

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



AS CARACTERÍSTICAS DE UM
LÍDER QUE PERMITEM MUDAR
UMA CULTURA EMPRESARIAL

Filipa Margarida Lourenço Oliveira

Lisboa, Janeiro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

AS CARACTERÍSTICAS DE UM LÍDER QUE PERMITEM MUDAR UMA CULTURA EMPRESARIAL

Filipa Margarida Lourenço Oliveira

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica do professor Carlos Nunes, especialista em liderança.

Constituição do Júri:

Presidente: Doutor José Moleiro Martins

Vogal: Doutor Orlando da Costa Gomes

Vogal: Especialista Carlos da Silva Nunes (Orientador)

Lisboa, Janeiro de 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

Aos meus avós e pais por me ensinarem o que é lutar,
Ao meu irmão por me mostrar.

Agradecimentos

Quero agradecer em primeiro lugar ao meu orientador, Professor Carlos Nunes, que me ajudou sempre que precisei, que me apoiou, que me ensinou a crescer, que me deu conselhos e que mostrou sempre disponibilidade, mesmo quando o tempo era escasso. Sem ele, nada disto teria sido possível. De seguida, tenho de agradecer aos meus pais, por tudo aquilo que fazem por mim, pelos esforços continuados, por toda a educação, força e coragem que me transmitem sempre que estamos juntos.

Um agradecimento muito especial ao meu irmão, que me proporcionou esta maravilhosa experiência, que é um verdadeiro exemplo de luta e trabalho e que está sempre disponível para ajudar o próximo. Ele foi sem dúvida uma grande inspiração para a elaboração deste trabalho e o meu exemplo de líder.

A toda a minha família pela constante preocupação com o meu bem-estar e com todo o evoluir deste trabalho, aqui tenho de deixar um agradecimento especial ao Henrique que me aturou algumas tardes e que me incentivou a trabalhar mesmo quando isso era a última coisa que me apetecia. Também ao meu padrinho Henrique e tia São, tio Luís e tia Graciosa que me apoiam sempre que estão comigo e à minha princesa Andreia que é sem dúvida uma irmã para mim, assim como a Mariana e o João. São sem dúvida uma família muito especial.

Aos meus amigos, em especial à minha Inês, Lili e Marília e Marisa que foram sem dúvida um apoio incondicional. Aos meus companheiros de caminhadas que me ajudaram a descontraír no final dos dias de trabalho, Paulo, Anabela, Laura e Teresa. Foram mesmo muito importantes.

Um agradecimento especial ao meu namorado Humberto, que é sem dúvida a peça fundamental da minha vida, que me sabe dizer as palavras certas na altura certa. Que me apoia incondicionalmente e que me dá todo o seu amor para que eu consiga ultrapassar todas as minhas incertezas. Foi sem dúvida o melhor namorado do mundo durante todo este tempo. Também tenho de agradecer à sua família, especialmente aos seus pais e à sua irmã Rita e claro ao Nuno e à melhor afilhada emprestada do mundo, a minha Leonor.

Aqui fica o meu infinito agradecimento a todos.

Resumo

A cultura organizacional está presente em todas as empresas e encontra-se relacionada com um conjunto de valores e práticas existentes dentro de uma organização que moldam os comportamentos dos indivíduos que lhe pertencem. A evolução dos mercados, o aparecimento de novas tecnologias, os imprevisíveis choques económicos e a globalização da concorrência podem ser, e usualmente são, sinónimo de mudança. Cabe a cada organização a decisão de dar, ou não, início à mudança organizacional. Deve o líder, porque é essa, como veremos, uma das suas funções essenciais, escolher o tipo de mudança mais adequada à sua organização e que garanta uma resposta rápida e eficaz ao mercado concorrencial, de acordo com a sua visão. Perante todas as características que o líder possui é importante decifrar quais as que estão relacionadas com a mudança organizacional e quais as que não têm influência sobre a mesma. Perante um líder inovador e conservador, quais as características que cada um possui que lhes permite ou não por em prática a mudança organizacional? Qual a posição de um líder inovador e de um líder, por contraste, conservador perante a mudança organizacional? Será que estes dois estilos de liderança praticam a mudança organizacional? Estas são as questões que deram origem ao presente trabalho.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional, Mudança Organizacional, Tipos de Mudança, Líder Conservador, Líder Inovador.

Abstract

Organizational culture is present in all enterprises and is related to a set of values and practices within an organization that shape the behavior of individuals who belong to the company. The evolution of markets, the development of new technologies, the unpredictable economic shocks and globalization of competitors may be, and usually are, synonymous of change. It is up to each organization to decide if an organizational change should take place or not. The leader must, because that is, as we will see, one of his major function, choose the most appropriate type of change to the organization, ensuring a quick and effective response to the competitive market, corresponding to his vision. Given all the leader's attributes, it is important to decipher which could be related to the organizational change and which have no influence at all on it. Before an innovator leader and, by contrast, a conservative one, what could be the peculiarities for each that could allow/prevent them to put an organizational change into practice? What is the position of an innovator leader and a conservative one towards organizational change? Will these two leadership styles put to practice an organizational change? These are the questions that led to the present work.

Key-Words: Organizational Culture, Organizational Change, Types of Change, Conservative Leader, Innovator Leader.

Índice

1. Introdução.....	1
2. Enquadramento	5
2.1. Noção de cultura.....	5
2.2. Cultura organizacional	9
2.3. Como se expressa a cultura organizacional?.....	14
2.4. Tipos de cultura:	18
2.4.1. Cultura de poder.....	18
2.4.2. Cultura de funções	18
2.4.3. Cultura de tarefas.....	18
2.4.4. Cultura de pessoas	18
2.4.5. Outros tipos de cultura.....	19
2.5. Subculturas Organizacionais	20
3. Modelos de Cultura Organizacional.....	21
3.1. Modelo de Harrison.....	21
3.2. Modelo de Handy	23
3.3. Modelo Hampden-Turner.....	25
3.4. Modelo de Denison	26
3.5. Modelo de Quinn.....	27
4. Mudança da Cultura Organizacional.....	32
4.1. Diferentes tipos de mudança:.....	33
4.1.1. Mudança planeada/incremental	33
4.1.2. Mudança estratégica	37
4.1.3. Mudança emergente	42
4.1.4. Mudança improvisada	45
4.2. Razões da mudança	45
4.2.1. Razões da mudança segundo Robbins (2005)	45
4.3. Gestão da mudança.....	48
4.4. Resistência à mudança	50
4.5. Inovação tecnológica: o caso especial	54
4.5.1. O que é?	54
4.5.2. Porque é especial?.....	55
4.5.3. Quais as diferenças em sede de gestão e obstáculos?.....	57
5. Características do líder que permitem a mudança da cultura empresarial	59
5.1. Que características possui o líder?.....	59
5.2. Qual o papel/função do líder nas organizações empresariais?..	63
5.3. Quais as características do líder que impulsionam a mudança? 64	
5.3.1. Líder conservador	64
5.3.2. Líder inovador	65
5.4. Pode ser ou é o líder uma fonte de cultura? Ou apenas a determina?	66
6. Conclusão	68
Bibliografia	74

Índice de Figuras

Figura 2.1: Diferentes níveis de manifestação de uma cultura

Figura 2.2: Tipologias de cultura

Figura 3.1: O modelo de Harrison

Figura 3.2: O modelo de Handy

Figura 3.3: O modelo de Hampden-Turner

Figura 3.4: O modelo de Denison

Figura 3.5: O modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores

Figura 3.6: O modelo de Quinn

Figura 4.1: O modelo de mudança incremental

Figura 4.2: O processo de mudança

1. Introdução

A presente dissertação de mestrado, subordinada ao título “As características de um líder que permitem a mudança da cultura organizacional” tem como objecto geral de estudo um conjunto de características, na minha óptica fundamentais, para que um líder inicie uma mudança cultural dentro de uma organização. Para isso, irão ser definidos inicialmente o termo cultura e como este evolui para cultura organizacional. Depois serão explicados diversos modelos de cultura organizacional para se entender como esta funciona e como é decifrada e percebida dentro de uma organização. Posteriormente, serão expostas e desenvolvidas as diferentes formas de mudança organizacional e os passos para que esta tenha sucesso, na perspectiva do presente trabalho. Nesta fase não pode deixar de ser referida a inovação, que é uma tipo de mudança organizacional muito importante nos dias de hoje.

As características de um líder são muito importantes para uma mudança organizacional bem-sucedida, pelo que posto isto será feita uma breve definição de nove características que penso serem importantes num líder. De seguida será feita uma breve comparação entre as características do líder inovador e conservador (exemplos de estilos de liderança presentes na nossa sociedade) para que depois se possa concluir quais as características que estão directamente relacionadas com a mudança de cultura organizacional.

O objectivo principal desta dissertação é chegar a uma conclusão relativamente à existência da mudança cultural dentro das organizações, definindo quais os parâmetros da mudança. Caso se verifique a existência de uma mudança organizacional deve ser esclarecido que é o líder que impõe a nova cultura. Por fim, serão definidas as características que o líder possui e ajudam na mudança cultural. Desta forma responde-se ao problema que se propôs resolver com esta dissertação.

O método escolhido para utilizar nesta dissertação foi o hipotético-dedutivo. Apesar de existirem mais métodos que permitem elaborar uma dissertação, aquele que achei mais conveniente para conseguir concluir os

meus objectivos foi o que aqui apresento. Este foi sem dúvida o método que melhor me permitiu compreender as obras que me propus a estudar. Este método coincide com a elaboração de várias hipóteses. Estas advêm de um estudo prévio. Depois de sabermos quais as hipóteses escolhidas, tenta-se arranjar forma de a conseguir negar. Em suma, tenta-se chegar à verdade, eliminando tudo o que é falso.

Os restantes métodos que também poderiam ser utilizados são o método indutivo e o método dedutivo. O primeiro parte de casos específicos para conseguir obter uma conclusão, o que por vezes leva a generalizações indevidas, daí não ser o método escolhido para a minha dissertação. Em segundo, o método dedutivo tem o processo inverso do anterior, ou seja, parte de um caso geral, para conseguir compreender um caso específico.

O trabalho é inicialmente realizado com base nos estudos e visões de diversos autores escolhidos. Posteriormente, na resolução dos objectivos desta dissertação, são apresentadas duas soluções. Uma delas corrobora a resolução dos objectivos propostos e outra que contrasta com a primeira uma vez que não serve para dar início à mudança organizacional. Explicando de uma outra forma, o objectivo desta dissertação é definir as características de um líder que podem mudar a cultura organizacional, pelo que não podiam deixar de ser apresentados dois tipos de líder que existem na nossa sociedade. O líder conservador, que não gosta de mudanças culturais e por isso não vai ao encontro do objectivo proposto e o líder inovador que pretende alterar a sua cultura sempre, em busca de novas visões.

De forma a tornar esta dissertação num documento bem estruturado e coerente, que permita uma fácil compreensão da temática abordada, dividiu-se a mesma em cinco capítulos.

Neste primeiro capítulo foi feita uma breve introdução onde foi dado a conhecer o objecto de estudo, os objectivos a concretizar e a metodologia utilizada.

De seguida, no capítulo um, é feito um breve enquadramento teórico. Neste capítulo apresenta-se uma noção abrangente do termo cultura e mais

especificamente de cultura organizacional. Esta é a definição que apresenta maior interesse, uma vez que todo o objecto de estudo é focado em torno desta definição. De seguida é referido como é que a cultura organizacional se expressa. Por fim, são também abordados os diferentes tipos de cultura, mais especificamente a cultura de poder, a cultura de funções, a cultura de tarefas e a cultura de pessoas.

No capítulo dois são apresentados alguns modelos de cultura organizacional. Em primeiro lugar o modelo de Harrison, que desenvolveu critérios para a classificação das culturas, utilizando um modelo de tipo quadrantes, definindo duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização, que podem ser baixas ou altas, as quais definem a sua tipologia nos quadrantes. De seguida o modelo de Handy, que definiu as mesmas variáveis que o modelo anterior, atribuindo nomes da mitologia grega aos quadrantes. Posteriormente o modelo de Hampden-Turner, onde é referido que a cultura empresarial passa pela mediatização das incertezas pessoais e organizacionais, as quais são notórias no quotidiano da organização. Por fim o modelo de Denison, que tem duas dimensões organizacionais bipolares e que estão relacionadas entre si e o modelo de Quinn, conhecido como o modelo dos valores contrastantes que se representam por dois eixos, à volta dos quais três dimensões se distribuem, e cuja combinação resultam quatro quadrantes.

No capítulo três aborda-se o tema da mudança organizacional. Em primeiro lugar serão referidos os diferentes tipos de mudança, planeada, estratégica, emergente e improvisada, especificando também as razões para a mudança. Serão expostas as mudanças devido a natureza da força de trabalho, às novas tecnologias, aos choques económicos e à globalização da concorrência. No seguimento das razões da mudança torna-se importante definir os agentes que estão na base da mudança. Estes podem ser internos, externos e interno-externos. Após referir os tipos de mudança e os agentes por detrás desta torna-se importante referir como a gestão da mudança é fulcral assim como pode ajudar a diminuir os obstáculos/resistências passíveis de surgir com a mudança. Por fim é mencionada a inovação tecnológica, que apresenta algum destaque nesta dissertação, por toda a

importância que tem no quotidiano onde estamos inseridos. Irá ser explicado o seu significado, assim como as causas justificativas da sua importância. Também serão abordadas as diferenças em sede de gestão e obstáculos relativamente a outros tipos de mudança em geral. Pode dizer-se que a inovação é gerida de uma forma diferente, pois é através desta que se desencadeiam novas soluções para uma organização. Esta possui algumas características específicas em termos de gestão, como a prolixidade, a incerteza e os novos custos de formação que esta acarreta

No capítulo quatro irão ser definidas as características de um líder que permitem uma mudança cultural numa organização. Em primeiro lugar serão explicadas as características que penso serem importantes num líder, explicando brevemente cada uma delas e qual a sua função. Depois será definido o papel de um líder dentro de uma organização, tentando apresentar resposta à questão, será que um líder é ou não uma fonte de cultura no meio onde se encontra inserido. Por fim, serão definidas as características de um líder que permitem a mudança da cultura organizacional.

Os conhecimentos adquiridos no âmbito da disciplina de mestrado, Liderança, Gestão de Equipas e Captação de Oportunidades, leccionada pelo docente, e meu orientador, Carlos Nunes, serviram de base para a elaboração deste capítulo.

2. Enquadramento

No presente capítulo, será apresentada uma perspectiva sumária da noção de cultura, de modo a se entenderem quais as origens e como se dá a evolução da cultura organizacional. De seguida irão ser apresentadas as diferentes formas através das quais as empresas expressam a sua cultura organizacional. Por fim, serão apresentados ainda diferentes tipos de cultura organizacional.

2.1. Noção de cultura

A cultura é um termo muito difícil de definir. Em primeiro lugar será feita uma apresentação do desenrolar do conceito de cultura. De acordo com Leach (1989), a palavra cultura e os termos que dela derivam noutras línguas da Europa ocidental (*culture* em inglês ou *kultur* em alemão, entre outros), têm origem no termo latino cultura. No entanto, Worsley (1990) menciona que a palavra cultura aparece na sociedade no final do século XI e é utilizada, por esta, para designar um pedaço de terra trabalhada para produzir vegetais, este termo evolui e torna-se sinónimo de agricultura. Na opinião de Tylor (1871), a cultura pode ser vista como todas as capacidades e hábitos adquiridos pelo ser humano como membro da sociedade. Citando-o: «*[c]ulture or [c]ivilization, taken in its wide ethnographic sense, is that complex whole which includes knowledge, belief, art, morals, law, custom, and many other capabilities and habits acquired by man as a member of society.*». De acordo com Leach (1989) a definição a definição de Tylor que citei anteriormente:

«pressupõe que a cultura consiste em qualidades mentais e em aspectos do comportamento («conhecimento». «crenças», «hábitos»); no sentido de um corpo de artefactos exterior ao indivíduo, adquirido como resultado da sua educação. [...] [O]s seus sucessores rapidamente começaram a falar de «cultura material», no sentido de um corpo de artefactos exterior ao indivíduo, mas característico de um ambiente tribal particular. [...] Finalmente, por extensão a cultura veio poder incluir qualquer aspecto do ambiente físico e social efectivo do homem, que seja mais obra dele próprio que um dado da natureza, de

tal modo que, por inversão, a cultura se tornou um critério de definição do próprio homem.»

Na sua definição, Tylor, (segundo a mesma enciclopédia), sugere que a cultura seja um «comportamento social aprendido tal como se manifesta no homem», que se pode considerar como uma aprendizagem. «Todos os seres vivos aprendem com a experiência através da interação com o seu meio físico.» Assim,

«[O] facto da cultura (tal como descreve Tylor) ser uma característica distintiva dos seres humanos torna-se mais de uma questão de dogma do que de observação. A experiência comum sugere a existência de uma grande variedade de animais que adquirem «costumes» e «hábitos», como consequência da sua pertença a uma sociedade, e não há qualquer razão óbvia para que as actividades decorrentes desse facto não devam ser consideradas culturais.»

Na opinião de Laraia (2001):

«Alfred Kroeber (1876-1960), antropólogo americano, [no] seu artigo “O superorgânico” mostrou como a cultura a[c]tua sobre o homem, ao mesmo tempo em que se preocupou com a discussão de uma série de pontos controvertidos, pois suas explicações contrariam um conjunto de crenças populares. Iniciou, como o título [do] seu trabalho indica, com a demonstração de que graças à cultura a humanidade distanciou-se do mundo animal. Mais do que isto, o homem passou a ser considerado um ser que está acima de suas limitações orgânicas.» (Kroeber, 1949 *apud* Laraia, 2001)¹

Com o intuito de esclarecer o que é a cultura, Laraia (2001) relaciona alguns pontos básicos elaborados por Kroeber sobre a questão.

- «A cultura, mais do que a herança genética, determina o comportamento do homem e justifica as suas realizações.»
- «A cultura é o meio de adaptação aos diferentes ambientes ecológicos. Ao invés de modificar para isto o seu aparato biológico, o homem modifica o seu equipamento superorgânico.»

¹ KROEBER, Alfred (1949) *O superorgânico*, in Donald Pierson (org), *Estudos de organização social: Anthropology. Scientific American*, vol.83. São Paulo: Livraria Martins Editora. 1950.

- «Adquirindo cultura, o homem passou a depender muito mais do aprendizado do que a agir através de atitudes geneticamente determinadas.»
- «A cultura é um processo acumulativo, resultante de toda a experiência histórica das gerações anteriores. Este processo limita ou estimula a a[c]ção criativa do indivíduo.»
- «O homem age de acordo com os seus padrões culturais. Os seus instintos foram parcialmente anulados pelo longo processo evolutivo por que passou.»

