

Mudança Organizacional: Mudar a Cultura ou Mudar de Estratégia?

A. DUARTE GOMES (*)

1. INTRODUÇÃO

As relações entre estratégia e cultura, no contexto da mudança organizacional, constituirão os eixos principais da reflexão contida neste artigo. Neste sentido, será dada particular atenção a quatro modos distintos de lidar com a cultura e de a relacionar com a estratégia: a) ignorar a cultura, b) gerir a cultura, c) mudar a cultura, d) mudar de estratégia. De igual modo, são de salientar duas ideias centrais que percorrerão o texto: a primeira diz respeito à compatibilidade entre estratégia e cultura organizacional, a segunda refere-se à congruência entre cultura organizacional e cultura envolvente.

Uma outra questão que ocupará um lugar central no presente trabalho tem que ver com a problemática da mudança organizacional. Para tal contribui o facto de ela constituir o ponto de partida e de chegada do percurso a efectuar. Algumas das questões para as quais procuraremos uma resposta podem, desde já, ser enunciadas nos seguintes termos: Como articular mudança

com estabilidade e não mudança? Mudar o quê? Mudar toda a cultura organizacional ou tudo o que nela é incluído? Quais as dimensões da cultura organizacional que são passíveis de ser mudadas e geridas? Quais os momentos e as condições mais favoráveis à mudança e à sua gestão? Dos riscos inerentes à mudança, quais os que são geríveis? Como facilitar o processo de mudança?

Neste contexto, a nossa reflexão incidirá sobre algumas das condições a ter em conta para que dos esforços que se propõem levar a cabo a mudança desejada resultem os efeitos esperados. Para que a referida mudança seja facilitada e para que os projectos que a têm em vista sejam exequíveis e bem sucedidos, importa igualmente reflectir sobre as potencialidades e limites de algumas intervenções que visam induzir e instituir novos comportamentos organizacionais.

Subjacente à exposição que será efectuada estará uma concepção de cultura organizacional, a que faremos uma breve referência. Não nos alongaremos sobre esta questão, embora a consideremos fundamental, para não repetir o que, em diferentes ocasiões, ao longo dos últimos anos, temos vindo a afirmar (Gomes, 1988, 1989, 1990, 1993). Neste momento, apenas salientaremos alguns aspectos que consideramos importantes para entender e situar a perspectiva que defendemos sobre cultura organizacional.

Em primeiro lugar, a perspectiva cultural vem

(*) Professor da Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Coordenador do Núcleo de Estudo e Formação em Organização e Gestão (NEFOG) da Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.

permitir lançar um novo olhar sobre as organizações e sobre o acto de organizar. Enquanto cultura, a organização dispõe de meios para se representar e apresentar: uma história, uma linguagem própria, ritos (de entrada, de saída e de manutenção), um saber acumulado (como aproveitar oportunidades, superar crises, vencer ameaças, etc.), comportamentos desejáveis e indesejáveis (heróis e vilões) que estipula e recompensa ou sanciona. É através destes e de outros processos comunicativos que a organização se constrói e constrói a sua identidade; que se dota de meios para gerir o processo de emergência, as manifestações e os efeitos da cultura que a identifica. Neste contexto, a cultura emerge não como um elemento decorativo ou substitutivo da organização, mas como uma realidade constitutiva e insubstituível da mesma. Esta postura distancia-se de uma outra que inclui sob esta designação tudo o que não pode ser contido nos modelos tradicionais de organização; que tende a ver a cultura como um «excedente» (Gummeson, 1993)¹ não contabilizável ou como o «resto». Numa linguagem figurativa, toda a divisão deixa um «resto». No entanto, estamos habituados a pensar e a falar da operação aritmética de divisão como se o resto não existisse ou como se fosse irrelevante.

Basicamente, no seio da literatura dedicada a esta problemática, estão em confronto duas perspectivas, cuja diferença a mudança de verbo permite captar: a organização tem uma cultura e/ou a organização é uma cultura. A primeira concebe a cultura como mais uma variável organizacional que pode e deve ser controlada e gerida, tendo em vista o empenhamento e motivação dos membros da organização, de que resultará uma acrescida eficácia. A segunda sugere

que a organização pode ser entendida como uma cultura, destacando o potencial explicativo da metáfora cultura: uma metáfora fundadora de um novo olhar sobre a realidade organizacional, que poderá ser considerada como paradigmática. Na perspectiva de cultura organizacional que defendemos, a mesma não é redutível a mais uma variável a acrescentar à lista das tradicionalmente consideradas no contexto organizacional, antes é vista como representando uma inflexão significativa no pensamento organizacional e considerada como uma metáfora paradigmática, emergente no domínio organizacional (Gomes, 1993). No entanto, as duas perspectivas, se bem que distintas, não são contraditórias nem incompatíveis. Com efeito, se cada organização tem uma cultura, isto é, uma história e um percurso que a distingue e a identifica, a um outro nível, toda e qualquer organização é uma cultura, ou seja, uma realidade simbolicamente constituída, socialmente construída, interactivamente mantida, comunicativamente efectuada. E porque é uma cultura, é que não é fácil mudar. Há limites a considerar na intervenção tendente a facilitar a mudança. Se o objectivo da intervenção for promover a mudança e se por mudança entendermos a transição da cultura vigente para uma outra considerada desejável, há que atender às possibilidades e aos constrangimentos inerentes a este processo: a organização muda de cultura e muda na cultura que a identifica.

Em segundo lugar, falar nos termos em que o fizemos de cultura organizacional, formular assim a questão, é chamar a atenção para o processo, não reduzir ou restringir a sua abordagem a conteúdos. Este contraste é tanto mais importante quanto a maior parte dos modelos e definições se restringem ou se centram primordialmente sobre o conteúdo. Noutros termos, especificam o que é a cultura organizacional, não o que faz e como se faz. Enfatizar o processo é dar relevo à actividade comunicativa: é na e pela comunicação que a cultura se estabelece. Cultura e atribuição de sentido estão intimamente ligados. Weick (1985) sugere mesmo que cultura e sentido possam ser considerados como equivalentes. Por um lado, a actividade comunicativa é central no processo de criação e manutenção da cultura, por outro, é a cultura que fornece o quadro no interior do qual é possível atribuir

¹ Através desta expressão, o autor citado refere-se a um elemento da produção cuja produtividade não pode ser aumentada ou uma parcela do trabalho que não pode ser substituída. Assim, por contraste com a máquina de lavar que veio substituir o trabalho manual de uma empregada ou de uma dona de casa – aumentando a produtividade –, há serviços cuja produtividade não foi aumentada e que, por isso mesmo, permanecem serviços. É o caso de um professor que não pode («ainda não?») ser substituído por uma máquina ou de uma enfermeira que não pode ser substituída por sedativos, embora a experiência já tenha sido tentada, mas com resultados contrários aos esperados.

sentido à realidade organizacional, isto é, comunicar. É ela que delimita problemas pertinentes e soluções legítimas, explica sucessos e insucessos, define ameaças e oportunidades, justifica zonas de incerteza controladas, legitima decisões tomadas, racionaliza estruturas e práticas vigentes. É ela que permite argumentar, negociar e fazer ou atribuir sentido (sense-making), tornando o quotidiano das e nas organizações significativo.

