%C3%A3o+e+recep%C3%A7%C3%A3o%3A+um+olhar+para+as+novas+perspectivas&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Cultura+organizacional%2C+comunica%C3%A7%C3%A3o+e+recep%C3%A7%C3%A3o%3A+um+olhar+para+as+novas+perspectivas&btnG=). Acesso em 1 jan. 2022.

FERREIRA, J. R. M. Cultura organizacional. um caso exemplar. **Caderno de Administração**. São Paulo, v.11, n.1, p.1-24, 2017. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/caadm/article/view/35398>. Acesso em: 28 jun. 2021.

GALLAGHER, R.S. **Os segredos da cultura empresarial**: como entender a alma das culturas organizacionais bem-sucedidas. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GAMA, M. C. F.; MATTOS, C. A. C.; AGUIAR, A. L. C. A cultura organizacional e o direito à informação: uma investigação multivariada no ensino superior. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, Florianópolis, v.24, n.55, p.1-23, mai./ago., 2019. Disponível em: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/147/14763092011/14763092011.pdf>. Acesso em: 3 jul. 2021.

GOMES, G. *et al.* Cultura organizacional e inovação: uma perspectiva a partir do modelo de Schein. **Revista de Administração da Unimep**, Piracicaba, v.15, n.1, p. 51-72, jan./abr. 2017. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273750689003>. Acesso em: 27 jun. 2021.

HANDY, C. **Desuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.

HERNANDEZ, J. R.; FERNANDEZ, H. M. La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. **Revista Estudios del Desarrollo Social**: Cuba y América Latina, v. 7, n. 1, p. 201-217, 2019. Disponível em: <http://scielo.sld.cu/pdf/reds/v7n1/2308-0132-reds-7-01-201.pdf>. Acesso em 1 jan. 2022.

HOFSTEDE, G. **Culture and organizations**: Software of the mind. New York: McGraw-Hill, 1991.

JOHANN, S. L. et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KOTTER, J.; HESKET, J. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial**. São Paulo: Makron, 1994.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

- LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper and Row, 1951.
- MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 6.ed. São Paulo: Futura, 2002.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. 3.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. **Competing by desing: the power of organizational architecture**. 2.ed. New York: Oxford University Press, 1997.
- NEWSTROM, J. W. **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.
- NIEKERK, J. V.; SOLMS, R. V. A theory based approach to information security culture change **International Journal on Information, Japan**, v. 16, n. 6, p. 3907-3930, 2013. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/286030836\\_A\\_theory\\_based\\_approach\\_to\\_information\\_security\\_culture\\_change](https://www.researchgate.net/publication/286030836_A_theory_based_approach_to_information_security_culture_change). Acesso em: 1 jan. 2022.
- OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22., 2002. **Anais Eletrônico** [...] Curitiba: ENEGEP, 2002. p.1-8. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/615/654>. Acesso em: 18 jun. 2021.
- PASCHOAL, L. **Gestão de pessoas: nas micro, pequenas e médias empresas: para empresários e dirigentes**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.
- POLICARPO R. V. S.; BORGES, S. G.; ALMADA, B. L. Liderança e reações individuais à mudança organizacional. **Revista Ciências Admintrativas**. Fortaleza, v. 24, n. 2, p. 1-19, maio./ago. 2018. Disponível em: <https://periodicos.unifor.br/rca/article/view/7197>. Acesso em 1 jan. 2022.
- QUINN, R. E. **O processo de mudança: ferramentas para ser um profissional preparado para as transformações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- ROCHA, R. E.; ZIVIANIB, F. O relacionamento entre cultura organizacional, qualidade da informação e tomada de decisão empresarial. **Inf. Prof.**, Londrina, v. 8, n. 1, p. 01–11, jan./jun. 2019. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/infoprof/article/view/35275>. Acesso em: 1 jan. 2022.

SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. 106f. Dissertao (Curso de Mestrado Profissional em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administrao Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2014.

SANTOS, V. C. B. dos; DAMIAN, I. P. M.; VALENTIM, M. L. P. A cultura organizacional como fator crítico de sucesso  implantao da gestão do conhecimento em organizaes.

**Informao & Sociedade**: Estudos, João Pessoa, v.29, n.1, p.51-66, jan./mar. 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/ies/article/view/38590/22376>. Acesso em: 27 jun. 2021.

SCHARMER, C. O. **Teoria U**: como liderar pela percepo e realizao do futuro emergente. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHULDT, K. S.; GOMES, G. Influence of organizational culture on the environments of innovation and organizational performance. **Gestão & Produo**. Blumenau, v. 27, n. 3, e4571, 2018.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/gp/a/xKGtYLFbDHDFJynPLXshznk/?lang=en&format=pdf>. Acesso em: 1 jan. 2022.

SILVA, *et al.* Comprometimento no trabalho e sua relao com a cultura organizacional mediada pela satisfao. **Revista Brasileira Gestão e Negócios** São Paulo, v.20, n.3, p. 401-420, jul-set. 2018.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbgn/a/LxzhjhTBYztRXPhzGrHTgj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em 1 jan. 2022.

SOUZA, L. P. P. **O comportamento dos desenvolvedores de software no contexto da cultura organizacional enfatizando o compartilhamento e reuso de informaes**. 2019. 287f. Dissertao (Mestrado em Ciência da Informao) - Programa de Pós-Graduao em Ciência da Informao, Universidade Estadual Paulista, Marília, 2019.

TROMPENAARS, A. **Nas ondas da cultura**. São Paulo: Educator, 1994.

---

Recebido em/Received: 19/07/2021 | Aprovado em/Approved: 30/03/2022

---