Sobre este último ponto, Laraia (2001) aponta que nem todos os instintos são suprimidos. Dando como exemplo uma criança que quando nasce já sabe fazer o movimento para sucção de leite materno, procura utilizar os seus membros e, até produz sons. Também menciona posteriormente que as crianças não terão mais atitudes determinadas por instintos, mas sim por padrões culturais que lhe são transmitidos pela sociedade onde está inserida.

Featherstone (1995) escreve que a tendência que predominava era a de reforçar as diferenças entre culturas locais, regionais e étnicas. Tentando-se desenvolver tradições nacionais. «Prevalecia, então, uma crença geral na importância das distinções de *in-group* e *out-group* e na integridade das culturas nacionais aliada a uma opinião de que cada cultura tinha seu lugar próprio na escala evolucionista.»

Adiante, Featherstone (1995) enuncia o avanço do capitalismo como uma imposição da modernidade para criar uma cultura de referência que venha do Ocidente. «Porque a modernidade é entendida tanto como um proje[c]to ocidental quanto como uma projecção para o mundo dos valores do Ocidente.»

Já o fenómeno da globalização fez com que povos de diferentes culturas se aproximassem. Assim, aquando diferentes modos de vida, são colocados lado a lado, tornam as pessoas conscientes das suas identidades culturais. Àqueles que saem do seu berço cultural e tradicional é-lhes oferecida a abertura a novas culturas de solidariedade defensiva.

A cultura também tomou novos ramos no âmbito político, escreveu Eagleton (2005). Para ele existe uma imposição de uma cultura globalizada, esta torna-se uma forma vital de divergência política.

De seguida será feita uma análise antropológica, de acordo com Neves (2000). Aqui o termo cultura desenrola-se como sendo um elemento do sistema social, o qual se manifesta pelo modo de vida, artefactos, onde se pode incluir a crença, o saber, a arte, a moral, a lei, os costumes e, os hábitos assumidos pelo homem, como um membro da sociedade. Este conceito manteve-se de 1900 a 1950, tendo sido posteriormente dividido em duas correntes. A primeira como sendo um conjunto de padrões culturais, trazido por artefactos e comportamentos e a segunda associada às formas de organização económica, política e social, religião, linguagem, filosofias, direito, ciência e arte. De acordo com esta última corrente, a cultura é um conjunto de estruturas sociais, sendo cada sistema estrutural, uma unidade funcional, que contribui de modo harmonioso para a sua existência e continuidade.

Recentemente, segundo Ribeiro (2006):

«o conceito de cultura passou de uma perspectiva funcionalista para estruturalista, tendo em conta uma componente simbólica e cognitiva, assim as pessoas conseguem perceber, sentir e agir através de processos mentais resultantes de um sistema partilhado de símbolos e significados.»

Ascende assim o interesse sobre a cultura organizacional, de modo a tentar explicar o sucesso e/ou insucesso das organizações e como se implica este tipo de cultura na motivação e desempenho dos colaboradores que pertencem a esse ambiente cultural confinado na empresa ou organização.

2.2. Cultura organizacional

A cultura organizacional torna-se mais reconhecida a partir de 1980, e é a partir desta década que alguns autores defendem o reconhecimento deste tipo de cultura como objecto de estudo.

Segundo Zavareze (2008), através do conhecimento da cultura organizacional é possível actuar de forma estratégica e mais eficiente dentro da organização. Citando-o:

«[u]m estudo de cultura permite compreender as relações de poder, as regras não escritas, aquilo que é tido como verdade, como valores, crenças, mitos e costumes. Neste sentido, fica mais evidente uma série de comportamentos considerados aparentemente inteligentes, permitindo um [planeamento] de a[c]ção coerente com a realidade da organização.

A cultura é necessária para o bem estar individual e cole[c]tivo porque através dela ocorre a intera[c]ção social, o crescimento e o desenvolvimento, tornando [os] indivíduos seres mais [humanos]. A cultura pode ser entendida como um sistema simbólico, tal como a arte, o mito, a linguagem, a comunicação entre as pessoas e os grupos sociais.»

Na visão de Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha, Cabral-Cardoso (2007), a cultura organizacional pode ser considerada como um conjunto de pontos de vista diferentes, os quais podem ser associados a diferentes tradições e fazer, bem como diferentes métodos de investigação diferentes. O quadro 2.1 ilustra isso mesmo.

Quadro 2.1: Abordagens da cultura organizacional

Abordagem	Alguns temas pertinentes	Métodos
Transcultural	• Diferenças culturais entre nações • Diferenças nas práticas de gestão adaptadas em diferentes culturas	Inquéritos transversais
Contingencial	• Orientações culturais das empresas • Impacto da cultura na inovação • Consistência estratégica-estrutura-cultura • O papel da gestão na criação da cultura • Impacto da mudança ambiental na cultura	Inquéritos transversais ou estudos etnográficos
Cognitiva	• Criação, disseminação e mudança do conhecimento • Impacto que a mudança exerce sobre as cognições partilhadas • Fontes de conflito entre departamentos e subculturas	Investigação etnográfica ou fenomenológica
Simbolista	• Socialização dos novos empregados • Impacto da socialização na criatividade e inovação • Criação e partilha de símbolos na organização	Métodos etnográficos ou fenomenológicos
Psicodinâmica	• A cultura organizacional como expressão da vontade e acção do líder fundador	Métodos históricos ou etnográficos

Fonte: adaptado de Pina e Cunha (2007)

A cultura organizacional é definida por Schein (1996), como um conjunto de assunções implícitas partilhadas, que um grupo toma como verdadeiras e, que determina a maneira como tem a percepção, como pensa e, como reage em vários ambientes, citando o seu trabalho:

“I am defining culture as the set of shared, taken-for-granted implicit assumptions that a group holds and determines how it perceives, thinks about, and reacts to its various environments (Schein, 1992). Norms become a fairly visible manifestation of these assumptions, but it is important to remember that behind the norms lies this deeper taken-for-granted set of assumptions that most members of a culture never question or examine. The members of a culture are not even aware of their own culture until they encounter a different one.”

No parecer de Pina e Cunha [et al.] (2007), que vai ao encontro do do anterior autor, a cultura “pode ser concebida como um conjunto de valores e práticas definidas e desenvolvidas pela organização, com base nos quais, é socialmente construído um sistema de crenças, normas e expectativas que moldam o comportamento do indivíduo.

Muitos outros autores definiram o termo de cultura organizacional, mas grande parte partilha da mesma visão, como é o caso de Robbins (2005) que a definiu como um sistema de significados partilhados, um conjunto de características chave que uma organização valoriza. Para ele existem sete características básicas, que reflectem aquilo que é a cultura empresarial; são elas:

1. Inovação e tomada de riscos, a que todos os membros se devem comprometer;
2. Atenção a detalhes, dispensada na análise do seu desempenho;
3. Orientação para os resultados, ou seja, o grau de empenho nos resultados de produção, mais do que nas técnicas e processos utilizados para a sua obtenção;

4. Orientação para as pessoas, ou seja, as acções e decisões podem ou não, ter em consideração o efeito que têm nas pessoas da organização, relativamente aos resultados esperados;
5. Orientação para as equipas, mais do que em termos individuais;
6. Agressividade, em termos de competitividade;
7. Estabilidade, manutenção do *status quo* em comparação com o crescimento.

É através destas características que este mesmo autor defende que as organizações definem a sua cultura.

A cultura organizacional é, para Morgan (1997), entendida como um processo de construção da realidade. Este processo possibilita aos indivíduos de uma determinada organização compreenderem determinados factos de uma forma diferente de outros indivíduos que não pertencem a essa organização, ou seja, que não estão em contacto com essa cultura organizacional. Assim, esses indivíduos podem criar e reformar a sociedade onde vivem. Isso poderá gerar um conjunto de actividades e comportamentos, permitindo que o estudo da cultura de uma determinada empresa seja feita.

A definição de Jacques (1951) passa pela forma tradicional de pensar e de fazer as coisas partilhadas por todos os membros de uma organização. Os novos membros têm de aprender e respeitar, pelo menos parcialmente para serem aceites ao serviço da empresa. Já para Hofstede (1997) a cultura organizacional é definida como sendo a programação colectiva da mente. Pode ser então feita uma distinção entre os membros de um grupo ou categoria, das pessoas de outros grupos ou categorias.

Cook e Yanow (1993) definem-na como um conjunto de valores, crenças e sentimentos que, juntamente com artefactos da sua expressão e transmissão, são criados, herdados, partilhados e transmitidos no interior de um grupo de pessoas e que possibilitam a esse grupo, distinguir-se de outro.

Após todas as definições de cultura organizacional apresentadas neste capítulo, é possível concluir que todos os autores defendem que a cultura organizacional deva ser um sistema partilhado, com todos os indivíduos pertencentes à organização, o que criará um compromisso dos mesmos para com aquela e a visão aí predominante. Também irão definir a personalidade da organização, ou seja, a sua cultura empresarial. De igual forma mostram que a cultura organizacional é de natureza multidimensional, e que por isso pode ser analisada em diversos níveis. O nível transcultural que tem como objecto de estudo os valores nacionais. O nível organizacional que estuda os valores e normas organizacionais. O nível grupal que analisa as normas grupais e por fim, o nível individual, responsável pela percepção individual da cultura empresarial (Pina e Cunha [et al.] (2007)).

Mais recentemente é apresentada a definição de Newstrom (2008), que descreve a cultura organizacional como um sistema de leis e normas das organizações, quando em contacto com os princípios morais, éticos e culturais dos seus colaboradores, propicia o desenvolvimento de um complexo de sistema de relações de leis, costumes e valores que dará procedência ao comportamento organizacional, que é único de cada organização.

Assim sendo, a minha definição de cultura empresarial, e que irei defender durante esta dissertação, é que esta, é um sistema partilhado a todos os colaboradores de uma organização. Que lhes trará uma “linha” de acção/reacção perante determinadas situações (como por exemplo como reagir perante um problema, quais os protocolos que se seguem, entre outros). Para mim é este o conceito que define a cultura de uma organização e é dessa forma que esta é reconhecida pelo exterior.

É importante referir que, segundo Wilkins (1983), a ‘cultura nacional’ sobrepõe-se à ‘cultura organizacional’. Defendendo este que os valores que assentam na cultura das pessoas a nível individual, representam valores de âmbito nacional, ou seja, a cultura de um povo sobrepõem-se à cultura de uma organização. Assim, as organizações devem ter em consideração a cultura dos indivíduos que fazem parte dessa organização, para conseguirem criar e sustentar uma cultura organizacional.

Ainda se pode acrescentar a consideração de autores como Chambel e Curral (2008) que também afirmam que a cultura nacional que existe num país é um factor influente na criação da cultura organizacional.

2.3. Como se expressa a cultura organizacional?

As manifestações de cultura no interior das organizações são também alvo de estudo. São uma forma de compreensão da cultura organizacional e são estas formas de expressar de uma cultura organizacional, que abrem descobertas de valores que ajudam a caracterizar a cultura de uma organização. Tornam-se então vulgares certas expressões, que se podem observar dentro das organizações. Para Schein (1996) existem certas categorias que se podem associar à cultura organizacional e que são praticadas pelos indivíduos pertencentes a uma organização; são elas:

- Comportamentos regulares observáveis quando os sujeitos interagem: a linguagem que usam, costumes, tradições que os envolvem, rituais que podem ser empregues numa variedade de situações;
- Normas dos grupos: que se encontram explícitos nos comportamentos estandardizados, nos valores que envolvem o trabalho dos grupos;
- Exposição de valores: a exposição pública de princípios e valores que os grupos defendem como autênticos e de sua pertença;
- Filosofia formal: princípios e ideologias que acompanham as acções dos diversos grupos da organização;
- Regras do jogo: as regras implícitas que orientam a organização, aceites pelos novos membros, para se tornarem membros dessa mesma organização;
- Clima: o sentimento transmitido num grupo pela composição física e a forma como os membros da organização interagem internamente e, com o exterior;

- Habilidades intrínsecas: capacidades e competências especiais dos membros do grupo para resolver determinados problemas. Estas são produzidas pelo sujeito e apesar de não estarem convencionadas pela organização, ajudam-na a superar algumas situações;
- Hábitos de pensar, modelos mentais ou paradigmas linguísticos: as estruturas cognitivas partilhadas que guiam as percepções e a linguagem utilizada pelos membros de um grupo;
- Significados partilhados: as compreensões emergentes que são criadas pelos membros dos grupos, as quais interagem umas com as outras;
- “*Root metaphors*” ou símbolos integrados: as ideias, sentimentos e as imagens reveladas dos grupos, adequadas para se caracterizarem, que podem, ou não, ser apreciados conscientemente mas que se tornam incorporadas nos edifícios, escritórios e outros materiais de grupo.

Todas estas categorias reflectem cultura, o seu tratamento e a forma como os membros do grupo partilham o que têm em comum. (Adaptado de Chouzal do Nascimento, 2009)

As culturas organizacionais são caracterizadas, segundo Pina e Cunha [et al.] (2007), por conterem elementos visíveis e invisíveis. Ele refere também que a componente visível está associada, por exemplo, às instalações físicas (valor do luxo), ao código de vestuário (formal ou informal) ou então a ritos (formas de sublinhar os valores de uma organização, da partilha dos mesmos, ou até um modo de celebrar algo importante que tenha acontecido dentro da organização), ou cerimónias (actividades formais ou acontecimentos especiais para benefício da audiência) ou até à linguagem organizacional (peculiar ou não).

Relativamente aos ritos, e de acordo com Daft² (1998) *apud* Pina e Cunha [et al.] (2007) normalmente existem quatro tipos, são eles:

1. Ritos de passagem: facilitam a transição para novos papéis sociais;

² DAFT, R. L. – **Organizational theory and design**. 6ª Ed. St. Paul, MN:West.

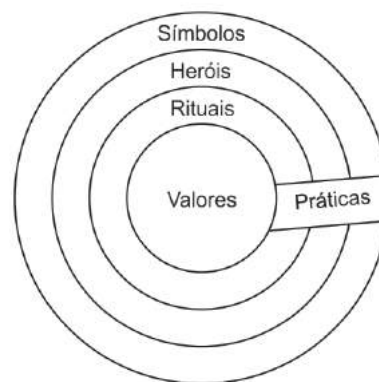
2. Ritos de crescimento: visam criar identidades sociais mais fortes e aumentar o estatuto dos empregados;
3. Ritos de renovação: visam a melhoria do funcionamento organizacional;
4. Ritos de integração: pretendem construir bons sentimentos e relações amistosas entre os colaboradores para que, deste modo, seja incrementado o seu empenhamento na organização.

A componente invisível está relacionada com os valores, as crenças e os pressupostos partilhados.

Existem ainda símbolos que proporcionam um sentido em comum aos sujeitos da organização, no entender de Chouzal do Nascimento (2009). Esses símbolos tratam-se de matéria relacionada com valores e ideias partilhadas por todos.

Para Hofstede (1997) existem apenas quatro termos para a descrição das manifestações de cultura: símbolos, heróis, rituais e valores. A Figura 2.1, é definida pelo autor como as “camadas de uma cebola” ou então os diferentes níveis de manifestação de uma cultura. Nela, os valores indicam as manifestações mais profundas da cultura e os símbolos as manifestações mais superficiais. Por sua vez os rituais e os heróis estão num nível intermédio.

Figura 2.1: Diferentes níveis de manifestação de cultura



Fonte: HOFSTEDE (1997)

Fazendo uma análise à Figura 2.1, do exterior para o interior, os símbolos são figuras, palavras ou objectos que têm um período de vida curta, podendo ser substituídos por outros símbolos de forma definitiva.

É essa a razão de terem um lugar superficial nos níveis de manifestação de uma cultura. Os heróis podem ser personalidades reais, imaginárias ou que tenham sido glorificadas numa cultura empresarial. São também um modelo de comportamento a seguir por todos os sujeitos da organização. Os rituais, por sua vez, reúnem um conjunto de actividade de cariz cerimonial para atingir os objectivos pretendidos. Por fim os valores, como nível central das manifestações da cultura empresarial, são os que formam a natureza da cultura.

Em suma, os valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento no dia-a-dia organizacional. Freitas (2007)³ *apud* Fontes (2011) menciona que os valores indicam quais as questões prioritárias, o tipo de informação relevante no processo de decisão, quais as categorias profissionais mais respeitadas e os cargos com maiores salários. São intemporais, podendo incorporar as mudanças que possam ocorrer no contexto onde a organização está inserida.

As crenças e pressupostos servem para expressar aquilo que é tido como verdade na organização, assim o define Freitas (2007) *apud* Fontes (2011). Para ela, as crenças podem dizer respeito à importância de ser o melhor, à inovação e à comunicação.

Os ritos, rituais e cerimónias, segundo Fontes (2011), estão relacionados com a transformação em rotinas, de grande parte dos eventos organizacionais. Os rituais ou ritos são actividades planeadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional, como a comunicação e comportamentos da organização.

Os heróis e as sagas são narrativas heróicas que louvam o caminho percorrido pela organização, dando grande destaque a obstáculos que foram encontrados e ultrapassados, despertando admiração e orgulho por parte dos membros da organização.

³ FREITAS, Maria E. de – **Cultura Organizacional - Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira Thomson. 2007. ISBN 85-2210-528-6

2.4. Tipos de cultura:

É muito difícil que as culturas empresariais sejam divididas em categorias, pois cada empresa tem a sua cultura. No entanto é possível distinguirmos alguns modelos básicos. Informação extraída do sítio da internet Expresso Emprego⁴.

2.4.1. Cultura de poder

Nesta tipologia de poder todas as relações que existem dentro da organização estão baseadas no poder. O que pode resultar deste tipo de cultura é alguns desacetos à volta de uma melhor posição ou de determinados privilégios. Este tipo de cultura não é muito bem aceite na comunidade e por vezes provoca algum desconforto nos trabalhadores.

2.4.2. Cultura de funções

Este tipo de cultura é bastante frequente na função pública. É uma cultura onde tarefas, competências e responsabilidades estão detalhados em regulamentos e manuais. A principal desvantagem desta cultura, é o facto de ter um carácter inflexível.

2.4.3. Cultura de tarefas

Neste tipo de cultura o objectivo é o centro das atenções. A autoridade tem a sua origem no profissionalismo e nos conhecimentos. Há a tendência de passar logo à acção e pode haver improvisado. As regras e os processos que tentem obstruir o trabalho são mal recebidos na organização.

2.4.4. Cultura de pessoas

Aqui os indivíduos assumem uma posição primordial. A empresa existe para as pessoas e não o contrário. É normal que neste tipo de cultura se dê muita atenção a talentos e à consolidação de novas ideias. É uma cultura típica de empresas jovens e idealistas.