O «modelo de homem» subjacente à perspectiva aqui defendida é o do homem simbólico e político ou do homem comunicacional e estratégico.

Se por cultura entendermos um sistema complexo e interdependente de representações que possibilita aos diferentes actores interpretar e agir na situação em que se encontram, dar solução aos problemas com que se confrontam, orientar e dar sentido aos comportamentos na e da organização; que funda o modo habitual e recorrente de pensar, sentir, agir e reagir, característico de uma dada organização, num dado momento, e que, por isso, adquire, para ela e para os seus participantes, um valor estratégico; compreender-se-á melhor o sentido que quisemos dar à noção de representações estratégicas, utilizada para definir cultura organizacional. Trata-se apenas de uma definição e, como salienta Tajfel (1982), as definições, sendo necessárias, são sempre controversas e pouco úteis.

Em terceiro lugar, e em ligação com o que acabamos de expor, o conceito de cultura organizacional é objecto de diferentes definições e conceptualizações, e no seio da literatura que dela se ocupa coexistem múltiplas abordagens que se distinguem pelo nível de análise a que se situam, bem como pelo «focus», «locus» e «nível» de cultura que adoptam (Gomes, 1990, 1991). Uma forma de nos situarmos perante a vasta literatura existente neste domínio e que julgamos ter efeitos clarificadores sobre ela e conferir-lhe intelegibilidade é a que consiste em distinguir os estudos que se ocupam da descrição, da explicação e da intervenção relativas à cultura organizacional. A este propósito, Louis (1985) considera importante distinguir na abordagem da cultura organizacional três níveis, que designa por natural, finalizado e reflexivo. O primeiro ocupa-se das origens, manifestações e efeitos da cultura organizacional e tem em vista

a sua descrição; o segundo diz respeito à gestão e aos modelos de intervenção na referida cultura; o terceiro incide sobre a natureza do próprio conceito de cultura organizacional, as questões teóricas e epistemológicas que suscita. Trata-se, mais uma vez e por outras palavras, de enfatizar a existência de diferentes objectivos que a investigação comporta e visa, bem como de salientar a importância e interesse em distinguir um nível descritivo, explicativo ou interventivo no estudo da cultura organizacional. Será do nível interventivo que o presente artigo predominantemente se ocupará.

2. GESTÃO E MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

Os padrões de comportamento nas e das organizações são reconhecidamente difíceis de mudar, ainda que a necessidade de os mudar seja manifesta e insistentemente reclamada. Não basta querer a mudança para que a mesma ocorra, nem exortar as pessoas a mudar para que elas o façam. Mudar comportamentos, melhor, facilitar a sua mudança, não é fácil. Parte da dificuldade pode ser formulada sob a forma de pergunta: como mudar algo ou alguém que não pediu para ser mudado? E parte da resposta poderá parecer que está contida na receita: impondo a mudança.

O facto de existir a percepção e afirmação da necessidade de mudança não significa que novos modelos, métodos e procedimentos, vão obter uma receptividade imediata e que os seus destinatários os vão pôr em prática com zelo e dedicação. Esperá-lo é partir de uma crença racional, mas os comportamentos individuais e colectivos estão enraizados em valores, crenças e normas culturais e, por isso, só parcial e muito limitadamente são racionais, ou não o são. Partir de uma visão racionalista e normativa poderá conduzir à tentativa ou tentação de querer corrigir «enviezamentos» e outras «irracionalidades», em vez de os ter em conta ao intervir.

Intervir numa organização é intervir num sistema e confrontar-se com aquilo a que podemos chamar uma cultura. O alcance limitado e os resultados pouco animadores de iniciativas e projectos que visam alterar a cultura dominante nas organizações económicas, com vista a obter, por exemplo, ganhos de produtividade ou me-

lhorias de qualidade, esbarram contra hábitos e costumes, contra formas de agir e pensar, contra valores e pressupostos, em suma contra uma cultura. E porque se trata de uma cultura, é que não é fácil mudar, como já referimos. A mudança, ou seja, a transição da cultura vigente para uma outra considerada desejável nem sempre é exequível e, quando o é, implica um longo processo.

As questões relativas à gestão e mudança da cultura organizacional são, no contexto da investigação sobre esta temática, questões «quentes» (Mirvis, 1985) e controversas. A maior parte delas foram enunciadas no segundo parágrafo da Introdução e têm que ver com a clarificação dos riscos inerentes à mudança e a especificação dos que são geríveis, assim como com a atitude face à mudança (que pode ser encarada como ameaça ou como oportunidade): promovê-la ou preveni-la.

A perspectiva cultural acrescentará algo aos conhecimentos existentes sobre mudança e gestão da mudança organizacional? A resposta a esta pergunta é parte essencial da tarefa que nos propomos realizar.

Uma primeira questão é a que Nord (1985); coloca explicitamente: pode a cultura organizacional ser gerida? A questão levantada está longe de ser pacífica, recebendo várias e distintas respostas (Martin, 1985; Siehl, 1985; Nord, 1985; Schwartz & Davies, 1986; Thévenet, 1986; Barley et al., 1988; Hofstede et al., 1990; Hampden-Turner, 1993).

A resposta mais simples à pergunta formulada é: «sim, mas é difícil.»

Uma vez dada esta resposta, outra pergunta se lhe segue: «deve ser gerida?» Schwartz e Davies (1986) sugerem várias respostas alternativas: ignorar a cultura, gerir a cultura, mudar a cultura, mudar a estratégia.