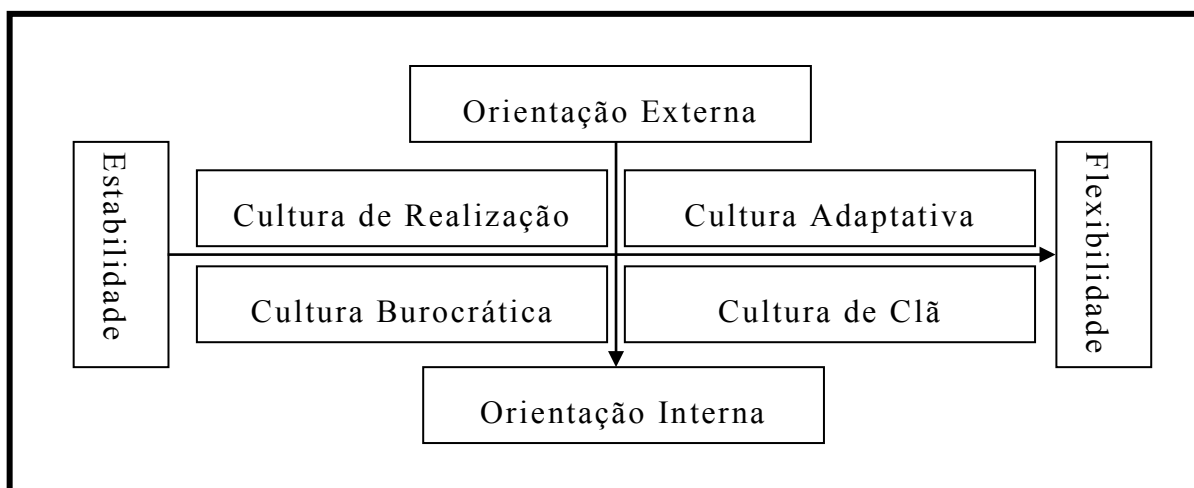
⁴ Cultura Empresarial–**Tipos de cultura empresarial** [em linha] Expresso Emprego. (2012) Disponível em: <http://aeiou.expressoemprego.pt/Carreiras.aspx?Id=2332>

2.4.5. Outros tipos de cultura

De acordo com Gibson, Ivancevich, Donnely e Konopaske (2006) e Pina e Cunha, [et al.] (2007) as tipologias tentam generalizar as principais propriedades culturais comuns a várias organizações.

Portanto,, de acordo com todos estes autores pode-se elaborar uma figura ilustrativa das tipologias de cultura, a Figura 2.2.

Figura 2.2: Tipologias de cultura



Fonte: Elaboração própria

A seta horizontal mostra a orientação de controlo na empresa ou no departamento, variando de estável a flexível. A seta vertical representa o foco de atenção, de externo a interno. As células exibem quatro tipologias de cultura: Realização, Adaptativa, Burocrática e de Clã. Algumas organizações possuem um tipo dominante de cultura, outras têm outras culturas actuando simultaneamente em locais ou projectos diferentes. Não existe uma cultura fixa ou ideal, mas sim, preferências por determinadas culturas por parte dos seus colaboradores.

- **Cultura de Realização:** Enfãse no aumento das vendas, crescimento da participação de mercado, estabilidade financeira e lucratividade são atributos deste tipo de cultura. Os funcionários têm uma relação contratual com a empresa. Há pouco sentimento de trabalho em equipa e coesão nesse tipo de cultura.
- **Cultura Adaptativa/Empreendedora:** Inovação, criatividade, exposição ao risco e procura de oportunidades. Os empregados entendem

que a mudança dinâmica, as iniciativas individuais e a autonomia são práticas padrão.

- **Cultura Burocrática:** Uma organização que enfatiza regras, políticas, procedimentos, cadeia de comando e um centro de tomadas de decisão. Alguns colaboradores preferem este tipo de cultura pela certeza, a hierarquia e a organização rígida das organizações que a adoptam.
- **Cultura de clãs:** É uma cultura que permite aos colaboradores fazer parte de uma família no ambiente de trabalho, seguir tradições e rituais, o espírito e o trabalho em equipa, a autogestão e a influência social. Os colaboradores esforçam-se para trabalhar duro em troca de uma compensação e um pacote de benefícios justos. No fim todos se reúnem e comemoram o sucesso.

2.5. Subculturas Organizacionais

Dentro de uma cultura dominante, estão inseridas as subculturas. Segundo Gibson, [et al.] (2006), as equipas, projectos, divisões, regiões e unidades podem, ou não possuir subculturas. Em alguns casos as subculturas aperfeiçoam a cultura dominante enquanto noutros podem ter um efeito contrário e até podem constituir uma contracultura. As subculturas que se opõem à cultura dominante podem criar conflitos, divergências e frustrações entre os colaboradores. Já uma subcultura alinhada com uma cultura dominante pode ser muito recompensadora.

3. Modelos de Cultura Organizacional

Terminada a revisão da literatura torna-se importante fazer a diferenciação dos modelos de cultura organizacional. Esta é feita de forma tipológica para conseguir classificar algo a partir de um conjunto estruturado de características semelhantes, que o tornam distinto de outro. Na cultura organizacional uma tipologia faz-se a partir de um esquema classificativo, no qual as organizações com determinadas características culturais comuns podem ser agrupadas. Segundo Neves (2001) a utilidade das tipologias de cultura organizacional resume-se a: «possibilitar fazer generalizações de natureza teórica a partir de um conjunto de organizações»; «contribuir para explicar as diferenças existentes entre organizações»; «possibilitar a avaliação do grau de congruência cultural dos vários elementos de uma cultura» e por fim «definir estratégias de mudança em conformidade com determinados requisitos». Neste capítulo iremos estudar cinco modelos, o modelo de Harrison (1972), o modelo de Handy (1978), o modelo de Hampton-Turner (1993), o modelo de Deninson (1990) e o modelo de Quinn [et al.] (1983, 1985). Os três primeiros constroem a sua cultura numa base unipolar enquanto que os restantes o fazem numa estrutura bipolar das dimensões.

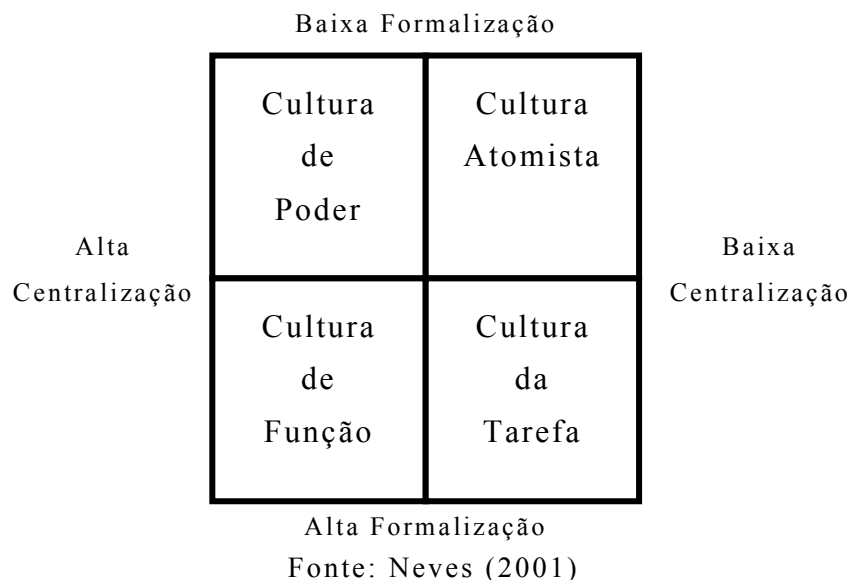
Apesar de existirem muitos modelos e formas de gerir a mudança organizacional, as organizações devem pensar qual o tipo de mudança que querem adoptar. (Grey, 2004)

3.1. Modelo de Harrison

O modelo de Harrison (apresentado na Figura 3.1), segundo Bilhim (2001) e Ribeiro (2006), ajudou no desenvolvimento de critérios para a classificação das culturas. Harrison utiliza um modelo de tipo quadrantes. Definiu duas componentes da estrutura como variáveis, a formalização e a centralização, que podem ser baixas ou altas, as quais definem a sua tipologia nos quadrantes nos seguintes tipos de cultura.

1. Cultura de função ou burocrática: engloba a elevada formalização e centralização, com base na lógica e no racionalismo, regras e procedimentos, exercício de autoridade e poder de posição. Este tipo de cultura é normalmente associada a ambientes estáveis, sendo muito difícil adaptá-la em ambientes de mudança;
2. Cultura de tarefa: tem por base a flexibilidade, adaptabilidade, autonomia, cooperação e respeito mútuo. É de formalização alta e centralização baixa, ou seja, possui um poder difuso e por isso é típica de grupos interdisciplinares para desenvolvimento de novos projectos;
3. Cultura de poder: com elevada centralização e baixa formalização. É tipicamente verbal e intuitiva, a vantagem deste tipo de cultura é a adaptação rápida, a contextos de mudança e a novas solicitações do meio onde está inserida. Pode assumir posturas iniciais que se justifiquem com os meios atingidos onde “*os fins justificam os meios*”;
4. Cultura de átomo: com baixa centralização e formalização. Conhece-se pelo mínimo de regras e mecanismos de coordenação que possui e pela grande margem para manobras individuais, onde a autoridade assenta no poder de competência.

Figura 3.1: O modelo de Harrison



3.2. Modelo de Handy

O modelo de Handy (apresentado na Figura 3.2), é descrito segundo Bilhim (2001) e Ribeiro (2006), como o que define as mesmas variáveis que o modelo anterior, mas atribuindo nomes da mitologia grega aos quadrantes. Então passam-se a definir como:

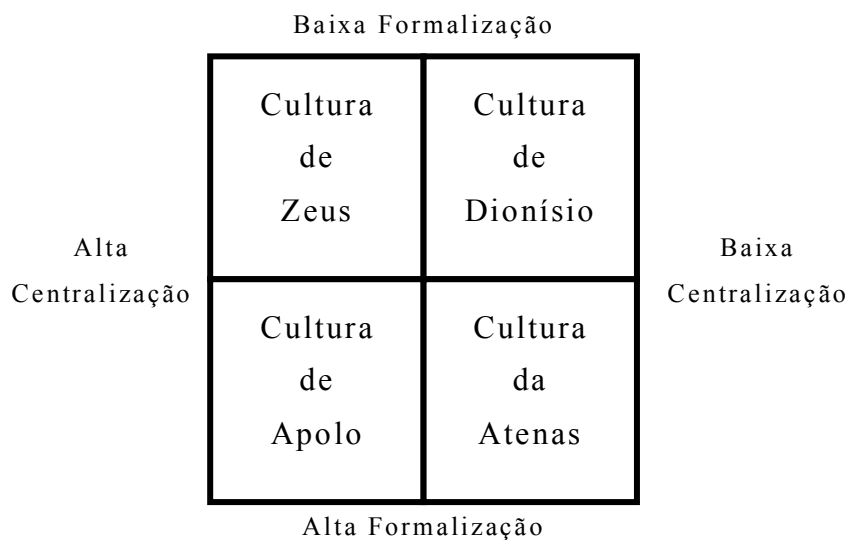
1. Cultura Apolo (Deus da Razão): com elevada centralização e formalização, burocrática, valoriza mais a função do que a pessoa. Aqui o poder é legitimado pela posição hierárquica, sendo as regras e os procedimentos os principais métodos de influência que supostamente garantem a eficácia. Este tipo de cultura é estruturado a partir da definição do papel a desempenhar e, não a partir do indivíduo que o desempenha. Parte-se então da ideia que este indivíduo é um ser racional, e que tudo pode e deve, ser visto de uma maneira racional e lógica. Assim, o Deus da Razão representa a ordem e as regras e possui a imagem de um templo grego devido à força e beleza das suas colunas, as quais têm um papel de departamentalização e as funções de uma organização;
2. Cultura Atena ou de projecto: com baixa centralização e elevada formalização. Esta tem por base a cultura de tarefa de Harrison, permitindo o elevado auto controlo em termos de trabalho e considerando os resultados como foco central e principal critério de avaliação. Este tipo de cultura está associado a uma imagem de rede, pois possibilita a utilização de diversas partes do sistema organizacional, para se concentrar num nó ou problema. É um tipo de cultura dirigido para a resolução de problemas. Assim, “o poder neste modelo encontra-se nas intercepções da malha, o perito é tido como fonte de influência, e incentiva-se o recurso à intuição, à criatividade e à inovação.” Chama-se Atena pois esta é uma deusa guerreira e também patrona de Ulisses que é o campeão na resolução de problemas. As organizações que utilizam este tipo de cultura funcionam com objectivos e um espírito de prontidão no empenho. Pode ser considerada uma cultura transitória e nesta cultura a gestão é avaliada pelos resultados e não por esforços ou contributos e trabalha-se muito em grupos.

O suporte desta cultura são a diversidade e desafios. Este tipo de cultura tende a evoluir para a de Apolo ou Zeus;

3. Cultura Zeus (líder onipotente dos deuses do Olimpo): com elevada centralização e baixa formalização, é verbal e intuitiva. O poder encontra-se centralizado, possui algumas regras e pouca burocracia. Aqui em vez da rede utilizada no tipo de cultura anterior temos uma teia de aranha, com linhas radiais com origem no centro. As linhas essenciais são as que rodeiam a aranha e determinam as esferas de influência e de poder. Assim, Zeus representa o poder emocional, o carisma e a impulsividade. Neste tipo de cultura as relações estabelecem-se por afinidade e confiança, e estes dois elementos, são fundamentais para o crescimento e apoio da teia, e também, para a selecção dos membros da mesma. Este é um tipo de cultura característica das organizações que estão no início, mas também, de empresas familiares. É importante salientar que a substituição de Zeus na empresa pode ser problemática, pois este tem uma figura essencial para a manutenção daquela cultura;
4. Cultura Dionísio (deus da autonomia): com baixa centralização e formalização. Tem por base o indivíduo, para o poder ajudar a realizar os seus objectivos, onde o respeito mútuo e a auto-responsabilização são um critério principal. Aqui não são os indivíduos que pertencem à organização, mas sim ao contrário, a organização é que pertence a estes. Este tipo de cultura é não só associado a organizações que integram profissionais liberais, mas também às que permanecem profissionalmente separadas e distintas e que não dependem umas das outras. É um tipo de cultura aconselhada quando numa organização existem profissionais que têm dificuldade em aceitar uma autoridade, mesmo aceitando coordenação. Com o passar do tempo, este tipo de cultura tende a evoluir para Atena e assim ganhar mais profissionalização.

“Através de metáforas, Handy traça o retrato das quatro culturas, sublinha a necessidade da sua mistura na mesma organização, e aborda as crises por que as organizações passam, devido à sedução de Apolo, que as espreita e ameaça.”

Figura 3.2: O modelo de Handy



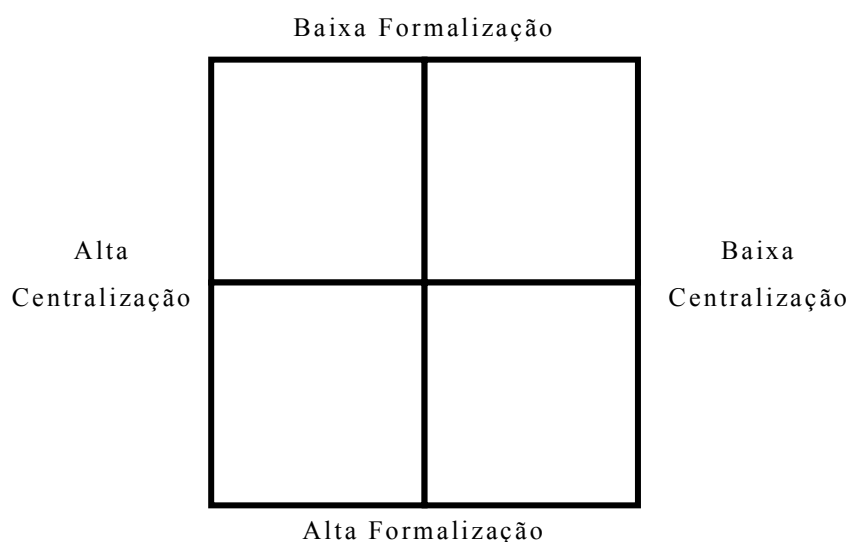
Fonte: Neves (2001)

3.3. Modelo Hampden-Turner

No modelo de Hampden-Turner (apresentado na Figura 3.3), e segundo Chouzal do Nascimento (2009), a cultura empresarial passa pela mediatização das incertezas pessoais e organizacionais, as quais são notórias no dia-a-dia da organização. Assim, existem desafios, como por exemplo a definição de metas e objectivos que acabam por ser um problema/dilema.

Para Hampden-Turner (1993), a organização necessita de preservar as suas características fundamentais e precisa igualmente da ocorrência de mudanças periódicas. Para ele, a cultura acontece de elementos que existem nos sujeitos, mas alguns destes devem ser definidos externamente a eles. Conclui que as culturas mudam, mas devem sempre manter uma continuidade em simultâneo, pois toda a cultura organizacional assume a forma de dilema mediatizado, sendo que a sua forma concreta vai alterando de caso para caso.

Figura 3.3: O modelo de Hampden-Turner



Fonte: Neves (2001)

3.4. Modelo de Denison

O modelo de Denison (apresentado na Figura 3.4) tem duas dimensões organizacionais bipolares e que estão relacionadas entre si. Segundo Chouzal do Nascimento (2009), umas dessas dimensões organizacionais traduzem a relação da organização com o seu exterior *versus* a dinâmica interna da organização. Enquanto que as outras, estão relacionadas com a dúvida existente com a abertura à flexibilidade e o controle pela estabilidade.

A partir deste modelo existem quatro tipos de cultura, são eles:

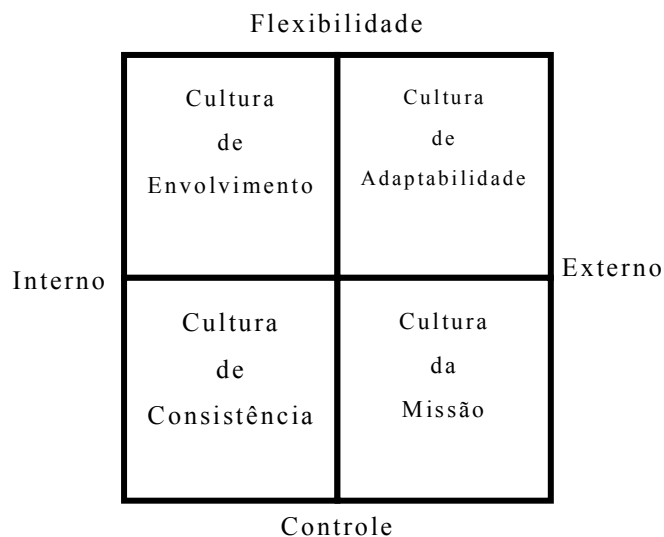
1. Cultura de consistência: é conhecida por acentuar interesses de sistemas implícitos, como valores e crenças partilhadas, e os explícitos, como regras e regulamentos;
2. Cultura de envolvimento: tem como características o sentido de pertença e de responsabilidade, criados pelos altos níveis de participação;
3. Cultura de adaptabilidade: tem a capacidade de tomar medidas quando se verificam desenvolvimentos externos, e também, de flexibilizar comportamentos e regras internas à organização;

4. Cultura de missão: dá importância ao significado, à clareza e à direção, aos objetivos internos e externos, aos papéis individuais como institucionais que devem demonstrar.

Em jeito de conclusão, Neves (2001) diz que:

“No conjunto, a cultura de adaptabilidade e a cultura de missão, dirigem-se à dinâmica externa da organização, enquanto a cultura de envolvimento e a cultura da consistência se dirigem à dinâmica interna. Igualmente a cultura de adaptabilidade e a cultura do envolvimento enfatizam a capacidade da organização para a mudança e flexibilidade, enquanto que a cultura de consistência e a cultura de missão se orientam para a segurança e estabilidade.”

Figura 3.4: O modelo de Denison



Fonte: Neves (2001)

3.5. Modelo de Quinn

O modelo dos valores contrastantes de Quinn e dos seus colaboradores (Rohrbaugh) (apresentado na Figura 3.5 e Figura 3.6), é representado por dois eixos, distribuindo-se em três dimensões, e cuja combinação resulta em quatro quadrantes. Segundo Neves (2001) uma das dimensões, a primeira, está representada no eixo horizontal (Figura 3.5), sendo a extremidade esquerda o posicionamento da orientação interna e o extremo direito o posicionamento da orientação externa.

Os objectivos da orientação interna, são desenvolver os recursos humanos e manter estável e cooperante o ambiente de trabalho, enquanto que o da externa, é desenvolver actividades que possibilitem crescer e obter recursos.

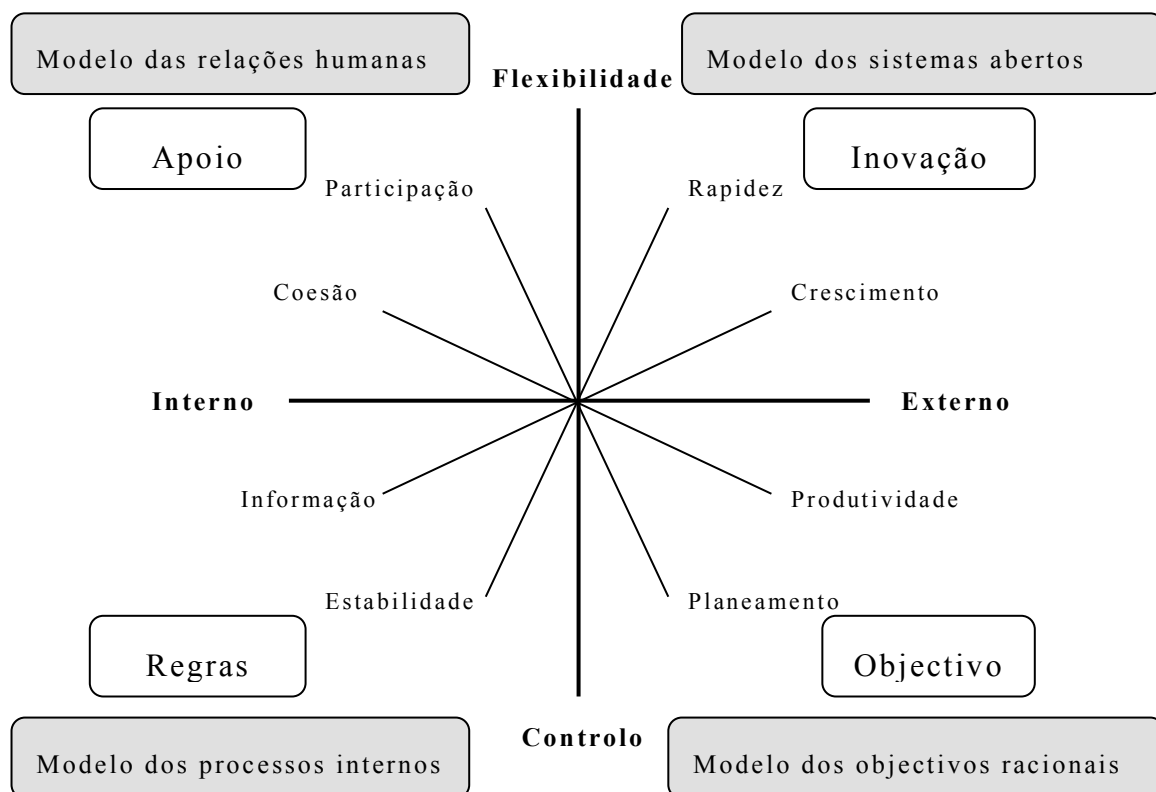
A segunda dimensão está representada no eixo vertical e varia entre a flexibilidade, representada no topo, e o controlo, representado na base. O que se salienta no controlo é a necessidade de hierarquia e de controlo entre funções, e na flexibilidade acentua-se a importância da iniciativa individual, rapidez e adaptabilidade organizacional.

A terceira dimensão está representada num eixo invisível mas subjacente, que traduz os modelos teóricos implícitos em cada quadrante. Os modelos são estes:

- Modelo de objectivos racionais: onde o importante é o alcance dos objectivos definidos;
- Modelo de sistema aberto: onde o objectivo é a adaptação;
- Modelo das relações humanas: onde a finalidade é a motivação das pessoas e a descentralização das decisões;
- Modelo dos processos internos: dá importância à integração e ao controlo.

Esta dimensão mostra-nos um sucessivo “meios-fins”, o que traduz os conflitos atribuídos aos “problemas de prioridade (planeamento *versus* rapidez de resposta), de importância (valor dos recursos humanos *versus* produtividade), de tempo (estabilidade e controlo para garantir segurança) e qualidade *versus* flexibilidade e rapidez (para assegurar crescimento e competitividade.)”

Figura 3.5: O modelo dos valores contrastantes de Quinn e colaboradores



Fonte: Neves (2001)

Da análise da estrutura apresentada na Figura 3.5, Neves (2001) chega à seguinte conclusão:

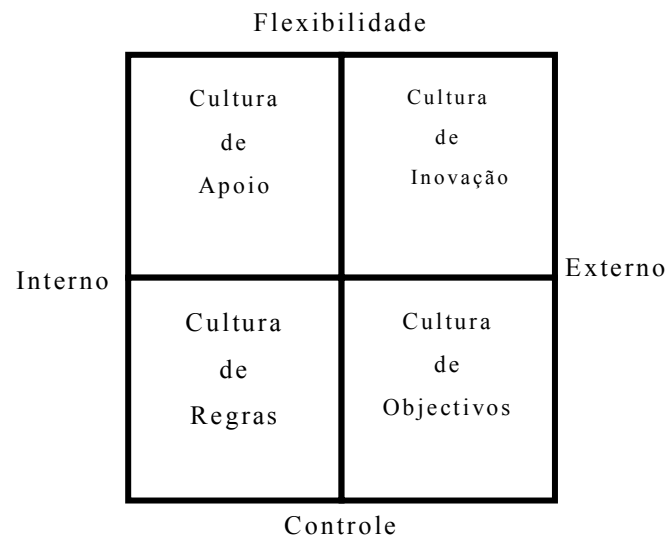
“a tensão entre o valor da flexibilidade e o valor do controle, entre a importância da ênfase interna e a importância das propriedades externas e a ênfase nos resultados (fins) e a ênfase nos processos (meios) é algo que está permanentemente presente no modo de funcionar do dia-a-dia de qualquer organização”

Segundo Bilhim (2001), Chouzal do Nascimento (2009) e Neves (2001), o modelo dos quatro quadrantes, definidos pelo sistema de eixos ortogonais, emergem em quatro tipos de cultura:

1. A cultura de apoio: caracterizada pelos vectores da orientação interna e da flexibilidade. Insere-se no modelo das relações humanas e tem como principal objectivo a criação, manutenção e coesão do desempenho dos sujeitos. A participação, confiança, sentimento de pertença são os valores nucleares da motivação. O trabalho de grupo, o apoio ao desenvolvimento das pessoas é estimulado pela liderança. Este tipo de cultura para ser eficaz tem de se fazer incluir pelo desenvolvimento do potencial humano e do envolvimento das pessoas.
2. A cultura de inovação: foca a atenção na integração da organização às imposições da envolvente externa, valoriza a flexibilidade e a mudança. Insere-se no modelo dos sistemas abertos, tem valores dominantes como o crescimento, aquisição de recursos, criatividade e capacidade adaptativa. Como base de motivação têm desafios e iniciativas individuais, possibilidade de inovar, variedade de tarefas e crescimento em termos do ser. A liderança neste tipo de cultura centra-se na capacidade de correr riscos, de fazer crescer a organização e de ter uma visão estratégica. A eficácia mede-se pela quota de mercado e pelo crescimento em volume de negócios.
3. A cultura de objectivos: valoriza a produtividade, desempenho, alcance dos objectivos e a sua realização. A motivação aqui forma-se com a capacidade de competir e de alcançar os objectivos que foram previamente definidos. A liderança é orientada para a tarefa e alcance dos objectivos, e a eficácia está relacionada com o alcance da produtividade estimada, através de um planeamento correcto e eficaz.
4. A cultura de regras: enfatiza a formalização e a segurança, uniformização e centralização para que se consiga uma estabilidade interna à organização. A motivação está relacionada com a segurança, ordem, regras e normas de funcionamento que formam parâmetros de funcionamento e de actuação. Já a liderança tende a ser conservadora, para assim, garantir o controlo, a estabilidade e a segurança, tornando-se eficaz.

Segundo Neves (2001), a utilização deste modelo para estudar a cultura organizacional, assume que as organizações se caracterizam por traços ou dimensões comuns e, por isso, se torna necessário adoptar critérios metodológicos que possibilitem análises comparativas.

Figura 3.6: O modelo de Quinn



Fonte: Neves (2001)

4. Mudança da Cultura Organizacional

É importante realçar que todas as empresas devem constantemente fazer adaptações às evoluções do ambiente onde estão inserida e só assim se conseguirão manter no mercado ou desenvolver as suas funcionalidades. É nesta óptica que para Bériot (1992) a mudança não é um fim em si mesmo, mas uma necessidade para fazer um sistema passar de um estado a outro. Para ele, uma mudança pode acontecer sempre que se modifica um objectivo, uma norma, uma regra, um comportamento repetitivo ou um processo de transformação. Se esta mudança for acompanhada, então estamos a orientar um sistema formado por uma pessoa ou uma organização numa “trans-formação”. Este termo elucida bem o que significa: modificar a sua forma para ser, para além do presente, diferente. Este é um procedimento activo, pois leva à análise de um estado, à sua organização e por fim a um processo de mudança para atingir um objectivo.

Seguindo a mesma linha de pensamento, mas agora segundo Pina e Cunha, [et al.] (2007) “As organizações não são ilhas na sociedade. São células da sua existência. São influenciadas pelo ambiente social circundante, e influenciam-no.”, da mesma opinião é Hall (1984), que afirma que o ambiente que penetra na organização como informação, está sujeito aos problemas que podem surgir através da comunicação interna e também do processo de gestão, podendo o conteúdo inicial da informação ser adulterado. Assim, as empresas tornam-se vulneráveis quanto maiores forem as pressões ambientais, ou seja, quanto mais uma organização depende do ambiente, mais este a pressiona, aumentando a sua vulnerabilidade. Em suma, a organização cria uma certa dependência do ambiente e assim cada uma tem de adoptar estratégias internas para conseguir lidar com as pressões.

Pode então afirmar-se que uma organização está sujeita à mudança de cultura, sendo esta para Almeida (2002) um facto da realidade económica e social actual. É então, conveniente para a organização que exista uma cultura de mudança, que seja apoiada na visão de que nada será definitivo, e que a sobrevivência da organização passa necessariamente pela formação

e reciclagem contínua e a convicção de que a única constante será a mudança.

A mudança pode existir de diferentes formas, que serão abordadas de seguida e que são: mudança planeada, estratégica, emergente e improvisada.

4.1. Diferentes tipos de mudança:

4.1.1. Mudança planeada/incremental

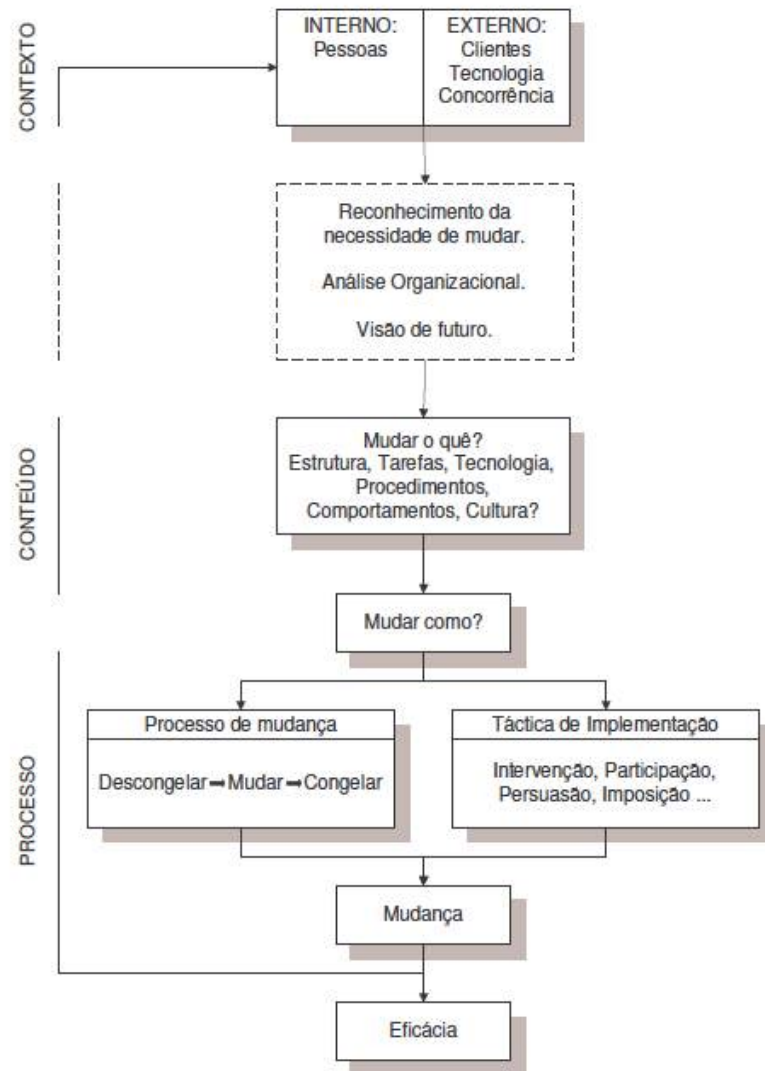
A mudança incremental é, segundo Bilhim (2002), definida como uma ruptura no interior de um sistema organizacional marcado pela inércia, ou seja, este sistema organizacional ao ter um desalinhamento, relativamente à percepção que alguns elementos da organização têm, face às exigências que o envolvem, pressupõe uma intervenção, para ser possível uma readaptação. Esta, “relaciona-se com um processo de evolução permanente, sustentado em ciclos curtos, progressivos e localizados, de adaptações e alterações (...) através dos quais a organização se adapta à realidade envolvente, em permanente mudança.”

Este tipo de mudança é então fruto de uma análise racional e de um processo de planeamento que possui uma meta e um conjunto de etapas para atingir e ultrapassar. Segundo o mesmo autor, este tipo de mudança é limitado na sua finalidade e reversível, assim, se a mudança implementada não der bom resultado é possível voltar ao ponto de partida e ao modelo antes utilizado. É fundamental neste tipo de mudança a existência de categorias que permitam responder à pergunta: “mudar o quê?” e “mudar como?”. O “como” está relacionado com o processo de mudança.

Deve-se então integrar três elementos fundamentais neste problema de mudança incremental, são eles: o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo. Assim, para haver este tipo de mudança é preciso que haja pressão tanto exógena como endógena; reconhecimento da necessidade de mudar por parte dos gestores e empenhamento por parte dos membros da organização; definição do conteúdo e plano do que se vai mudar; escolha de

um processo de implementação da mudança e avaliação com possibilidade de voltar ao início do modelo. A Figura 4.1 ilustra isso mesmo.

Figura 4.1: O modelo de mudança incremental



Fonte: Bilhim (2001)

Como visto na Figura 4.1, o contexto da mudança pode ser interno e externo, relativamente ao primeiro, ou seja, à pressão endógena é importante realçar os seguintes elementos:

- Sistema técnico: estruturas, procedimentos e regulamentos;
- Sistema social: grupos de pressão internos à organização e clima organizacional;

- Desempenho: diagnósticos feitos com base em indicadores sobre o sistema organizacional, como por exemplo a qualidade e o serviço, retorno de investimento, volume de vendas, entre outros. (adaptado de Bilhim, 2001)

De acordo com o contexto externo, ou seja, com a pressão exógena, é importante sublinhar os seguintes elementos:

- Clientes com poder negocial: é importante que o serviço prestado ou produto que seja fornecido ao cliente seja valorizado por este. O conhecimento dos clientes é muito importante para identificar novas oportunidades, ameaças e segmentações de mercado. O seu poder, quando elevado, pode levar a preços mais reduzidos ou a serviços gratuitos.
- Concorrentes: como é natural a entrada de novos concorrentes ou produtos pode conduzir a uma pressão para uma mudança para se acompanhar a evolução dos mesmo e para não perder clientes e tudo o que isso implica.
- Fornecedores: a diminuição ou o aumento do seu poder negocial pode obrigar a mudanças organizacionais e originar novos custos que podem condicionar a rendibilidade da actividade praticada.
- Tecnologia: a inovação tecnológica cria novas oportunidades e ameaças ao desenvolvimento de qualquer actividade numa organização e esta está na base de muitas mudanças estruturais e será abordada mais adiante neste trabalho. (adaptado de Bilhim, 2001)

Relativamente ao contexto interno e externo podemos concluir que:

“da sua análise deverá resultar uma avaliação de características e capacidades de acção da organização; da sua capacidade de concorrência; dos seus pontos fortes e fracos (como se posicionar por forma a explorar as vantagens; do seu posicionamento dentro do sector de actividade); e o reajustamento dos recursos, para fortalecer áreas que correspondem a factores críticos de êxito.” (Bilhim, 2001)

Assim, o processo de mudança organizacional pode incidir sobre vários aspectos, são eles:

1. Mudança de estrutura: reorganizar implica conceber de novo a estrutura da organização. Este tipo de mudança pode dar-se das seguintes formas: mudança num departamento, mudança na coordenação, ajuste nos níveis de controlo ou nos centros de tomadas de decisão. Este é um método directo e rápido, muito utilizado e considerado eficaz;
2. Redefinir tarefas: esta é outra alternativa para a mudança que pode resultar na criação de novas funções de rotina especializadas para haver boa gestão de recursos humanos;
3. Mudar a tecnologia: incide sobre métodos de trabalho usados pelas organizações, passando a utilizar por exemplo sistemas de informação;
4. Reengenharia industrial: Processo para reformular radicalmente os processos de negócios, de forma a melhorar os níveis de desempenho, de custos, de qualidade, de serviço e de rapidez de resposta;
5. Comportamentos: abordagens sistémicas mostram que se deve mudar o sistema uma vez que este provoca/condiciona comportamentos. Assim deve-se actuar sobre percepções e comportamentos para se poder reconstruir uma nova realidade social e assim dar vida a uma mudança;
6. Cultura: este é um processo lento, pois implica a substituição de pressupostos básicos, como normas, valores e crenças e assim atinge a forma de pensar, sentir e agir;
7. Produtos ou serviços: pode haver necessidade de os mudar (adaptado de Bilhim, 2001).