Outra solução é a que consiste em analisar a cultura vigente e manter o que dela é adequado e performante, ao mesmo tempo que os seus aspectos negativos ou contraproducentes são objecto de um projecto de mudança.

Deal e Kennedy (1982) sustentam que a mudança só se justifica em casos muito particulares, como: se a empresa tem uma cultura «forte» que não se ajusta a um meio em mudança; se o sector industrial em que se situa é muito compe-

titivo e sujeito a um ritmo de mudança crescente; se a empresa é medíocre ou péssima; se a empresa se quer aproximar e situar ao nível das grandes empresas; se a empresa é pequena, mas em rápido crescimento.

Se nenhuma destas condições se verificar, os autores referidos defendem que nenhum esforço de mudança deverá ser empreendido, visto exigir muito tempo, dinheiro e energias e o seu êxito ser improvável.

Pelo que acabámos de expor e como acima afirmámos, a pergunta «é possível gerir a cultura?» recebe várias e distintas respostas, algumas delas não isentas de ambiguidade. A diferença entre elas radica, em boa parte, nas diferentes conceptualizações e definições de cultura organizacional em confronto. Por outras palavras, ser fácil, difícil ou impossível de gerir a cultura organizacional depende da definição de cultura e de organização de que se parte (Martin, 1985), assim como do quadro teórico de referência adoptado.

Diferentes autores trabalham a partir de diferentes definições de cultura organizacional e enfatizam diferentes dimensões da mesma. Assim, se, por exemplo, utilizarmos os níveis de cultura especificados por Schein (1985) – artefactos, valores e pressupostos de base – podemos afirmar que enquanto alguns chamam a atenção para a origem inconsciente da cultura, situando-a a um nível «profundo», outros focalizam as suas manifestações «superficiais». Para aqueles que optam por uma definição «superficial» e que se propõem na sua intervenção atingir objectivos relativamente limitados, a resposta àquela questão irá no sentido de que a cultura é gerível; para aqueles que definem a cultura em sentido lato, a situam a nível «profundo» e visam uma mudança global, para esses, as tentativas de controlar a trajectória evolutiva da cultura numa organização aparecem como excessivamente ambiciosas e pouco credíveis.

Um primeiro passo na clarificação das respostas à pergunta acima formulada consiste em reconhecer que, no seio da literatura referente a esta temática, coexistem preocupações de ordem técnico-económica e científica, as quais estão na origem de duas orientações distintas: uma mais «prática» e outra mais «teórica». A diferença entre uma e outra remete para o debate sobre ser ou

ter cultura, o qual, por sua vez, está ligado à predominância de uma ou de outra das preocupações referidas. Basicamente, as respostas à pergunta «a cultura é gerível?» variam consoante se trate de «teóricos» ou «práticos» (Barley et al., 1988), de «puristas» ou «pragmáticos» (Martin, 1985), de «académicos» ou «consultores» (Siehl, 1985).

A orientação em que predominam as preocupações económicas concebe a cultura organizacional como uma variável susceptível de ser manipulada e, centrando-se sobre as práticas de gestão, salienta a importância da gestão da mesma, tendo em vista o controlo e eficácia organizacionais. Por contraste com esta, a outra orientação mencionada, perspectivando as organizações como construções simbólicas e acentuando a importância da gestão do sentido, vê a cultura organizacional como estando na origem de um paradigma alternativo, isto é, como representando um novo modelo explicativo no contexto das Ciências da Organização.

Segundo Martin (op. cit.), os pragmáticos encaram a cultura como a chave da produtividade e empenhamento, argumentando que a cultura não só pode ser gerida como o tem sido e deve sê-lo. Para o «provar» apresentam casos e afirmam estar de posse da «tecnologia» apropriada para o fazer. Admitem que a tarefa de mudar a cultura poderá ser mais ou menos difícil, dependendo dos passos que para tal seja necessário dar, mas que a cultura é transformável e gerível é, para eles, um dado pacífico e adquirido. De acordo com a autora, para os defensores desta perspectiva, duvidar desta possibilidade ou colocar o problema sob forma interrogativa é visto como despropositado ou, até, como revelador de arrogância ou de obscurantismo.

Esta posição é maioritariamente partilhada por consultores e gestores, os quais tendem a intervir no pressuposto de que a cultura organizacional pode ser mudada e gerida, sendo possível alterá-la de forma planeada (Lundberg, 1985). Este ponto de vista é claramente assumido, por exemplo, pelo Desenvolvimento Organizacional. Assim, Burke (1982, p.10) define-o como «a planned process of change in an organization's culture through the utilization of behavioral science technology, research and theory.»

Partindo da expectativa, senão mesmo da crença, de que a cultura é passível de gestão, os

autores que adoptam esta orientação interessam-se pelo desenvolvimento de técnicas conducentes à previsibilidade e controlo organizacional. O seu objectivo é o estabelecimento de relações contingentes susceptíveis de aplicação ao nível da gestão das organizações. Os esforços que envidam vão no sentido de compreender como ocorre este processo e como controlá-lo. Na medida em que a cultura pode constituir um potencial obstáculo ao planeamento, a gestão racional deve torná-la objecto de estudo e previsão. Como sublinha Smircich (1983, 1985), a mensagem subjacente a esta orientação é que o gestor racional deve ter em conta a cultura. Esta é, assim, um meio importante que permite expandir a racionalidade gestonária ao domínio interpessoal.

Por contraste com a posição dos pragmáticos, para os puristas, na opinião de Martin, não faz sentido falar de gestão da cultura. A cultura não pode ser gerida; os gestores não são criadores de cultura, participam no processo da sua emergência. Na medida em que ela é a expressão profunda de necessidades e um meio de dar sentido à experiência, não pode nem deve ser gerida. Esta posição, alheia a preocupações económicas ou gestonárias, vai ao ponto de considerar que, caso a cultura pudesse ser gerida, não o deveria ser, sobretudo quando isso significasse ganhos de produtividade ou lucros acrescidos. Smircich (1985, p. 56) exprime de forma exemplar esta ideia quando, a este propósito, afirma: «If it was the meaning of life in the workplace – yes. If it was improving organizational effectiveness – no.»