Por fim, o processo de mudança pode seguir diferentes orientações, este é um processo que implica, segundo Lewin⁵ (1951) *apud* Bilhim (2001), Almeida (2012) e de acordo com a Figura 4.1, três fases, são elas: o descongelamento, a mudança e o recongelamento. A primeira envolve a alteração do estado presente de equilíbrio e é caracterizado pelo conjunto de atitudes e comportamentos de insatisfação. Aqui deve-se ter em atenção

⁵ LEWIN, Kurt – Teoria de Campo em Ciência Social. São Paulo: Pioneira. 1951.

as ameaças de uma mudança e a necessidade de uma motivação para os que integram o novo processo. A segunda fase é a da mudança, que engloba o desenvolvimento de novas respostas através de nova informação, que é constituído por um processo comportamental de identificação de um novo modelo e de procura por novas informações. Por fim, a terceira fase é a do recongelamento que se relaciona com a estabilização da mudança pela introdução de novas respostas, evitando retrocedimentos. Para Lewin há uma mudança bem sucedida se se seguirem os seguintes passos: analisar as forças que são opostas e as que são favoráveis à mudança; diagnosticar entre as forças anteriores as que são críticas e desenvolver acções que conduzam a um fortalecimento das forças favoráveis e a um enfraquecimento das desfavoráveis.

Resumindo, a mudança planeada é para Meassi e Costa (2007) uma alteração expressiva dentro das organizações, que está articulada e planeada. Também é operacionalizada por membros interiores e exteriores à organização e conta com o apoio da administração.

4.1.2. Mudança estratégica

A mudança estratégica tem como objectivo uma alteração no posicionamento da organização face à envolvente, como Pina e Cunha [et al.] (2007) assim referiram.

Para definir este tipo de mudança, Porter⁶ (1980) *apud* Bilhim (2001) levou em consideração o estudo de diferentes formas de relacionar o conteúdo da mudança e o contexto externo de cada organização, não tendo em conta o contexto interno nem o processo de mudança, tendo considerado também que a conceptualização e a análise e implementação da estratégia não devem ser esquecidas.

De seguida são apresentados três estudos de diferentes autores que explicam as etapas para uma mudança eficaz.

⁶ PORTER, M. – **Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors**. New York: Free Press, 1980.

O primeiro estudo é de Beer, Eisenstat e Spector (1990) onde é dito que para as empresas evitarem possíveis deficiências, resultantes de uma mudança programada, devem concentrar-se nos alinhamentos de tarefas, reorganizações de empregados e responsabilidades, de forma a resolver problemas específicos dentro da empresa. Assim, o alinhamento de tarefa, que é mais fácil em pequenas empresas, pois possuem objectivos bem definidos e a mudança é uma forma de promover uma alteração. Estes autores apresentam-nos seis etapas que desenvolvem uma ciclo de reforço do compromisso, coordenação e competência, para que as actividades não se tornem pouco produtivas no arranque da mudança. Também deixam claro que a mudança deve ser feita no tempo certo, pois muitas vezes as empresas começam estes processos cedo de mais e depois deixam de ser produtivas.

As seis etapas da mudança, segundo Beer, Eisenstat e Spector, são as seguintes:

1. Mobilizar as pessoas para a mudança através da análise conjunta dos problemas da competitividade, como por exemplo, fazer um alinhamento de tarefas com todos os envolvidos, onde se possa encontrar um problema que esteja claramente definido, para posteriormente se desenvolver um diagnóstico partilhado do que está errado numa organização e o que pode ser melhorado. Este passo é muito importante para se iniciar o processo da mudança;
2. Desenvolver uma visão partilhada sobre como organizar e gerir para aumentar a competitividade. Uma vez que o grupo de pessoas envolvidas no processo está empenhada a fazer uma análise particular do problema, o seu superior pode levar os funcionários a trabalharem de acordo com os objectivos/visão da organização, mesmo tendo de definir novos papéis e responsabilidades, o que poderá levar a novas funções independentes dentro da mesma. É importante não alterar as estruturas e os sistemas (como por exemplo o sistema de cargos) para que não haja tanta resistência à mudança;

3. Incentivar o consenso acerca da nova visão, formando as pessoas para a acção e fomentando a coesão. Abandonar os funcionários não ajuda a superar a resistência à mudança anteriormente falada.

É preciso incentivar o consenso para a mudança, tendo em atenção aqueles que não estão totalmente de acordo e os que não participam activamente na mesma. É preciso coesão neste momento crucial para a organização;

4. Espalhar a revitalização para todos os departamentos, sem pressionar o topo. Com uma nova organização *ad hoc*, é tempo de a organização se virar para os departamentos funcionais e para os seus trabalhadores. Para que estes departamentos possam ser eficazes têm de ser geridos dando atenção a todos os participantes e que estes tenham os seus direitos nas tomadas de decisão. Pode acontecer o caso de ter de se repensar a autoridade e as funções dos trabalhadores, para que haja consenso após a mudança;
5. Institucionalizar a revitalização através de políticas formais, sistemas e estruturas. É o momento em que a organização tem de institucionalizar a mudança, para que o processo continue, mesmo que se mudem as responsabilidades. Aqui os colaboradores da organização já estão na função que lhe foi atribuída com a mudança, e assim a organização das equipas está concretizada e a funcionar. Cada coisa deve ser feita no tempo certo para que todo o processo de mudança seja produtivo. Assim, devem-se criar políticas formais, sistemas de trabalho e estruturas, para que a organização funcione devidamente;
6. Controlar e ajustar estratégias, em resposta aos problemas do processo de revitalização. O objectivo da mudança é a criação de um activo que antes não existia na organização, tornando-a numa organização de aprendizagem capaz de se adaptar a um ambiente competitivo em constante alteração. A organização tem de saber como monitorizar continuamente o seu comportamento para aprender a aprender.

Este processo de seis etapas proporciona uma alternativa para induzir a renovação sem a impor. Assim, as partes interessadas comprometem-se com

a nova visão, estando dispostas a aceitar um novo padrão de gestão que poderá exigir mudanças nos seus comportamentos. Quando os colaboradores descobrem que a nova abordagem é mais eficaz, deixam de agir de acordo com a antiga visão, concedendo lugar às novas mudanças pessoais e organizacionais que a nova visão implica. Por fim, uma melhoria na coordenação ajuda a resolver problemas da organização, pois reforça o bom comportamento em equipa e aumenta o desejo de aprender novas habilidades, que resulta numa organização mais eficaz e com melhores resultados.

O segundo estudo pertence a Pettigrew e Whipp (1991) onde é proposto que a partir da análise de três dimensões do processo de mudança (conteúdo, processo e contexto) seja possível identificar qual a estratégia de mudança mais eficiente.

- Conteúdo da mudança: o que vai ser mudado. Ao ser estudado devem-se observar a natureza da mudança e a sua escala. A natureza da mudança poderá ser devida, por exemplo, a aspectos técnicos como equipamentos ou materiais;
- Processo de mudança: como deve ser mudado. Está relacionado com o estilo de liderança utilizado na mudança, (que pode variar de participativo a autocrático conforme a velocidade da mudança), com o agente de mudança (externo ou interno) e com a estratégia de implementação da mudança;
- Contexto da mudança: representa factores contextuais fora da empresa e que podem afectar o processo de mudança, como por exemplo o taxa de desemprego ou leis.

Após dar início ao processo de mudança e com base nos pontos anteriores é importante ter em atenção alguns aspectos durante a sua, sendo estes:

- ✓ Conhecer as razões da mudança;
- ✓ Gerir o processo de mudança;
- ✓ Definir a direcção da mudança;
- ✓ Realizar um diagnóstico organizacional;

- ✓ Estabelecer um plano estratégico de mudança;
- ✓ Monitorizar e avaliar o processo de mudança.

Assim, segundo Pettigrew e Whipp⁷ (1991) *apud* Bilhim (2001) foi feita uma investigação sobre a gestão da mudança e o sucesso competitivo em sete empresas. Concluíram que a eficácia da mudança estratégica passa por:

- Construir um clima receptivo à mudança (contexto), o que implica justificar a razão pela qual esta é necessária;
- Criar capacidade para mudar (conteúdo). Esta é feita antes de se introduzir a mudança;
- Estabelecer uma agenda da mudança (processo), onde é decidida a direcção do negócio, a visão e os valores.

Ao longo do estudo foram sugeridas medidas secundárias para apoiar a mudança estratégica:

- Transformar intenções em componentes de acção;
- Atribuir responsabilidades por estes componentes a gestores de mudança, que actuam no quadro das estruturas dos diversos níveis da organização;
- Ajustar a função compensação do sistema de remuneração, mecanismos de comunicação e objectivos da mudança.

Por fim, o terceiro e último estudo pertence a Quinn⁸ (1996) *apud* Bilhim (2001) que afirmou que a mudança estratégica exige uma nova maneira de pensar e um novo comportamento na organização. Esta mudança é feita segundo um processo transformacional constituído por quatro fases, sendo estas:

1. Iniciação: deseja-se mudar e melhorar. Desenvolve-se a visão que se quer a longo prazo e assume-se o risco da iniciativa. O problema desta

⁷ PETTIGREW, A.; WHIPP, R. – **Managing Change for Competitive Success**. Oxford: Blackwell. 1991.

⁸ QUINN, Robert – **Deep Change**. San Francisco: Jossey-Bass. 1996.

fase é agir a partir de uma visão que não possa ser implementada, caindo na ilusão e decepção.

2. Incerteza: aqui os participantes comprometem-se numa acção intensa e de experimentação intuitiva. Se esta acção falhar pode gerar-se o pânico entre os participantes, mas se estes forem persistentes e vencerem o desconforto inicial, pode-se adquirir o *know-how* necessário para a fase seguinte.
3. Transformação: a aprendizagem intuitiva é obtida através da experimentação e poderá levar à reformulação do problema. A reformulação pode implicar o surgimento de uma nova teoria ou de um novo paradigma. Esta fase é crucial neste tipo de mudança, onde novos níveis de eficácia e crescimento são obtidos. No entanto, é necessário ter em consideração que a mudança é um processo difícil e longo que pode conduzir à exaustão, sendo esta uma das armadilhas que pode impedir a passagem à fase seguinte.
4. Rotina: no caso não se dar a exaustão, a nova visão tende a tornar-se rotineira. No entanto há o perigo de se cair na estagnação, o que pode revelar-se ruinoso para o processo e deitar por terra todos os resultados conseguidos até ao momento. Assim, é determinante que se faça uma avaliação, reinvenção e realinhamento da organização.

Resumindo, todas as fases do sistema de acção apresentadas anteriormente devem expandir-se e crescer ou contrair-se e entrar em agonia. Se quiser permanecer saudável, o sistema deve percorrer o ciclo de quatro fases, mesmo não sendo fácil manter o sistema permanentemente em movimento, dado que existem quatro armadilhas (ilusão, pânico, exaustão e estagnação).

4.1.3. Mudança emergente

Este tipo de mudança é conhecida, segundo Pina e Cunha [et al.] (2007) por surgir em resposta a novos padrões organizacionais, como adaptação ao ambiente onde a organização está inserida, que pode causar problemas concretos que não podem ser antecipados. Inicia-se com interacções sociais complexas que existem dentro do sistema organizacional, que tornam a

tentativa de mudança muito remota. A mudança emergente é, desta forma, um processo auto-organizativo e não apenas um processo planeado de gestão da organização.

Para Weick⁹ (2000) *apud* Pina e Cunha e Rego (2002) este tipo de mudança surge como um factor universal na vida das organizações. Ao contrário da mudança planeada, esta é evitável por parte destas. Para estes autores existem três justificações para este facto, sendo estas a complexidade dos processos emergentes, o seu carácter intrinsecamente imprevisível e a sua não controlabilidade pela gestão. Assim sendo, a mudança emergente tende a ser relegada para um plano secundário, pois não é controlada nem “pilotada” como a mudança planeada, mas sim um resultado de interacções no sistema e não da vontade de quem o gere.

Se for constatado que as mudanças são normais dentro de uma organização, é provável que a organização passe a encarar as mudanças como acontecimentos normais. A preparação e a criação de um hábito de mudanças emergentes pode ajudar na construção de confiança.

É importante referir que este tipo de mudança é sensível às especificidades locais e às particularidades contextuais, pois é produzida localmente (onde as coisas aconteceram) como resposta em tempo real, a necessidades específicas locais. É importante que exista improvisação (uma acção reactiva para que os danos sejam controlados e as oportunidades aproveitadas), satisfazendo as necessidades de autonomia, de controlo e de expressão individual no instante em que a decisão é conduzida para o nível operacional da organização. Como a mudança emergente surge de respostas a problemas locais, estas oferecem um *feedback* quase imediato àqueles que a levam a cabo, tornando mais fácil a aprendizagem. Quando o *feedback* demora muito tempo a ser conhecido dificulta a percepção das consequências da mudança e põe em causa a autonomia resultante da resposta imediata a um problema que pode ser urgente.

⁹ WEICK, K.E. – **Emergent change as a universal in organizations**. In M. Beer & N. Nohria (EDS), *Breaking the code of change* (pp 233-241). Boston, MA: Harvard Business School Press. 2000

Este tipo de mudança apresenta diversas desvantagens, entre elas o facto de a acumulação de pequenas variações ser lenta, ou seja, mudanças ocorridas em vários locais da organização não são necessariamente articuladas entre si, o que leva a crer que a emergência adaptativa é mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças. Outra deve-se ao facto de este tipo de mudança ser explorada, experimentada e testada de uma forma não constrangida, o que pode ser apropriado para efeitos de aprendizagem, mas consome tempo. As mudanças que se vão acumulando de forma incremental e gradual limitam-se à cultura e tecnologia que existe na organização e por vezes nem se procura saber qual a sua mais-valia na resposta que dão. No Quadro 4.1 estão representadas as vantagens e os inconvenientes/riscos deste tipo de mudança.

Quadro 4.1 – Vantagens e Inconvenientes da mudança emergente

Vantagens	Inconvenientes/riscos
• Cria disponibilidade para a mudança planeada • Facilita a adesão aos bons resultados da mudança planeada • É sensível às especificidades locais, contextuais • Cria espaço para a improvisação • Satisfaz as necessidades de autonomia, controlo e expressão individual • Proporciona <i>feedback</i> imediato • Facilita a aprendizagem organizacional	• A sua acumulação é lenta, adaptativa, aprendente • É mais apropriada para a exploração de oportunidades do que para a resposta a ameaças • Limita-se à cultura e à tecnologia existentes – não questionando o <i>status quo</i> cultural e tecnológico • Pode revelar-se insuficiente para responder às transformações dos concorrentes • É mais difusa do que focalizada • Ocorre mais ao nível das operações que da estratégia • Os seus efeitos passam frequentemente despercebidos

Fonte: Pina e Cunha, Rego (2002)

Em suma, este tipo de mudança pode ser insuficiente para responder de forma eficaz a transformações dos concorrentes, as quais exigem respostas rápidas e focadas.

Os seus efeitos não têm um início e um final claros e passam por vezes despercebidos, o que leva a que este tipo de mudança seja quase invisível dentro de uma organização.

4.1.4. Mudança improvisada

A mudança improvisada pode ser concebida como complementar da mudança organizacional planeada. Segundo a opinião de Pina e Cunha (2007), esta representa uma forma de mudança emergente, distinguindo-se desta pelo facto de resultar de decisões tomadas em tempo real e não de decisões planeadas ou reflectidas.

Este tipo de mudança está ainda mal especificada, mas segundo o mesmo autor, a improvisação envolve acção, deliberação e extemporaneidade. Assim, não se deve confundir improvisação com irreflexão ou irracionalidade. Improvisar significa a capacidade de adequar a organização ao seu meio envolvente em tempo real e implica a presença de uma acção deliberada. Esta é influenciada pela transformação dos mercados, para que a empresa se consiga adaptar dentro do sistema organizacional onde está inserido, não sendo preparada nem planeada.

Com os desafios que a sociedade apresenta diariamente, as empresas não conseguem seguir totalmente os seus planos pré-estabelecidos, surgindo novas actividades em situações quotidianas. Isto leva a que a improvisação seja utilizada para conseguir contornar procedimentos que já são fazer sentido. O que pode ser prejudicial para a organização. (Fetzner, 2008)

4.2. Razões da mudança

É importante realçar quais as razões da mudança. Este subcapítulo é dividido em duas partes. Na primeira são explicadas as razões da mudança de acordo com Robbins (2005), enquanto que na segunda são referidos os agentes de mudança externos, internos e externos-internos.

4.2.1. Razões da mudança segundo Robbins (2005)

- Natureza da força de trabalho: segundo o autor a escala de valores que as diferentes gerações adoptaram no trabalho está a mudar. A lealdade tem vindo a diminuir cada vez mais, do trabalhador ao patrão. Os jovens pensam cada vez mais nos seus planos de carreira e tornam-se leais a

estes e não ao seu empregador. Este factor é cada vez mais visível na sociedade, pois os trabalhadores sujeitam-se a mudar de empregador para ter um lugar mais aliciante e que se enquadre melhor no seu plano de carreira, não olhando meios para atingir os seus objectivos.

É também visível que as organizações dão mais valor à flexibilidade, satisfação, realização profissional e até ao ambiente de trabalho. Também é conhecida a sua preferência por tarefas cujos resultados sejam quase instantâneos.

- Novas tecnologias: são exemplo a informática, telecomunicações, robotização e produção modular. Estas têm um impacto grande nas organizações que as adoptem, pois podem provocar alterações a nível de aptidões nos seus colaboradores, em actividades quotidianas de gestores e na capacidade das organizações para dar resposta às necessidades em constante alteração dos consumidores. Uma consequência das novas tecnologias é a flexibilização de cargos, onde este passam a ser adaptáveis e com conteúdos variáveis, de acordo com a necessidade do negócio.
- Choques económicos: enquanto que nos anos 50 e 60 do século XX o passado era uma grande base para a previsão do futuro, agora isso já não é possível, pois os choques económicos das últimas décadas afectaram as economias mundiais, sendo impossível de prever os sectores que afectam, nem a sua data de ocorrência. Assim é certo que vivemos numa “era de descontinuidade”, onde não sabemos o dia de amanhã, apenas sabemos que será diferente do de hoje.
- Globalização da concorrência: aqui é importante referir o aumento da concorrência e as mudanças que daí possam resultar. Com este fenómeno é impossível prever onde nascerá o nosso próximo concorrente e como este agirá no mercado, se será um concorrente tradicional ou se um inovador. Para ser uma organização de sucesso é necessário dar uma resposta eficaz ou antecipar-se aos concorrentes.

Segundo Câmara, Guerra e Rodrigues (2010), estas causas podem ser classificadas em dois grupos. O grupo de mudanças intrínsecas e o grupo de mudanças extrínsecas. No primeiro as mudanças decorrem da própria

estrutura da organização e das normas que regem a prestação de trabalho, enquanto que no segundo as mudanças são impostas por alterações radicais do meio envolvente, como por exemplo os choques económicos, alterações legislativas restritivas, mudança de hábitos de consumo e aparecimento de novos produtos que sejam mais atraentes. Estas mudanças podem ainda ser espontâneas ou provocadas. As primeiras são resultado de uma avaliação feita por gestores de pontos fortes e fracos da organização e da adopção de uma estratégia de mudança de antecipação em relação ao mercado. As segundas advêm de uma situação desfavorável da empresa no mercado que obriga os gestores a proceder a uma redefinição dos objectivos do negócio e a uma redistribuição dos meios disponíveis em função da visão sobre o futuro do negócio da organização.

Ainda no âmbito do processo de mudança, existem três tipos de agentes de mudança, os agentes externos, internos e externos-internos, que ajudam no processo de mudança.

Os agentes de mudança são aqueles que trazem uma perspectiva diferente para a situação da organização e desafiam o seu *status quo*. O sucesso de um programa de mudança depende muito da qualidade e do funcionamento da relação entre o agente de mudança e os principais responsáveis por decisões organizacionais. Gibson, [et al.] (2006) apresentam as seguintes definições dos agentes de mudança.

Os agentes de mudança externos são por exemplo funcionários temporários envolvidos com a organização apenas durante o processo de mudança. Podem ser oriundos de diferentes tipos de organizações, como por exemplo universidades ou empresas de consultadoria. São indivíduos chamados somente para o processo de mudança e quando este termina voltam à organização inicial.

Os agentes de mudança internos são funcionários da organização com conhecimento dos problemas organizacionais.

Os agentes de mudança externos-internos são utilizados quando algumas organizações preferem uma combinação de equipa externa-interna para intervir e criar os programas de mudança. Assim, utilizam os recursos e a

base de conhecimento tanto de um tipo de agentes como do outro. A organização define uma pessoa/grupo para trabalhar nas iniciativas de mudança juntamente com o agente externo.

Cada um destes tipos de agentes tem as suas vantagens e desvantagens. Por vezes o agente externo é considerado um estranho pois a sua visão dos problemas pode ser diferente da dos colaboradores da organização. No entanto, este agente oferece uma nova perspectiva e é menos influenciado pela cultura.

O agente interno é por vezes associado a um grupo de pessoas que pode levar a estabelecer favoritismos, tornando-se resistente quando a mudança é direccionada para pessoas fora do seu grupo. Apesar deste *handicap*, este actua como líder da mudança pois tem um conhecimento claro da capacidade organizacional e da persistência do pessoal.

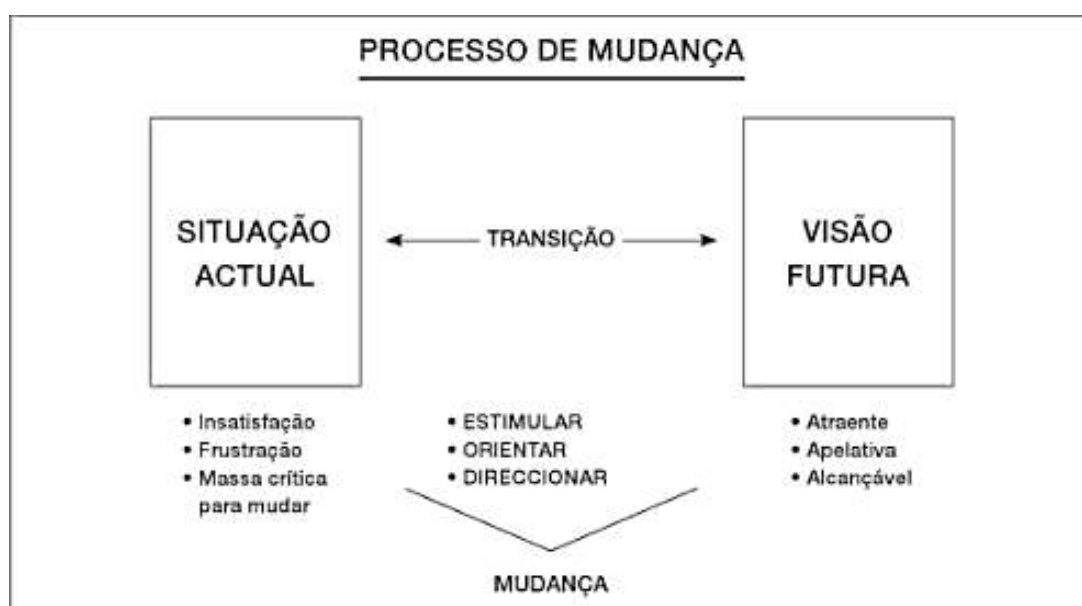
O terceiro tipo, o mais raro, leva a que o conhecimento profissional e a objectividade do agente externo se misture com o conhecimento organizacional e os recursos humanos do agente interno. Isto conduz a um aumento de confiança, a um contacto mais positivo e a uma redução da resistência contra a mudança.

4.3. Gestão da mudança

A cultura de uma organização é formada por políticas internas e externas, sistemas, crenças, valores e pelo clima organizacional existente entre os seus membros. Na óptica de Mendes (2004), as organizações, ao estarem inseridas num ambiente de constante mudança, precisam de se adaptar a novas realidades conforme estas vão surgindo. Ao estarmos na presença de qualquer tipo de mudança e após surgirem estas novas realidades, são geradas forças que podem ter consequências quando não são devidamente controladas.

É sempre muito importante que o ponto de partida de uma mudança seja uma situação presente (*status quo*) insatisfatória que crie um estado de frustração forte, desencadeando a mudança, criando massa crítica.

Figura 4.2: O processo de mudança



Fonte: Câmara, [et al.] (2010)

Visível na Figura 4.2 e seguindo as palavras de Câmara, [et al.] (2010) o processo de mudança tem início na presença de uma insatisfação activa, encontrando-se ligado à existência de uma visão futura mais atraente e apelativa que poderá ser alcançada após a transição. O novo cenário mais favorável oferece a possibilidade de sucesso continuado da empresa.

O mais difícil de uma mudança é o processo de transição entre a situação presente e a visão futura, o que exige uma liderança forte, controlo do rumo e do ritmo da mudança. É também muito importante manter o consenso sobre a necessidade de mudar, sem deixar aparecer desejos de regresso ao estado anterior. A velocidade do processo deve ser minuciosamente controlada para que este não decorra mais depressa do que o acompanhamento que lhe é dado. Assim, deve existir um equilíbrio entre o ritmo ideal e os abrandamentos/acelerações que ponham em causa a vontade de alcançar a visão de futuro que é partilhada pelos membros da organização.

4.4. Resistência à mudança

A resistência à mudança é uma atitude ou comportamento que reflecte a falta de vontade da pessoa de fazer ou apoiar a mudança desejada. A resistência deve ser encarada como algo a abolir, no sentido de evitar ou ultrapassar, para que a mudança possa ser bem-sucedida. Também pode ser vista como um *feedback*, que ao ser utilizado pelo agente de mudanças, pode servir para fazer pequenas alterações ao plano de mudança de forma a melhor cumprir com os objectivos. A resistência pode ser positiva quando dá ao comportamento das organizações previsibilidade e estabilidade, pois se esta não existisse, o comportamento organizacional tornava-se previsível. Também pode ser negativa, pois pode-se transformar numa fonte de conflito funcional e diminuir a capacidade de adaptação e o progresso organizacional. A gestão da resistência da mudança há-de de ser feita de forma cuidadosa, para que se desarmem os mecanismos de resistência através da comunicação, participação e partilha de visão de futuro entre todos os membros da organização.

A resistência pode ser dividida em dois grupos, a resistência individual e a resistência organizacional. Conforme referido por Câmara, [et al.] (2010), a resistência individual à mudança é protagonizada pelos colaboradores da empresa e pode ter como causa os seguintes aspectos:

- Hábito: o ser humano é um animal de hábitos, pois para a lida do dia-a-dia todos recorremos a comportamentos habituais ou respostas programadas;
- Segurança: todas as pessoas têm a necessidade de se sentir seguras e a mudança ameaça essa segurança;
- Factores económicos: a mudança pode ser uma ameaça à manutenção de postos de trabalho ou então pode conduzir a uma redução salarial e de benefícios;
- Medo do desconhecido: pode levar à insegurança e ambiguidade, o que não é muito bem recebido pelos colaboradores;

- Informação selectiva: todos nós filtramos a realidade através da percepção. Ao filtrar a informação recebida, pode-se ignorar a que poderá por em causa o mundo que construímos e conhecemos.

A resistência organizacional à mudança é provocada pelas organizações a si mesmas. Estas normalmente são conservadoras e resistem à mudança. As causas desta resistência à mudança são as seguintes:

- Inércia estrutural: as organizações têm mecanismos estruturais para garantir estabilidade. Uma modificação destes mecanismos (como por exemplo alterar o sistema de recompensas) pode alterar a estabilidade criada até então;
- Âmbito da mudança: uma organização é constituída por sistemas e subsistemas relacionados e interdependentes. Se o processo de mudança contiver apenas um/poucos subsistemas da organização, os efeitos da mudança tendem a ser anulados, pois são neutralizados por sistemas mais vastos e poderosos em que se integram e que ficaram de fora do processo;
- Inércia de grupo: mesmo que alguns membros dos grupos aceitem as modificações das suas responsabilidades, é importante ter em consideração que o grupo onde estão inseridos pode resistir a essas mudanças e acabam por pressionar quem estava disponível para as aceitar;
- Ameaça aos conhecimentos técnicos: a mudança pode pôr em causa os conhecimentos técnicos dos membros de uma organização. A possibilidade de existir um novo contexto de trabalho pode implicar a adopção de novos métodos de trabalho, que podem não ser aceites por todos;
- Ameaça à estrutura do poder existente: qualquer mudança que ponha em causa a repartição do poder no seu interior trará resistência individual e institucional;
- Ameaça à alocação de recursos: quando estes são escassos, a sua alocação às diversas áreas de negócio é feita de acordo com uma

estratégia de negócio, que define um conjunto de prioridades. Assim, um processo de mudança que envolva uma alteração nas prioridades de negócio vai determinar que há sectores que ganham mais recursos e outros que ficam mais limitados. Isto leva a que os sectores que são prejudicados resistam ao processo de mudança, pois na sua óptica vão sair prejudicados.

Já Ferreira, Neves e Caetano (2011) explica que a mudança pode ser entendida como ameaçadora pelos indivíduos e grupos pelo facto de não ter sido desencadeada a seu pedido nem com a sua colaboração. Seguindo a perspectiva de Huse¹⁰ (1980) *apud* Ferreira (2011), identificam-se alguns factores que aumentam a resistência à mudança.

Se as mudanças são vistas como ameaçadoras para aspectos da vida dos colaboradores na organização, estes têm tendência a resistir a tais mudanças. Por exemplo, a perda de prestígio pode ser encarada como uma ameaça. A mudança é vista como benéfica quando há, por exemplo, uma alteração na política de recompensas que permite o acesso a viatura de empresa.

As mudanças que são sugeridas do exterior podem ser entendidas pelas chefias como ameaçadoras do seu prestígio ou autoridade, recebidas como uma crítica ao seu trabalho. Já os indivíduos/grupos têm tendência a opor-se a qualquer mudança que não tenha sido requerida por eles.

A força da oposição à mudança pelos indivíduos/grupos é um reflexo da magnitude da mudança. Assim, mudanças pequenas levam a oposições pequenas e mudanças grandes levam a oposições grandes.

Uma nova visão, desta feita de Kanter¹¹ (1992) *apud* Ferreira, apresenta um conjunto de factores que podem contribuir para a resistência à mudança por parte de membros da organização, sendo estes:

¹⁰ HUSE, E. F. – **Organization development and change**. St. Paul: West Publishing. 1980.

¹¹ KANTER, R. M., STEIN, B. A. E JICK, T. D. – **The challenge of organizational change**. New York: Free Press. 1992.

- Perda de controlo: no sentido em que as pessoas são mais objecto de mudança do que os seus promotores;
- Demasiada incerteza: falta de informação sobre as fases que se seguem;
- “Surpresa, surpresa!”: decisões implementadas sem preparação, sendo os colaboradores surpreendidos com novas implementações;
- Custos da confusão: quando demasiadas coisas mudam simultaneamente, como rotinas que já existiam;
- “Perda da face”: mudanças podem levar colaboradores a sentirem-se inferiorizados nas actividades que praticavam e que deixam de praticar;
- Preocupações com a competência: ao realizarem novas actividades decorrentes da mudança;
- Maior quantidade de trabalho: decorrente de maior número de reuniões e de novas aprendizagens que o processo implica;
- “Efeitos ondulados”: uma mudança normalmente requer outra mudança não prevista;
- Ressentimentos passados: manifestam-se em desconfiança baseada em promessas anteriores não cumpridas e em desinteresse pelas mudanças a realizar;
- Ameaças reais: em termos de condições de trabalho ou emprego.

Na visão de Câmara, *et. al* (2010), para se conseguir diminuir as resistências à mudança devem ser levados em consideração os mecanismos de participação e o envolvimento de todos os membros da organização. Então, será necessário comunicar os objectivos e a respectiva explicação, para que se consiga obter um alinhamento de colaboradores e o seu compromisso com a nova visão da organização.

Em suma, a participação das pessoas nos processos de mudança constitui um importante factor de redução/aumento da resistência à mudança e da aceitação desta. No entanto não significa que a participação destas se traduza numa mudança bem-sucedida e de melhor qualidade.

4.5. Inovação tecnológica: o caso especial

4.5.1 O que é?

É importante discutir um pouco a inovação tecnológica, pois esta é muitas vezes a solução para quem quer mudar, em termos de produto ou processo, a sua organização.

Segundo Dantas e Moreira (2011), inovar significa criar coisas novas, fazer as coisas de forma diferente. A inovação nas empresas está interligada com a implementação de novas ideias, relacionadas com novos produtos, novos processos produtivos e comerciais, e acima de tudo, que resultem em novas oportunidades de negócio. Neste seguimento Dantas e Moreira afirma que:

“ O mundo dos negócios é cada vez mais volátil: a concorrência é cada vez mais intensa, a legislação muda constantemente, a competitividade é baseada em fa[c]tores cada vez mais diversos, as barreiras comerciais são cada vez menores, a globalização é imparável, as novas tecnologias surgem a ritmos mais frequentes, a Internet e as tecnologias de informação fizeram com que o mundo ficasse mais pequeno. Enfim, a inovação é fundamental para gerar e acompanhar essas mudanças. De forma simples, a mudança é um imperativo estratégico para as empresas deste século.” ... “Face a um ambiente empresarial cada vez mais competitivamente hostil, as empresas, necessariamente, para sobreviver têm de fazer duas coisas importantes: adaptar ou modificar o produto ou serviço que oferecem ao mercado e mudar a forma de produzir e distribuir os seus produtos ou serviços aos consumidores.”

Face a esta afirmação, a inovação torna-se imprescindível para ajudar a empresa no posicionamento face aos seus concorrentes, ajudando no lançamento de novos produtos e/ou serviços. É realmente importante que uma empresa esteja disposta a inovar constantemente, para garantir competitividade e uma posição forte no mercado.

O mesmo autor, citado anteriormente, afirma ainda que estamos na era da informação, que é caracterizada pelo excesso de informação, dificultando o seu acompanhamento, tanto para desenvolver novos produtos como para acompanhar revistas técnicas ou patentes. As fontes de informação internas

e externas devem contribuir para a geração de uma visão mais alargada das diferentes vias alternativas para explorar novas oportunidades e gerar novas ideias. Algumas empresas abordam este tema descoordenadamente, pois tentam acumular demasiada informação, mas não conseguem dar-lhe o uso correcto de forma a obter resultados favoráveis. O ideal não é o excesso de informação, mas sim, com informação útil, gerar inovação de valor acrescentado.

Na óptica de Almeida (2002), que vai ao encontro da apresentada anteriormente, são evidentes os efeitos que as mudanças tecnológicas provocam no mundo em geral e nas organizações em particular, tanto ao nível do seu funcionamento como ao nível da própria cultura.

Pode considerar-se que a inovação tecnológica é um processo onde se transformam ideias ou conhecimentos em novos produtos e processos para depois serem introduzidos no mercado. Isto pode aumentar a produtividade da empresa inovadora, o desenvolvimento económico e responder ou criar uma necessidade na sociedade. A situação inversa também deve ser considerada, uma vez que caso o produto ou processo não seja bem recebido pelo consumidor, a inovação não representa a solução.

Concluindo, a inovação tecnológica deve estar sempre interligada com a inovação nas práticas de gestão. É importante identificar inovações tecnológicas para o crescimento da organização, mas também acompanhar a evolução das tecnologias que suportam as actividades presentes e futuras das organizações.

4.5.2. Porque é especial?

É especial porque implica um relacionamento dependente entre a informação que existe dentro e fora de uma empresa e a tecnologia que lhe está subjacente, ou seja, deve sempre existir um conhecimento do mercado e do que este deseja que lhe seja oferecido. É importante ter presente que quando se verifica uma tentativa de inovar, existe sempre um período de tempo adjacente, pois é determinante que o produto ou processo que está a ser transformado/criado na empresa chegue em primeiro lugar ao mercado para que possa ser considerado inovador.

De seguida irá ser esclarecida a diferença fundamental entre a inovação de um produto ou processo ou uma simples actualização. Por vezes esta é vendida no mercado como inovação, mas no fundo, como se irá concluir de seguida, não deve ser considerada como tal.