Se a orientação anterior coloca a ênfase principal no controle, aqueles que Martin designa por puristas não só chamam a atenção para as questões éticas que a intervenção na cultura pode implicar, como denunciam a gestão da cultura como um poderoso meio de controlo implícito. Para esta orientação, em que, como dissemos, as preocupações científicas e éticas prevalecem sobre as produtivistas ou gestonárias, as questões consideradas relevantes e para as quais se procura resposta situam-se a nível epistemológico e metodológico. Nesse sentido, para além da ênfase que coloca na cultura organizacional enquanto modelo alternativo, face aos modelos explicativos tradicionais, dedica particular atenção à metodologia de investigação, alertando

para alguns dos limites a ter em conta ao nível da intervenção e para a já referida delicadeza das questões éticas que esse processo envolve.

Em vez de, como até aqui, procurar dar uma resposta, em termos de sim ou não, à pergunta «a cultura é gerível?», uma outra forma de colocar o problema é a que consiste em perguntar: «quais os aspectos ou dimensões da cultura que podem ser objecto de gestão?»

Esta via, que se afigura como mais proveitosa e prometedora do que a anterior, é a seguida pela maior parte dos autores que se situa entre as posições «extremas» perfilhadas por «puristas» e «pragmáticos». Para esses – cujo interesse principal gira em torno da mudança cultural e da sua gestão –, o esforço científico mais relevante passa pela distinção entre o que na cultura é ou não gerível; pela identificação dos momentos em que a intervenção na cultura é exequível e tem maiores probabilidades de êxito; pela especificação das condições susceptíveis de, no processo de gestão da cultura, facilitar a mudança e aprendizagem organizacionais (Lundberg, 1985; Nord, 1985; Hofstede et al., 1990; Schwartz & Davies 1986). Neste sentido, estes autores apresentam um contributo importante ao distinguir o que na cultura organizacional é passível de gestão, em que medida o é, e como o pode ser.

Assim, para a construção do que designam como «modelo multidimensional da cultura organizacional», Hofstede et al. (1990) começam por classificar as manifestações de cultura em quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores. De entre as quatro, estabelecem uma clara distinção entre as três primeiras (a que chamam «práticas») e a última – os valores. Contrariando a literatura mais divulgada – que enfatiza a importância dos valores comuns e os apresenta como constituindo o núcleo da cultura organizacional –, os autores deslocam o acento dos valores para as «práticas» ou «convenções» (símbolos, heróis e rituais) utilizadas no dia-a-dia da organização. São estas – ou seja, o simbolismo organizacional – que permitem comparar e distinguir as organizações entre si e não os valores que elas declaram ou de que se dizem portadoras.

No estudo empírico realizado, estes autores verificaram existir diferenças significativas entre

as «práticas» de pessoas que eram portadoras dos mesmos valores. Este resultado ficar-se-ia a dever ao facto de a aprendizagem de valores e práticas ocorrerem em contextos bem diferenciados. Os valores seriam adquiridos através do processo de socialização realizado durante a infância e juventude, no seio da família e na escola. Quanto às práticas seriam aprendidas ao longo do processo de socialização organizacional, o qual acontece no local de trabalho, já numa fase adulta. Por isso, entendem que a possibilidade ou capacidade de, através do processo de socialização organizacional, influenciar os valores já estabelecidos seria muito limitada. Assim sendo, os valores organizacionais escapariam, em grande medida, ao controlo da liderança organizacional e estariam, portanto, fora do alcance da sua capacidade de gestão. A liderança só de forma limitada e indirecta poderia afectar os valores vigentes na organização. O modo como o poderia fazer diria respeito à introdução de novas práticas, ou seja, através da definição de novas regras do jogo, no interior das quais a socialização organizacional se processa. A criação, difusão e aceitação de novos símbolos, heróis e rituais constituiria uma forma de incorporar os valores que os líderes consideram desejáveis para a organização e de, mediante a sua gestão, obter a sua estabilização. Uma outra forma seria a utilização dos sistemas de selecção, de recompensas e de promoções, para admitir, recompensar e promover as pessoas portadoras dos valores pretendidos ou as pessoas que, por razões de idade, de educação ou outras, mais se aproximam desses valores. Neste contexto, seria a gestão simbólica (a gestão de símbolos, heróis e rituais) que permitiria diferenciar e identificar as organizações. Dito de outro modo, a gestão da identidade organizacional remete, antes de mais, para a capacidade de gestão do simbolismo organizacional.

Este modelo de Hofstede, Neuijen, Ohayv e Sanders representa um avanço na clarificação do que na cultura pode ser objecto de gestão e como o pode ser. Contudo, a distinção aí introduzida entre valores e práticas, se bem que clarificadora, parece ignorar que as declarações de valores podem, também elas, constituir um acto simbólico integrado na gestão da imagem ou identidade organizacional, como o evidencia,

por exemplo, o Projecto de Empresa (Boyer & Équibey, 1986).

No que diz respeito à identificação dos momentos e das condições mais favoráveis ao processo de gestão da cultura, Lundberg (1985) apresenta um modelo de intervenção que se nos afigura como particularmente relevante. Nele articula cultura, mudança e aprendizagem organizacionais, bem como explicita as condições de exequibilidade da intervenção cultural no contexto organizacional.

Segundo o autor, para que possa ocorrer e ter probabilidades de êxito, a mudança cultural deverá operar-se sob determinadas condições, designadamente:

- A) Condições externas possibilitadoras;
- B) Condições internas permissoras;
- C) Pressões precipitantes;
- D) Eventos desencadeantes;
- E) «Visão».

Estas condições, sendo necessárias, serão insuficientes, já que uma nova «visão» requer o desenvolvimento duma estratégia de mudança, a qual poderá comportar os seguintes passos: indução, gestão e estabilização da mudança cultural. Do preenchimento destas condições e do fecho deste ciclo de aprendizagem organizacional resultaria a reformulação da cultura existente e a estabilização da nova cultura.

Vejam, mais em pormenor, cada uma das condições mencionadas.

A) Condições externas que possibilitem a mudança

Estas condições («external enabling conditions») remetem para o «domínio» da organização e dizem respeito ao grau de dificuldade que uma organização enfrenta quando se propõe operar a transição da cultura actual para a cultura desejável. São definidas como possibilitadoras na medida em que, a existirem, seriam indicativas de que a organização dispõe de apoio junto do meio envolvente (do «seu» meio ambiente ou «domínio»), aumentando, assim, as probabilidades de a mudança poder ocorrer e ser bem sucedida.