A inovação implica a total substituição de um produto ou serviço em prol daquele que foi desenvolvido, resultando na extinção do produto substituído. Quando um produto inovador não causa a extinção do seu predecessor estamos perante uma simples actualização, podendo existir apenas uma inclusão de valor ao produto que foi desenvolvido anteriormente. Por vezes as actualizações de produto não são bem recebidas pelos mercados, o que pode levar à extinção do produto actualizado, talvez por falta de interesse.

Torna-se importante, embora bastante difícil, prever a reacção do mercado relativamente à introdução de produtos inovadores ou actualizações. É necessário determinar o impacto que a sua introdução no mercado trará em termos de resultados, e assim decidir pela sua inclusão ou não. Em determinadas situações, muito específicas, não é imperativo alterar o produto, pois o seu mercado alvo não o exige nem o aceita.

Por norma, e segundo Catalão (2012), empresas de sucesso são aquelas que têm hábitos contínuos de mudança e adaptação às circunstâncias e ao mercado, integrando a inovação na sua estratégia. Nesse sentido, Johri¹² (2008) *apud* Catalão (2012) considera que:

“para conseguir acompanhar o acelerado ritmo do mundo e da procura, para continuar à frente da concorrência e a oferecer vantagens únicas aos clientes, uma empresa deve ter um processo de mudança e melhoria cuidadosamente elaborado e que possa ser utilizado frequentemente (ou sempre que necessário).”

Deve então, a inovação fazer parte integrante da cultura organizacional e fazer parte dos hábitos e práticas quotidianas sempre que uma organização assim o delinear.

¹² Johri, A. – **Necessidade de inovação a pedido.** Em Gupta – Inovação empresarial no século XXI. Porto: Vida Económica. 2008.

4.5.3. Quais as diferenças em sede de gestão e obstáculos?

É importante que a inovação seja uma constante dentro das organizações que a achem benéfica para a sua evolução e para a concretização dos seus objectivos, no entanto esta é gerida de uma forma diferente, pois é através da inovação que se desencadeiam novas soluções para uma organização. Algumas das diferenças em termos de gestão quando se pretende invocar a inovação são a prolixidade, a incerteza e os novos custos de formação que esta acarreta.

A prolixidade está relacionada com as possíveis soluções que podem existir para resolver um problema existente numa organização ou permitir que esta possa evoluir num determinado sentido. A existência de possíveis soluções é um facto. A grande dificuldade é escolher e gerir aquela que poderá ser mais adequada à organização e problemas em questão. Esta tarefa apresenta muitas dificuldades na sua execução, nunca se sabendo se a organização está a dar o passo certo para concretizar a inovação podendo dizer-se que a incerteza se encontra sempre presente durante todo o processo.

A incerteza, deve-se ao leque alargado de soluções que pode existir, mas a imposição de escolher apenas uma provoca a dúvida. À dificuldade existente no momento da escolha, junta-se a pressão de ser extremamente trabalhoso voltar atrás após a tomada de decisão. A convicção de uma escolha correcta apenas é confirmada pela organização, quando o produto ou serviço for introduzido com sucesso no mercado e após receber algum *feedback* positivo proveniente do consumidor final. O intervalo de tempo entre o instante da tomada de decisão e a introdução do produto no mercado pode ser extremamente longo. Este facto pode inviabilizar um recomeço do processo de escolha de uma solução, confirmando que é muito importante acertar com a solução a implementar.

Para Johri¹³ (2008) *apud* Catalão (2012) a incerteza pode levar ao medo do fracasso e pode ser considerada uma barreira, tanto pelas consequências

¹³ Johri, A. – **Necessidade de inovação a pedido.** Em Gupta – Inovação empresarial no século XXI. Porto: Vida Económica. 2008.

consentidas pela organização, como pelas pessoais ao nível de reputação e sentimento de derrota.

Qualquer processo de inovação numa organização acarreta custos. Alguns encontram-se orçamentados (Investigação e Desenvolvimento), no entanto podem existir custos de formação, não orçamentados, que representam um obstáculo extra para a gestão da inovação. A título de exemplo, considera-se que a inovação está relacionada com um determinado procedimento que deve ser inovado. Este novo procedimento (que antes se encontrava mecanizado e interiorizado pelos colaboradores) pode conduzir a uma necessidade de formação, onde serão proporcionadas instruções claras que expliquem o seu novo método de funcionamento. Em adição aos custos já referidos acrescem também custos organizacionais relacionados com a necessidade de um período de adaptação, mais ou menos longo. Supondo agora que irá ser lançado um produto inovador em substituição de outro. É necessário conceder formação não só a quem produz, mas também a quem será responsável pela sua venda/introdução no mercado. Estas formações representam um grande custo para as organizações que assim definem as suas estratégias e por isso devem ser sempre tomados em conta quando decidem pela inovação.

5. Características do líder que permitem a mudança da cultura empresarial

Neste capítulo irá ser desenvolvida a parte de liderança pertinente para a dissertação. Inicia-se com uma breve definição de todas as características que fazem parte de um líder. De seguida define-se o papel/função do líder nas organizações e quais as suas características que permitem a mudança de uma cultura empresarial, definindo se a cultura muda ou apenas se altera em alguns aspectos. Por fim é apresentada uma resposta à pergunta que está na base desta dissertação, ou seja, se o líder é uma fonte de cultura por si só, ou apenas a determina.

5.1. Que características possui o líder?

É importante realçar as características que penso serem pertinentes num líder, que lhe permitam obter sucesso à frente da sua organização. Os conhecimentos obtidos durante a frequência nas aulas de liderança foram fundamentais para melhor compreender as características apresentadas e para concluir que estas são fulcrais para o sucesso de um líder. São elas:

1. **Ousadia:** ter capacidade para conseguir sair da sua zona de conforto. Cada pessoa tem uma zona de conforto para explorar novas aventuras e novos desafios. Essa zona é determinada pelos traumas e pelas limitações de cada um. Como um trauma causa dor, condiciona a pessoa ao fracasso. Ao sair da zona de conforto, pode provocar um trauma que provoca dor e uma auto-flagelação. O medo de voltar a falhar novamente pode ainda levar a uma crítica social que pode ser fatal para a ousadia. Esta é uma característica muito importante num líder pois permite que este consiga sair da sua zona de conforto e arrisque perante novos desafios sem medo transformando este tipo de atitudes “naturais” no seu modo de agir.
2. **Visão:** um líder tem de ser dotado de visão, e a esta tem de complementar a realidade onde está inserido. Tem de ser um visionário. A sua visão tem de ser compatível com as características do mercado onde opera, ou naquele onde pretende inserir a organização que lidera. É

importante que saiba vender o futuro que está para acontecer amanhã, hoje. Tem de vender esperança qualitativamente e expectativa quantitativamente. Ao vender tem de conseguir juntar a esperança e a expectativa em imagens, pois é muito mais fácil vender uma imagem do um discurso. As imagens têm a capacidade de transmitir uma emoção ao contrário das palavras (entenda-se, argumentos) que, por si, não transmitem tanto sentimento.

3. Sedução: é importante que um líder seja motivador e se mostre conhecedor das pessoas com quem lida. A sedução é uma manipulação emocional com um fim. O objectivo da sedução é sempre o prazer que esta provoca a quem seduz e a quem é seduzido. Um dos grandes objectivos de gerar prazer é o reconhecimento de um líder com a regra “um, um e meio”, ou seja, só consigo controlar um segundo da minha vida e um metro e meio de espaço à minha volta (que é a distância que consigo percorrer nesse tempo). Outro dos objectivos da sedução é para que as pessoas que seduzimos façam aquilo que o líder não consegue fazer e que ao fazerem isso consigam potencial e multiplicar a acção do líder e assim a regra do “um, um e meio” passe a ser “cem, um, um e meio”. É importante que esta regra não seja aplicada através da imposição, pois o líder não impõe, as pessoas é que o querem seguir e por isso aderem.
4. Objectivo: o líder tem de ter foco nos seus objectivos. Tem de ser obcecado pelos resultados e estes são o seu objectivo. Ao líder não lhe interessa senão a vitória, pois líder que não é vitorioso deixa de ser líder, pois não cumpre as expectativas dos seus seguidores nem as suas próprias. As expectativas são as etapas que levam à realização da esperança. Tem sempre de existir esperança, para que existam expectativas e assim se cumpram os resultados e o líder alcance os seus objectivos. Também é importante que não hajam desconcentrações nos objectivos a cumprir para que os resultados não sejam decepcionantes para o líder.
5. Rapidez: há que ser assertivo, quando há uma oportunidade tem de se agir com a máxima rapidez. É ao líder que cabe impregnar a organização

com o sentimento de urgência, a rapidez e a velocidade para que tudo se mantenha em movimento e se avance nos objectivos que este tem definidos. É importante que haja rapidez para que sejam os primeiros no mercado a apresentar produtos ou procedimentos. É também importante que não se perca tempo para realizar os objectivos a que a organização se propõe.

6. Congregação: Dentro de uma organização é normal que existam pessoas que têm formas de agir a determinadas situações diferentes. Existem pessoas que reagem bem ao *stress* e outras que não assim como existem pessoas que reagem bem a mudanças e outras que não. Então é importante que a equipa esteja agregada, para que em qualquer caso que provoca uma mudança ou modifique alguma coisa, esta reaja de forma positiva e se mantenha concentrada no trabalho sem causar qualquer tipo de constrangimento perante a equipa. Mesmo com diferentes culturas/pessoas é possível agregar uma equipa de forma a que todos trabalhem com os mesmo objectivos. Então o líder tem a função de congregar a equipa, para que em conjunto possam trabalhar de melhor forma e concretizar mais objectivos que individualmente e assim se tornarem numa equipa eficaz.
7. Confiança na transcendência: Esta característica está relacionada com a ousadia, pois o Homem acredita que consegue materializar algo para além das barreiras auto-impostas e hetero-impostas, ou seja, nós acreditamos sempre que conseguimos mais do que aquilo que fizemos até aqui. Também acredita que está aberto ao universo e por isso não tem respostas instintivas, mas sim o que vai aprendendo com a sua experiência. Assim, como o Homem é um ser hesitante, o seu mundo é estruturado de duas formas, aquilo que sabemos e aquilo que sabemos que não sabemos, ou seja, aquilo que é desconhecido e que leva o Homem a reconhecer a sua ignorância. É neste mundo da ignorância que o líder vê possibilidades e aplica o princípio de Heisenberg (1927), que mostra que o que dá, onde ela se encontra, a resposta aos problemas é o desconhecido, e é o líder que vai directamente ao desconhecido pois reconhece que aí há uma resposta. Ao primeiro desconhecido que o líder

deve ir é ao passado histórico da organização onde está inserido, se não encontrar a resposta aí deve ir às ciências naturais, como a física, estas devem ser analisadas tendo o ponto de partida do líder em consideração, por fim se as ciências naturais não lhe derem uma resposta deve seguir a sua intuição. Em suma, o Homem evolui porque tem consciência da transcendência, sabe que é limitado mas que existe um universo de oportunidades.

8. Organização: é muito importante que o líder seja um ser muito organizado, Aqui pode-se utilizar um método de organização conhecido como o método DARE (Delegar; Arquivar; Rasgar e Executar) este método é aplicado pelo líder e só ele deve agir desta forma. Os seus seguidores devem agir de forma contrária, ou seja, executam, rasgam, arquivam e por fim despacham. É importante que o líder esteja ciente que a delegação de poderes é apenas dele e este é um poder que não pode ser partilhado. O líder deve preparar uma pessoa para ser esta a delegar as tarefas aos restantes subordinados, ou seja, o líder não delega tarefas, mas sim delega o seu poder noutra pessoa que irá delegar as tarefas. De seguida, no arquivamento, o líder deve ter um excelente sistema de arquivo, e é importante que o que é arquivado seja analisado posteriormente, para que possa ser aplicada a característica anterior e que esta possa ser bem sucedida. No caso de o arquivo não ter qualidade, o líder não pode procurar respostas a problemas posteriormente tendo em conta o histórico da organização. A fase do rasgar está relacionada com os limites que o líder impõe na sua organização, o que não está previsto pelo líder é colocado de parte na empresa e não é sequer analisado. O líder ao ter um propósito sabe perfeitamente o que é para rasgar, ou seja, o que sai do seu propósito, e o que é para analisar. Por fim, a execução é muito importante que todo o foco do líder esteja nos objectivos e no seu propósito, se por acaso a via para se conseguir o objectivo não é a adequado deve-se voltar ao início e escolher uma nova via que seja melhor.
9. Resiliência: Esta característica é deveras importante e é aqui que o líder deve ser exemplar, mas não o exemplo. Ele não tem de ser um exemplo,

tem é de dar o exemplo relativamente à sua resiliência, ou seja, à sua capacidade de se adaptar a diferentes contextos e à realidade do momento em que está. Tem de ser flexível para poder aceitar um lugar que não é o dele e tem de se adaptar para poder exercer funções que não são as suas. No entanto, é o líder que escolhe se aceita ou não fazer outras funções em determinadas alturas.

Depois de explicadas as características que reconheço serem importantes num líder, é pertinente falar noutra realidade que tem de estar sempre presente num líder, que é a morte. A morte, nesta situação, significa a perda de essência e a perda da estrutura organizativa. A morte neste caso é uma transformação, ou seja, é a forma como alguma coisa se vai transcender para ser algo diferente. Este é um desejo do líder porque ele ao ser um visionário, tem de matar aquilo que não lhe interessa, deixando apenas aquilo que lhe interessa. No entanto, tudo o que lhe interessa é tratado por etapas e aquelas que são ultrapassadas são mortas porque deixam de interessar. Quando todas as etapas estão concluídas então estamos perante uma mudança cultural. É o líder que define os momentos cruciais desta mudança e este nunca desiste nem que tenha de mudar de direcção ou de reestruturar esforços e introduzir um novo alinhamento.

5.2. Qual o papel/função do líder nas organizações empresariais?

Neste momento, após apresentadas e explicadas as características que o líder deve possuir, torna-se importante definir qual o seu papel dentro de uma organização. Como já foi mencionado anteriormente, é o líder que fixa a visão da organização e também o acto de empreender. Então, este tem de possuir uma predisposição para a mudança, pois como foi referido, esta é um trauma, e tem de ser o líder a dar esse grande passo de modo a ultrapassar esse grande obstáculo. Este tem de ser capaz de sair da sua zona de conforto e conseguir que todos os seus seguidores também o façam.

Ao estabelecer a visão estratégica da organização, é importante realçar que é o líder que escolhe a visão estratégica que a sua organização vai adoptar,

mesmo não tendo sido ele a ter essa visão, é sempre ele quem a delimita e a escolhe.

Ao empreender, o líder está a transmitir como é que a visão vai ser imposta. Esta nova visão aparece para satisfazer uma necessidade e para lhe dar resposta, produzindo valor para a organização e vendendo sonhos (aquilo que se pretende num futuro próximo, versão qualitativa) e expectativas (a data da realização do sonho, versão quantitativa) que também acaba por ser ele a gerir. Assim a nova visão é vista como um problema para resolver e é ele que apresenta a solução para esse problema, ou seja, um projecto. É nesse projecto que têm de estar agregadas as soluções, a vontade de conseguir essas soluções, a congregação dos recursos necessários para as conseguir e a acção para dar início ao projecto. Por fim deve ainda existir um reconhecimento por parte do líder, e é aqui que este reconhece que este projecto só existe por causa da intervenção de todos os colaboradores do projecto.

É desta forma, com base nesta nova visão e no método utilizado para a conseguir implementar dentro da organização, que assenta o papel/função do líder dentro da mesma.

5.3. Quais as características do líder que impulsionam a mudança?

No seguimento da apresentação da função do líder nas organizações, é importante definir dois tipos de líder que são completamente opostos. É necessário sublinhar que existem diferentes tipos de líderes, no entanto aqueles que se acham pertinentes para a dissertação são o líder conservador e o líder inovador.

5.3.1. Líder conservador

Este tipo de liderança é aquela que não permite que sejam feitas alterações aos processos e procedimentos realizados dentro da organização. Assim, este tipo de liderança não é conveniente para quando se quer fazer mudanças dentro de uma empresa, como por exemplo mudar um processo.

Assim este tipo de liderança não possui características que impulsionem a mudança, pois esta não deve existir.

Aqui, o líder é fonte de cultura, pois todos os processos/procedimentos passam por ele e é ele quem os define. É importante realçar que neste tipo de liderança a cultura não sofre actualizações e por isso é sempre a mesma ao longo dos tempos. Então, como a minha dissertação é sobre mudança organizacional, é previsível que com este tipo de liderança não existam perfis de líderes que impulsionem a mudança, pois este tipo de liderança assim não o deseja, ou seja, este líder não é um líder que tenha necessidade de sair da sua zona de conforto para abraçar novos projectos, nem é um líder que esteja sempre a ter novas visões. Por vezes aquilo que produzimos não vale apenas alterar a forma como o fazemos, pois isso não vai trazer mais valor para a nossa organização. Este tipo de líder também não pensa para além das barreiras dele e das que lhe são impostas, pois assim não precisa.

Em suma, este tipo de liderança funciona assim mesmo. Existem grandes projectos que precisam de líderes conservadores que mantenham as coisas que se produzem na mesma, mantenham uma cultura e só assim se mantém no mercado.

5.3.2. Líder inovador

O líder inovador é aquele que está sempre a impulsionar mudanças dentro da empresa. Este é o líder que quer inovar sempre que possível e é ele que define as alturas certas para se dar a inovação e com isso a mudança organizacional.

Assim, este tipo de liderança não é uma fonte de cultura, pois o líder ao inovar está sempre a matar a cultura antiga. É importante realçar que este tipo de líderes são aqueles que conseguem um equilíbrio entre todas as características que mencionei anteriormente, mas que sem dúvida realçam a ousadia e a visão, pois estão sempre a ter novas ideias e novos projectos para inovar dentro da empresa. Com estas novas ideias e novos projectos surgem novos procedimentos e por isso uma nova cultura.

As características que impulsionam este tipo de liderança, são aquelas que o líder conservador não precisa de utilizar, ou seja, a capacidade de sair da zona de conforto e de definir novas visões para a sua organização sem ter qualquer problema de mudar uma cultura e de impulsionar novos projectos que assim o façam. Este tipo de liderança pensar sempre para além daquilo que lhe está subjacente, há que ultrapassar barreiras tanto pessoais como barreiras que existem dentro da organização. É importante que o líder inovador seja assim mesmo, sempre a pensar no futuro.

Em suma, este tipo de liderança está sempre a renovar a cultura que lhe está subjacente e por isso não é uma fonte da mesma cultura constantemente, ou seja está sempre a matar a cultura e a criar uma nova, ao contrário do estilo de liderança que anteriormente abordei que mantém a mesma cultura.

5.4. Pode ser ou é o líder uma fonte de cultura? Ou apenas a determina?

Como mencionado anteriormente, o líder é uma fonte de cultura, em ambos os casos. E também é ele que a determina. No entanto como foi dito, a cultura pode estar em mudança ou pode ser sempre a mesma durante o período de liderança. É sempre a mesma quando a fonte de cultura é um líder conservador, que não acha vantajoso as inovações dentro de empresa e que a sua visão não passa pela alteração de processos ou procedimentos, ou seja, este tipo de liderança não passa pela criação de uma nova cultura. É o líder quem define se ter novas visões ou não que levam a novos projectos e que por fim levem a novas culturas é vantajoso para a empresa ou não em termos de resultados. E depois ele é que define qual a sua posição dentro da organização, ou seja, ele é que define se irá ser um líder conservador ou um líder inovador.

O líder inovador determina a visão da organização onde está inserido e a partir dessa visão e da implementação dessa visão é que nasce uma nova cultura, ou seja, a nova visão é posta em prática e com a sua realização nascem novos processos e procedimentos que se transformam numa nova cultura. Assim este tipo de liderança está relacionado com o desejo de

morte que não existe no estilo anterior, ou seja, este tipo de líderes estão sempre a desejar a morte, a morte da cultura que existe, para a substituírem por uma nova que eventualmente trará mais vantagens para a sua organização. Este é o estilo de líder inovador, um líder que tem sempre a necessidade de algo novo, algo que traga melhorias para os seus resultados.

Em suma, tanto o líder conservador como o líder inovador têm lugar na sociedade, sendo que um ajusta-se melhor a uns tipos de mercados, que são de valor e que não sofrem alterações porque não precisam e outro a mercados de constante inovação e que estão sempre a mudar de cultura para que os resultados sejam aqueles que definiram previamente.

6. Conclusão

Após a elaboração desta dissertação chegou-se à conclusão que a cultura organizacional pode mudar, basta para isso que exista uma razão/projecto que a leve à mudança.

A mudança organizacional pode-se dar de diversas formas, sendo a mudança planeada utilizada com maior frequência, onde todos os aspectos da mesma são estudados, verificados e postos em acção para que a mesma se dê. Existe também a mudança estratégica que serve para empresas que querem dar um passo em frente e possuem concorrentes dos quais se querem distanciar no mercado, utilizando para o efeito as melhores estratégias de forma a conseguirem melhores resultados e assim concretizarem objectivos.

Nem todas as mudanças podem resultar de estudos intensivos com elaboração de de planos muito detalhados ou estratégias definidas previamente. Em determinadas situações é necessário responder às evoluções do mercado para que a empresa se mantenha no topo. Nestes casos é preciso mudar rapidamente, sendo as mudanças emergente e improvisada amplamente utilizadas para este fim. Neste tipo de mudanças é essencial agir com rapidez para não prejudicar os resultados e perder nichos de mercado. É importante conseguir responder às necessidades do mercado onde as empresas estão inseridas e também é preciso saber reagir rapidamente a acções dos seus concorrentes. É neste tipo de respostas que se baseiam estas mudanças. É óbvio que não são reflectidas como as primeiras, no entanto são muito importantes, pois quando o tempo é escasso as decisões têm de ser tomadas de igual forma, caso contrário os resultados sairão de certa forma prejudicados.

Como foi mencionado durante a dissertação, existem diversas razões que podem levar à mudança, entre elas a natureza da força do trabalho, as novas tecnologias, os choques económicos e a globalização da concorrência. O que se torna importante depois de conhecidos os factores que levam a querer uma mudança é como conseguir concretizá-la. É nesse sentido que surgem os agentes da mudança, que podem ser internos à organização,

externos ou externos-internos, sendo que é a organização que opta pelos agentes que lhe são mais favoráveis. É importante realçar que por vezes os agentes externos não são bem recebidos dentro de uma organização, por desconhecerem a sua realidade. Na minha óptica deve haver sempre um período de adaptação dos mesmos para conhecerem a realidade da empresa e para que todas as decisões tomadas sejam as mais acertadas para o contexto em que se inserem. Caso contrário, é possível que exista ainda mais resistência à mudança e ao seu processo de gestão.

A gestão da mudança é um passo muito importante dentro de uma organização. É nesta fase que é exigida uma forte liderança e uma forte capacidade de motivação de colaboradores, pois quando se dá uma mudança é porque alguma coisa que acontece na organização a está a prejudicar. Isto pode levar tanto à insatisfação dos colaboradores como frustração e também a uma considerada massa crítica em torno da mudança que os pode deixar expectantes em demasia ou em escassez. Quando se começa o processo de mudança deve haver uma gestão de todos os sentimentos que esta pode provocar. Este processo deve ser estimulado de forma a ser bem aceite por todos, deve-se orientar para que todos sigam o mesmo rumo e deve-se direccionar para a concretização de objectivos. Por fim a gestão do processo de mudança deverá conseguir que a nova cultura seja mais atraente, mais apelativa e alcançável por todos aqueles que pertencem à organização. É importante que durante o processo de gestão se dê atenção à resistência que pode ser criada a uma nova cultura.

A resistência à mudança pode ser individual ou colectiva, ou seja, pode ser apenas um colaborador que é contra a mudança e que possua alguma dificuldade em alterar hábitos de trabalho que se mantiveram durante muito tempo; que se sinta inseguro relativamente à nova cultura que se está a formar; que ache que essa cultura não é economicamente vantajosa para a organização onde exerce funções; que tenha receio de não conseguir exercer a sua função seguindo a nova cultura ou então que a informação retida por ele na nova cultura seja apenas aquela que lhe interessa e que por isso não esteja a entender correctamente o que se vai desenvolver na empresa daí em diante. No caso de a resistência à mudança ser colectiva,

então esta pode ser provocada por aspectos como a inércia estrutural, que é quando se alteram mecanismos já existentes na organização à anos, podendo levar um grupo de colaboradores a achar que estes são desvantajosos para eles; quando o âmbito da mudança não é aplicada a toda a organização e apenas a alguns departamentos, pode implicar a sua neutralização pela cultura antiga, ainda estabelecida dentro de outros departamentos, que podem ter mais influencia dentro da organização e que por isso acabam por conseguir que a cultura mais antiga prevaleça; quando o grupo, na sua totalidade, não aceita que haja mudança, pode levar os que a aceitam a criar também resistência à mudança; os novos conhecimentos técnicos que uma mudança pode implicar e os novos métodos de trabalho também fazem aumentar essa resistência; uma provável repartição do poder pode igualmente conduzir a tal. Por fim, quando é de conhecimento geral que alguns sectores beneficiam mais com a mudança do que outros, pode implicar que alguns colaboradores se sintam injustiçadas com a mudança e que por isso não a aceitem. É então muito importante que qualquer resistência à mudança seja neutralizada e que se consiga ultrapassar em prol de uma nova cultura que poderá ser benéfica para a organização e obviamente para os colaboradores que dela fazem parte.

É igualmente importante, para uma empresa que tenha uma mudança nos seus planos, a inovação tecnológica. Esta é também uma das fontes de motivação que hoje em dia muitas empresas utilizam. O que a difere de todas as outras é que esta implica a substituição da cultura organizacional antiga por uma nova. Por outras palavras, quando uma empresa inova é porque está “matar” alguma das suas culturas para apresentar uma que a substitua e que seja mais vantajosa para a organização obtendo desta forma melhores resultados. Assim, pode dizer-se que a inovação é muito importante numa empresa que precise de evoluir. É similarmente importante realçar que a inovação deve ser gerida de uma forma diferente, pois inovar acarreta outras responsabilidades. Desde as inúmeras soluções que se podem implementar para resolver um problema que surja na empresa, como a incerteza que cada uma delas traz relativamente à solução ser a certa ou não e todos os custos que uma nova solução acarreta para a

organização, tanto de aprendizagem como de logística. Deste modo a inovação deve ser pensada, reflectida e só depois aplicada, mesmo que a incerteza seja grande, é preciso arriscar para se vingar e para concretizar objectivos e resultados.

De seguida foram abordadas as características que se acham pertinentes num líder, sendo elas: o líder deve ser ousado, ou seja, ter capacidade de ultrapassar a sua zona de conforto e abraçar novos projectos; o líder tem de ser dotado de visão, é por isso um visionário, é ele que estabelece a visão da sua organização; deve ser motivador e conhecedor das pessoas que o rodeiam é por isso dotado de sedução; deve ter foco nos objectivos e definir o que é mesmo importante para a organização; deve ser assertivo, ou seja, rápido em respostas a problemas; deve manter toda a empresa agregada e a trabalhar com o mesmo objectivo; deve ser ousado para que consiga pensar para além das suas barreiras e das barreiras que a organização lhe impõe; deve ser organizado utilizando o método DARE (delegar, executar, rasgar e executar) para o efeito; por fim deve ser resiliente, ou seja, deve ser exemplar ao ser o primeiro mas não deve ser o exemplo.

Depois de expostas as nove características importantes num líder, apresentou-se e explicou-se o desejo da “morte” que este possui. Este desejo significa deve estar preparado para distinguir aquilo que lhe é necessário ou não dentro da organização, sendo que tudo o que não lhe é necessário deve “morrer”, pois não se deve perder tempo com coisas inúteis. Ao longo da execução dos projectos criados para resolver possíveis problemas, existem várias etapas, assim que uma está concluída deve-se passar logo à seguinte e matar essa etapa ultrapassada, pois não vai ser mais precisa. No fim, quando todas as etapas acabam por ser mortas, nasce a mudança cultural.

É também pertinente que se defina o papel que o líder tem na organização. Como foi notório ao longo da dissertação, o líder tem como papel principal estabelecer a visão da organização onde actua. Como é ele que estabelece a visão então também é ele que define como é que esta vai ser implementada dentro da organização, ou seja, é ele quem dita as novas regras e como é

que estas irão funcionar dentro da organização. No meu entender é muito importante que o líder consiga manter sempre os seus colaboradores motivados para que consigam acatar as novas regras como positivas para si e para a organização. Para mim, a existência de trabalhadores desmotivados prejudica seriamente os resultados de uma organização e é o líder que tem de estar atento de forma a descobrir a proveniência da desmotivação, assim como encontrar uma solução.

Por fim foi feita uma comparação entre o líder conservador e o líder inovador, escolhida pelo oposto de ideias que existe entre eles. O líder conservador é aquele que não deseja a morte, que não deseja uma mudança cultural, que quer manter tudo na mesma. É importante realçar que o líder conservador é uma fonte de cultura e este conserva-a durante todo o projecto e mantém a mesma visão. Apesar de todas as características serem importantes para a liderança, neste caso este líder não está disposto a sair da sua zona de conforto e a estabelecer novas visões para a sua organização. Já o líder inovador está sempre a desejar a morte, a ter novas visões, a sair da sua zona de conforto e a ser ousado na sua forma de pensar. Assim, este líder acaba por não ser uma fonte de cultura porque está sempre a matar as culturas que cria, resultado de uma inovação constante em prol de resultados.

Em suma, as características do líder são todas importantes, no entanto, na minha óptica, aquelas que lhes permitem mudar a cultura organizacional são a ousadia, ao ser capaz de sair da sua zona de conforto, a capacidade de estabelecer novas visões ou escolhê-las para que a empresa tenha novos projectos e a ousadia na forma de pensar. É importante esclarecer que ser um líder conservador não é na minha opinião uma desvantagem, pois existem grandes empresas que conseguem aumentar o seu valor sem alterarem a sua cultura. Deve ser o líder a decidir qual a melhor maneira de agir, de acordo com o mercado onde está inserido e de acordo com o que concretiza os seus objectivos e resultados.

Para investigação futura deixo o estudo das características da liderança que possam mudar a cultura organizacional aplicadas na prática, ou seja, com a elaboração de questionários a empresas líderes em Portugal ou então estudo

de líderes que mudaram a cultura ou que a preferem manter ao longo dos tempos. Será também interessante fazer uma aplicação prática das características nos líderes reconhecidos em Portugal, sabendo se estes as possuem ou não.

Bibliografia

- ALMEIDA, Filipe Jorge Ribeiro – **Organizações, pessoas e novas tecnologias**. Coimbra: Quarteto Editora, 2002. ISBN 972-8717-40-7.
- ALMEIDA, Maria Nunes – **Aprender a gerir as organizações do século XXI: Novos contributos**. 2ª Ed. Lisboa: Áreas Editora, 2012. ISBN 978-989-8058-72-0.
- BEER, Michael; EISENSTADT, Russel A.; SPECTOR, Bert – **Why change programs don't produce change**. Harvard Business Review. November-December. Boston. (1990). 4-12.
- BÉRIOT, Dominique – **Mudança na empresa: uma abordagem sistémica do microscópico ao macroscópico**. Paris: ESF Éditeur, 1992. ISBN 972-8329-61-X
- BILHIM, João Abreu de Faria – **Teoria organizacional: estrutura e pessoas**. 2ª ed. rev. e actual. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2001. ISBN 972-9229-93-7.
- CÂMARA, Pedro B.; GUERRA, Paulo B.; RODRIGUES, Joaquim V. – **Novo Humanator – recursos humanos e sucesso empresarial**. 4ª Ed. Lisboa: Dom Quixote, 2010. ISBN 978-972-20-3524-8.
- CATALÃO, Diana Filipa – **Inovação de processos e sustentabilidade organizacional**. [Texto policopiado] Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho. 2012. Dissertação de mestrado.
- CHAMBEL, Maria José; CURRAL, Luís – **Psicologia organizacional: da estrutura à cultura**. Lisboa: Livros Horizonte, 2008. ISBN 978-972-24-1570-5.
- CHOUZAL DO NASCIMENTO, Diogo – **Percepções de cultura e mudança organizacional**. [Texto policopiado]. Coimbra: Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra, 2009. Dissertação de mestrado.
- COOK, Scott; YANOW, Dvora – Culture and organizational learning [em linha] **Journal of Management Inquiry**. 1993. [consult. a 15 Jan. 2013] Disponível em <http://class.csueastbay.edu/publicadmin/dyanow/0col.ms.pdf>.

- DANTAS, José; MOREIRA, António Carrizo – **O processo de inovação**. Lisboa: LIDEL, 2011. ISBN 978-972-757-758-3.
- EAGLETON, Terry – **The function of criticism**. London: Verso. 2005. ISBN 1-84467-055-4.
- FEATHERSTONE, Mike – **Undoing culture: globalization, postmodernism and identity**. London: SAGE Publications. 1995. ISBN 0-8039-7605-4.
- FERREIRA, J. M. Carvalho; NEVES, José; CAETANO, António – **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: Escolar Editora, 2011. ISBN 978-97-2592-297-2.
- FETZNER, Maria – **A mudança na implementação de TI: Diferentes abordagens e implicações para a prática nas organizações**. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: Anais do EnANPAD. (2008) 1-16.
- FONTES, Ricardo Miguel Martins – **Cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. [Texto policopiado]. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade Técnica de Lisboa, 2011. Dissertação de mestrado.
- GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, James H.; KONOPASKE, Robert – **Organizações: comportamento, estrutura e processos**. 12.^a ed. São Paulo: McGraw Hill, 2006. ISBN 85-86804-61-4.
- NEVES, José Gonçalves das – **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH, 2001. ISBN 978-972-968-973-4.
- GREY, Christopher – **O fetiche da mudança**. Em Revista de Administração de Empresas. 44(1). Fundação Getulio Vargas: Brasil. 2004.
- HALL, Richard H. – **Organizações: estrutura e processos**. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1984. ISBN 85-7054-009-4.
- HAMPDEN-TURNER, Charles – **Cultura de empresa: do círculo vicioso ao círculo virtuoso**. Lisboa: Editorial Presença, 1993. ISBN 972-23-1630-3.

HOFSTEDE, Geert – **Culturas e organizações: compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Sílabo. 1993. ISBN 0-07-707474-2.

JACQUES, Elliott – **The changing culture of a factory**. London: Tavistock Publications. 1951. ISBN 0-415-26442-1.

LARAIA, Roque de Barros – **Cultura: um conceito antropológico**. 14.^a ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001. ISBN 85-7110-438-7.

LEACH, Edmund – **Cultura/culturas**. Enciclopédia Einaudi. Lisboa: Imprensa Nacional-Casa da Moeda. Vol. V – Anthropos – Homem (1989), pp. 102-135.

MENDES, Carlos – **Mudança Organizacional**. Lisboa: LEIC-IST. 2004/2005.

MORGAN, Gareth – **Images of organization**. London: Sage Publications. 1997. ISBN 1-4129-3979-8.

NEVES, José Gonçalves das – **Clima organizacional, cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Editora RH. 2001. ISBN 978-972-968-973-4.

NEWSTROM, John W. – **Comportamento organizacional: o comportamento humano no trabalho**. 12.^a Ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008. ISBN 978-85-7726-028-7.

PETTIGREW, Andrew; WHIPP, Richard – **Managing change for competitive success**. Oxford: Marston Book Services, 1993. ISBN 0-631-18241-1.

PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Arménio – **As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente** [em linha]. 2002. [Consult. 15 Dez. de 2012] Disponível em <http://fesrvsd.fe.unl.pt/WPFEUNL/WP2002/wp407.pdf>.

PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS E CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos – **Manual de comportamento organizacional e gestão**. 6.^a ed. rev. e actual. Lisboa: Editora RH, 2007. ISBN 978-972-8871-16-1.

- RIBEIRO, Olivério de Paiva – **Cultura Organizacional**. Millenium: Revista do ISPV. Semestral. Viseu. 32 (2006) 169-184.
- ROBBINS, Stephen P. – **Comportamento organizacional**. 11.^a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. ISBN 85-7605-002-1.
- SCHEIN, Edgar H. – Culture: The Missing Concept in Organization Studies. In **Administrative Science Quarterly**. Massachusetts Institute of Technology. 1996. pp. 229-240.
- SCHEIN, Edgar H. – **Organizational culture and leadership**. 3.^a ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. ISBN 0-7879-6845-5.
- TYLOR, Edward Burnett – **Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art, and custom**. Vol. I. London: John Murray. 1871.
- WILKINS, Alan L. – The culture audit: a tool for understanding organizations. In **Organizational Dynamics**. 12(2). 1983.
- WORSLEY, Peter – Models of the modern world-system. In **Global culture: Nationalism, globalization and modernity**. London: SAGE Publications, 1990. ISBN 0-80393-821-2. pp. 83-95.
- ZAVAREZA, Taís Evangelho – **Cultura organizacional: uma revisão da literatura** [em linha] Brasil: Universidade Federal de Santa Catarina, 2008. [Consult. 24 Out. 2012] Disponível em <http://www.psicologia.pt/artigos/textos/A0441.pdf>