A primeira destas condições é a existência dum domínio favorável («domain forgiveness»). Uma organização está confrontada com condições de escassez ou de abundância, de estabilidade ou de instabilidade, de concentração ou de

dispersão de recursos. Estas condições existentes no seu meio pertinente, no mercado em que escolhe intervir, são mais ou menos favoráveis à mudança. Da sua combinação resultará a maior ou menor ameaça que a organização enfrenta, por parte dos seus competidores mais directos. Daí que a existência de um domínio favorável seja considerada como possibilitadora da mudança.

A segunda condição diz respeito ao grau de congruência existente entre a organização e o seu domínio («degree of organization-domain congruence»). No caso de a congruência cultural entre uma e outro ser demasiado grande ou demasiado pequena, a transição de cultura aparecerá ou como excessivamente arriscada ou como totalmente desnecessária. Caso seja moderada, então, o desafio que representa a diferença será percebido, muito provavelmente, como vantajoso ou proveitoso.

B) Condições internas que permitam a mudança

A primeira destas condições («internal permitting conditions») tem que ver com a existência de um excedente de recursos, susceptível de ser afectado à mudança. Este excedente traduz-se em disponibilidades de tempo, de energia e de dinheiro que, porque não necessárias ao normal funcionamento da organização, serão utilizáveis para implementar a referida mudança. Trata-se de um excedente ou de uma redundância que, sendo dispensável para o cumprimento de prazos e objectivos mais imediatos da organização, poderá ser afectado a esse fim.

A segunda condição é a vontade e capacidade do sistema para mudar («system readiness»). Para que a transição cultural seja possível e viável, será necessário que exista, por parte da maioria dos membros da organização ou de uma «coligação» importante nela formada, a «vontade política» para mudar e a capacidade para suportar a ansiedade gerada pela incerteza que acompanha o processo de mudança.

A terceira condição é referente à existência de um mínimo de interdependência interna do sistema. A mudança cultural exige um nível suficiente de informação organizada, uma «acoplagem mínima» («minimal coupling») do sistema, ou seja, um certo grau de articulação intra-organizacional. Não existindo essa interdependência

dência, a mudança aparecerá como excessivamente difícil, pois obrigará à criação de órgãos de coordenação e de integração adicionais.

A quarta condição diz respeito ao poder e liderança. Para viabilizar a mudança cultural é necessário haver, por parte da liderança formal e informal, implicação e empenhamento no sentido proposto; existir estabilidade a nível da direcção, isto é, que a «coligação no poder» disponha de uma razoável capacidade estratégica. Os gestores e interventores terão que dispor de uma «margem de liberdade» que lhes permita perspectivar futuros desejáveis alternativos para a organização. Do mesmo modo, terão que ser «bons comunicadores», isto é, utilizadores inteligentes de estratégias argumentativas eficazes.

C) Pressões precipitantes

As organizações estão sujeitas a pressões de vária ordem, algumas das quais as impelem a mudar de forma significativa. O autor a que nos vimos referindo distingue quatro tipos de pressões precipitantes («precipitating pressures»):

Uma primeira diz respeito ao que designa por «solicitações atípicas de performance» («atypical performance demands»). Quando sujeita a grandes variações na «performance» que dela é esperada, a organização, sobretudo se não estiver preparada para elas ou se elas surgirem de forma inesperada, reagirá a essas solicitações interpretando-as como pressões.

Uma segunda refere-se às pressões exercidas sobre o sistema pelas diferentes partes nele interessadas («stakeholders pressures»): accionistas, fornecedores, clientes, etc. Nesta categoria podem ser incluídos todos aqueles que, podendo estar localizados no interior ou no exterior da organização, nela têm interesses (podendo esses interesses ser ou não explícitos e declarados). Trata-se de todos aqueles de quem, de uma forma ou doutra, a organização está dependente para sobreviver, de quem necessita para obter recursos e atingir os seus objectivos, e que, por isso, podem influenciar o seu comportamento, condicionando as suas estratégias ou impondo constrangimentos às suas opções.

Uma terceira fonte de pressões tem que ver com a fase de crescimento ou de declínio que a organização atravessa, com o grau de heterogeneidade dos actores que nela participam, com a

complexidade estrutural com que tem de lidar, as quais poderão originar disfunções e insatisfação, as quais serão vividas como pressões que a organização tem que suportar.

Uma quarta e última pressão precipitante diz respeito às crises, reais ou percebidas, a que uma organização pode ser submetida: incerteza do meio, imprevisibilidade dos competidores e alteração nas preferências e gostos do consumidor, assim como o excesso ou a insuficiência de recursos disponíveis.

D) Eventos desencadeantes

Normalmente, a mudança ocorre como resposta a um ou mais eventos desencadeantes («triggering events»). Estes representam um desafio que, não podendo ser ignorado, desencadeia uma reacção por parte da organização. O autor distingue cinco classes de eventos desencadeantes: a) ameaças e b) oportunidades ambientais, c) revoluções internas e d) externas, e) crises de direcção.

As ameaças originadas no meio ambiente (recessão económica, desastres naturais, inovações que revolucionam produtos ou serviços, por exemplo) podem causar sérios danos à organização e, por isso, não poderão ser ignoradas.

As oportunidades (uma inovação tecnológica, a descoberta de um «nicho» no mercado, uma oportunidade financeira disponível, etc.) terão sobre a organização um efeito similar ao desencadeado pelas ameaças.

Uma revolução a nível externo, ao mudar, por exemplo, o quadro legal no interior do qual se move a organização, poderá criar-lhe sérios embaraços e originar interferências políticas na sua vida interna.

Igual efeito terá uma revolução interna, como por exemplo, a «tomada de poder» por um grupo de «jóvens turcos».

Por último, uma crise a nível da direcção, que poderá ser provocada, por exemplo, por uma decisão estratégica que venha a revelar-se desastrosa ou por um investimento errado. Daqui poderá advir uma situação com efeitos similares à anterior.

E) «Visão»

Quando os eventos desencadeantes constituem uma «surpresa» e são percebidos como constituindo um repto para a liderança, esta

reage através daquilo que Lundberg designa por «cultural visioning»: reavalia as perspectivas, valores e pressupostos em que assenta a cultura vigente na organização. Procurando «imaginar» um futuro atractivo para a organização e antecipar as condições em que ela deverá operar, os líderes estão confrontados com a tarefa de criar uma nova «visão» para a organização, ou, se se preferir, de conceber um «projecto de empresa».

Ter uma «visão» ou um «projecto» para a organização poderá significar construir um novo sistema que dê sentido e torne significativa a vida organizacional, ou seja, dar forma a uma nova cultura organizacional.

A necessidade de reformular a própria cultura, a sua tomada de consciência, poderá conduzir a um trabalho de explicitação da cultura operante na organização e à elaboração de uma outra considerada preferível ou desejável. Mas, ter uma nova «visão» ou conceber um «projecto» que dê vida a uma nova cultura, sendo, como já dissemos, uma condição necessária, não é suficiente. A partir do momento em que essa nova visão existe, resta delinear uma estratégia de gestão que permita e facilite a transição da cultura vigente para a cultura desejável e que conduza à posterior estabilização da nova cultura. Nesta fase e com vista a este fim, é que a intervenção poderá ser oportuna e pertinente.

F) Intervenção

Segundo Lundberg, a intervenção na cultura organizacional, concebida como facilitação da mudança transaccional, não é fácil de operar. Primeiro que tudo, porque não há receitas de sucesso garantido a aplicar.

Reproduzindo, de algum forma, os três momentos relativos à mudança enunciados por K. Lewin – «unfreezing, moving, refreezing» –, o autor sugere três fases na implementação da mudança cultural: indução, gestão e estabilização.

Para a indução da mudança, a sensibilização dos membros da organização para a necessidade de reformular a cultura presente será um meio a utilizar, tendo em vista a redução das resistências à mudança proposta. A explicitação dos pontos fracos e fortes actuais poderá contribuir para a tomada de consciência das condições em que o equilíbrio anterior era obtido e que deixaram de satisfazer. Seria, ainda, uma maneira de preparar

a organização para a passagem a um novo equilíbrio, assim como um meio de mobilizar as pessoas para a nova realidade que se deseja ver implantada.

Dependendo do nível de cultura a que se situa a intervenção, Lundberg aponta uma vasta gama de instrumentos de análise disponíveis e utilizáveis, com vista à indução da mudança: reconstituição da história da organização, análise de metáforas, rituais e histórias (ou seja, análise do simbolismo organizacional), um trabalho de consultoria, planeado a médio prazo, que permita a reformulação da missão ou vocação da empresa, etc. Estes ou outros instrumentos susceptíveis de serem utilizados para o fim em vista têm como objectivo possibilitar um diagnóstico ou auditoria da cultura e uma avaliação das discrepâncias (da distância a percorrer) entre a cultura actual e a cultura desejável, em termos de futuro.

A gestão da mudança tem em vista a reformulação da cultura, a qual só poderá ser obtida na medida em que a estratégia de gestão delineada for capaz de suscitar a participação e envolvimento dos membros da organização nesse processo, ou seja, de permitir e facilitar a redefinição da situação vivida pelos próprios.

Várias têm sido as técnicas referidas como podendo contribuir para gestão da mudança cultural. Entre as mais utilizadas para esse fim incluem-se as seguintes: introdução de novos «slogans» e «logotipos», mudanças na arquitectura física e simbólica da organização (na gestão do espaço, na decoração, na linguagem utilizada, etc.), uma nova liderança, adopção de uma nova filosofia ou «projecto de empresa» (entendido como uma nova «declaração de princípios» ou explicitação de valores nucleares e comportamentos desejáveis). A escolha e utilização de uma ou outra das técnicas mencionadas tem que ver com o nível mais ou menos «profundo» ou «superficial» a que se pretende intervir, sendo que, na opinião de Lundberg, faltam critérios definidos e consensualmente aceites, quando se trata de intervir aos níveis mais «profundos».

A estabilização visa a institucionalização da mudança cultural. Neste contexto, a intervenção tem como objectivo obter a persistência e consagração da nova cultura, confirmar a sua existência, conseguir que ela seja encarada como uma realidade inquestionável, considerada e aceite como um novo facto.

Para a estabilização da mudança cultural, podem ser utilizados os sistemas de recrutamento e de selecção, de promoção, de recompensa, de punição, e outros sistemas de controle. Através destes meios, é possível especificar comportamentos de entrada e de saída no sistema, promover os mais adequados à sua manutenção, afectando, assim, a sua trajectória evolutiva. A ritualização desses comportamentos (ritos de entrada, de manutenção e de saída), assim como a gestão do simbolismo organizacional (sagas, heróis, etc.), permite, senão controlar, pelo menos influenciar significativamente a cultura e facilitar a estabilização da sua mudança.

Lundberg conclui salientando que o êxito da intervenção está associado a esforços consistentes e redundantes, isto é, exige, de forma repetida, contínua e multiplicativa, acções tendentes à estabilização dos parâmetros considerados críticos no processo de mudança.

A gestão da cultura organizacional não só não é fácil como, muitas vezes, é improvável, senão mesmo impossível. Isto porque, para além da dificuldade em projectar e sequencialmente gerir as múltiplas fases que a intervenção comporta, a mudança é condicionada por vários factores, alguns dos quais escapam ao controlo organizacional e não são passíveis de gestão.

Recapitulando, a exequibilidade da mudança depende, em particular, do preenchimento das seguintes condições: a) caso a «favorabilidade» do domínio não exista e a congruência organização-meio não seja «moderada», as probabilidades de a mudança ter êxito são diminutas ou nulas; b) sem uma ou mais pressões precipitantes, a energia e motivação disponíveis para a mudança são reduzidas ou inexistentes; c) para que a mudança seja viável, é necessário que existam condições internas que a permitam. Estas três condicionantes contextuais reduzem significativamente as probabilidades de ocorrência de mudança em muitas organizações ou comprometem o seu êxito. No entanto, a mudança acontece todos os dias e a ritmo crescente, convidando a um esforço teórico que contribua para uma melhor compreensão da sua dinâmica e para a explicitação das condições em que a sua gestão é exequível.

3. MUDAR DE CULTURA OU MUDAR DE ESTRATÉGIA?

Como acabámos de ver, em resposta à pergunta «a cultura é gerível?», Lundberg sustenta que há momentos e condições mais ou menos favoráveis à mudança e gestão da cultura organizacional. Schwartz e Davies (1986), como já referimos anteriormente, acrescentam que, em certas circunstâncias, a cultura organizacional não deve ser mudada. Ou seja, preocupam-se não apenas em saber se pode ser gerida, mas também se o deve ser. A sua resposta é não, nos casos em que a mudança envolveria riscos inaceitáveis para a gestão.

O modelo que apresentam relaciona cultura e estratégia, procurando avaliar o grau de compatibilidade entre uma e outra. Porque uma baixa compatibilidade reduz a capacidade de implementar a estratégia desejável, salientam a importância de clarificar os riscos – que classificam em inaceitáveis, negligenciáveis e geríveis –, tendo como objectivo situá-los numa zona gerível e aumentar, assim, as probabilidades de êxito. A avaliação dos riscos assenta num diagnóstico da cultura organizacional, centrado sobre relações e tarefas. A articulação entre o grau de compatibilidade cultural e o grau de importância para a estratégia, efectuada através de uma grelha, onde constam as características da cultura diagnosticada, deverá conduzir a ignorar os riscos que são negligenciáveis, afastar os que são inaceitáveis e optar pelos que são geríveis.

Schwartz e Davies especificam quatro modos distintos de lidar com a cultura e de a relacionar com a estratégia:

- A) Ignorar a cultura;
- B) Gerir a cultura;
- C) Mudar a cultura para a ajustar à estratégia;
- D) Mudar a estratégia para a ajustar à cultura.

As quatro opções não se excluem. Em situações complexas e em momentos de perturbação cultural, uma actuação bem sucedida poderá recorrer a uma combinação das opções mencionadas. Por exemplo: gerir a cultura, mudar a cultura e mudar de estratégia. O recurso a diferentes modos de actuação, em diferentes momentos, terá como objectivo eliminar ou reduzir os riscos inaceitáveis e escolher os geríveis.

Porque a especificação destas quatro opções é, a vários títulos, clarificadora, vejamos, mais em pormenor, cada uma delas.

A) Ignorar a cultura

Trata-se de manter o que está e a forma habitual de o fazer. Esta opção significa a manutenção do «status quo». A cultura pode igualmente ser ignorada ou não ser tida em conta na implementação da estratégia definida, quando ao fazê-lo os riscos que se correm são negligenciáveis. Tratar-se-ia, neste caso, de uma decisão fundamentada.

B) Gerir a cultura

Em certas circunstâncias, esta poderá ser a opção mais indicada. Será o caso, por exemplo, quando perante um plano de reestruturação e após uma análise dos riscos, a alternativa proposta é incompatível com a cultura operante no sistema ou nenhuma das abordagens «correctas» se revela compatível com a mesma.

Face a uma tal situação, torna-se imprescindível encontrar novas soluções, em vez de persistir na resposta «correcta»; encontrar alternativas que sejam compatíveis com a cultura da empresa e permitam alcançar os mesmos fins. Ou seja, mais do que a solução «correcta», importa a solução apropriada. Esta postura pressupõe uma atitude mais centrada nos resultados do que nos meios utilizados para os atingir (*rigido quanto aos fins, flexível quanto aos meios*). A maior parte das vezes, há mais alternativas do que aquelas que estamos habituados a pensar ou queremos admitir. Há sempre mais do que uma forma de implementar a estratégia definida.

C) Mudar a cultura para a ajustar à estratégia

Mudar a cultura é difícil, mas pode mudar-se. Trata-se de um processo lento e que exige recursos. Para que a mudança possa ser bem sucedida, os autores consideram três pré-requisitos: a) a estratégia deve ser claramente formulada e explicitada; b) a cultura vigente deve ser diagnosticada, analisada e tornada visível; c) a estratégia deve ser revista em função da cultura, com vista a uma avaliação dos riscos.

Grande parte do que os autores afirmam relativamente a este modo de actuação já foi anteriormente exposto, designadamente quando explicitámos a abordagem de Lundberg. Assim, consideram fulcral o envolvimento e empenhamento do topo da organização no processo de mudança, a pressão que pode exercer para mudar e o comportamento modelisante que deve ter. Além disso, consideram que só é esperável que os gestores mudem o seu modo de desempenhar tarefas e de definir relações se souberem quais os comportamentos requeridos para funcionar em consonância com a nova cultura. De igual modo, devem saber como actuar correctamente e ser recompensados por isso. Para o êxito do processo de mudança será ainda decisivo fixar prioridades: definir elementos da cultura importantes para o sucesso e sobrevivência da organização. Neste contexto, será relevante não querer mudar toda a cultura ou mudar tudo na cultura, mas apenas as dimensões que representam elevado risco e que, por isso, urge mudar.

D) Mudar a estratégia para formas culturalmente compatíveis

Quando a baixa compatibilidade cultural reduz a capacidade para implementar a estratégia desejável, é preferível mudar de estratégia, em vez de mudar a cultura. Um exemplo deste modo de actuação é o que ocorre quando duas ou mais empresas, caracterizadas por culturas diferentes, entram num processo de fusão. As empresa podem fundir, as culturas não fusionam. São muitos os casos de empresas que enveredaram por este processo na expectativa de complementaridades e sinergias, e que, passados vários anos, ainda continuam à espera dos resultados previstos.

O modelo de Schwartz & Davies, que sumariamente acabámos de apresentar, tem a vantagem de, por comparação com outros, comportar várias alternativas e de permitir lançar um outro olhar sobre a mudança: não aponta como única meta da intervenção na cultura organizacional a sua mudança e especifica algumas situações em que a cultura, mesmo podendo ser mudada, não o deve ser. Este aspecto da questão merece que sobre ele nos detenhamos mais demoradamente.

4. MUDAR DE CULTURA OU GERIR A CULTURA?

Gerir a cultura é, não raras vezes, sinónimo de mudar a cultura. Porém, como salienta Siehl (1985), tão importante como saber gerir a mudança, poderá ser saber gerir a não-mudança. Aliás, a mudança apenas é inteligível por contraste com a não-mudança, ou seja, apenas é possível pensar e falar em mudança, por referência à não-mudança.

Do ponto de vista da viabilidade e eficácia dum dado sistema, a gestão dos períodos de transição como dos períodos de estabilidade é igualmente relevante. Neste contexto, o desafio que se coloca ao investigador ou consultor interessado na gestão da cultura é o de, simultaneamente, atender à mudança e à estabilidade, não as opondo, mas articulando-as, já que da gestão da não-mudança se podem retirar conhecimentos úteis para a compreensão da gestão da mudança. Trata-se de um diálogo de contrários e de uma relação de contraste, não de uma oposição.

Apesar de a mudança constituir um tema recorrente e de corresponder a um interesse partilhado pela maioria dos estudiosos da cultura organizacional, entre eles coexistem diferenças significativas quanto ao modo de a perspectivar e quanto às estratégias mais adequadas de a gerir (Beer & Walton, 1990; Offermann & Gowing, 1990). Assim, enquanto, por exemplo, Krefting e Frost (1985) se preocupam com a mudança e a sua promoção, Nord (1985) considera que a mudança deliberadamente evitada é tão importante como a mudança planeada. Lundberg (op. cit.), por sua vez, ainda que, como vimos, fundamentalmente interessado na mudança, articula mudança e estabilidade, ao salientar a importância da estabilização da mudança, isto é, da não-mudança subsequente à mudança.

No seio da literatura dedicada a esta problemática, é habitual opor mudança a estabilidade, privilegiando a primeira em relação à segunda (equiparando estável a estático ou confundindo-o com estagnação e «status quo»). As constantes referências à chamada «resistência à mudança» são disso um indício. Basicamente, estão em confronto duas orientações: uma mais preocupada em mudar a cultura (processo activo de criação e desenvolvimento de cultura) e outra mais interessada em gerir a cultura emergente e

em evolução. A primeira pode ser qualificada como «change-oriented» e a segunda como «stability-oriented».

As diferenças de orientação traduzem-se em diferentes estratégias de gestão da cultura. Relativamente a esta questão, Nord (op. cit.) distingue os autores que se preocupam em promover a mudança daqueles que a procuram prevenir. Estes últimos, entre os quais se inclui, salientam que, como acima referimos, a gestão da cultura requer habilidade, quer para introduzir uma mudança quer para manter a estabilidade. De um ponto de vista sistémico, gerir a cultura implica, por um lado, ser capaz de induzir uma mudança e, por outro, compreender as condições em que essa mesma mudança poderá ser contrabalançada pelo sistema. Noutros termos, gerir é intervir num sistema complexo, podendo a intervenção originar a ampliação ou a redução dum desvio («feedback» positivo ou negativo).

Partindo desta perspectiva, o autor acabado de citar reinterpreta algumas das ilustrações de cultura apresentadas na obra *In Search of Excellence* (Peters & Waterman, 1982). Alguns dos efeitos mais significativos evidenciados por Peters e Waterman são eficazes porque reduzem as probabilidades de ampliação do desvio, no caso de este ocorrer. Mais do que as técnicas susceptíveis de contribuir para a criação de cultura, é a utilização que as organizações bem sucedidas fazem da cultura que as caracteriza e os esforços que empreendem no sentido da sua manutenção que são realçados; mais do que a promoção de uma nova cultura, é o saber utilizar e gerir a cultura vigente que é salientado. Os valores comuns, assim como a gestão do simbolismo organizacional são, antes de mais, utilizados para assegurar a viabilidade do sistema, a sua flexibilidade e adaptabilidade. A tolerância ao insucesso, a abertura, o interesse pelas «pessoas», a visibilidade dos objectivos, podem ser vistos como constituindo modalidades de regulação de mudanças delimitadas e como meios adequados à redução das probabilidades de ampliação de desvios indesejáveis. A cultura das organizações «excelentes», ainda que possa originar desvios, é primordialmente utilizada e gerida com vista à obtenção da flexibilidade desejável. Neste sentido, não é o carácter mais ou menos «forte» da cultura que é fulcral, como não o é a possibilidade de homogeneizar ou de controlar que ela

pode conferir, mas, insistimos, a flexibilidade que pode proporcionar ao sistema.

Esta reinterpretação que Nord efectua de alguns dos dados contidos em *In Search of Excellence* vem enriquecer e complexificar os conhecimentos sobre a mudança. A sua gestão será melhor entendida se, em vez de, como é habitual, atender apenas ao que muda ou ao que acontece, der igual atenção ao que não muda ou não acontece (Weick, 1979; Barel, 1979, 1984; Touraine, 1984).

Se a orientação dominante neste domínio coloca a ênfase principal ou exclusiva sobre a mudança e, de forma estática e linear, a opõe a estabilidade, numa perspectiva sistémica, que dinamicamente incorpore a dimensão temporal, a estabilidade deixa de ser o oposto da mudança. Uma e outra são igualmente necessárias à viabilidade do sistema e à sua gestão.

Afirmar este ponto de vista poderá parecer contraditório ou paradoxal, mas a ambiguidade e os paradoxos são inerentes à vida dos humanos em sociedade e particularmente salientes na construção da vida organizacional. Não podendo ser eliminados ou domados, são, contudo, vivíveis e geríveis.

Van de Ven (1983), ao comentar *In Search of Excellence*, realça a importância do paradoxo, afirmando que os gestores das organizações «excelentes» são excelentes gestores de paradoxos. As teorias tradicionais, ao procurarem ser internamente consistentes, eliminam contradições e paradoxos, deixando, assim, de lado a parte da realidade que contradiz aquilo que a teoria procura explicar. Uma teoria dinâmica, aberta à complexidade, terá que ter em conta, quer a mudança quer a sua estabilização, e considerar a conflitualidade, a tensão, a ambiguidade e opacidade, como inerentes aos sistemas humanos organizados.

No contexto organizacional, mudar de cultura – se com isso se pretender dizer que uma organização pode ser caracterizada por uma nova e diferente cultura – pode ser visto como o processo através do qual a referida organização transita de uma estabilidade existente para uma nova estabilidade.

De um ponto de vista sistémico, se algum objectivo pode ser atribuído a uma organização esse objectivo é a sua sobrevivência ou viabilidade (Boisvert, 1980). A manutenção do sistema

não é impeditiva da mudança, antes a pressupõe. Existindo num meio e estando este submetido a mudanças, para sobreviver, o sistema não tem outra alternativa senão mudar. Como observa Bateson (1979), a viabilidade dum sistema depende da sua contínua mudança, da contínua detecção e correcção de erros, do mútuo ajustamento entre este e o meio em que vive. Neste sentido, a mudança, podendo ser escolhida ou imposta – o sistema muda e é mudado –, mesmo que não desejada ou desagradável, é inevitável. Daí que seja importante aceitá-la e aproveitá-la; aprender a lidar com ela, retirando dela benefícios.

As organizações, de forma planeada ou não, mudam continuamente. Num outro sentido, porém, se atendermos a que, para além de ter uma cultura, a organização é uma cultura, faz sentido afirmar que uma organização não muda de cultura, muda na cultura que a identifica, ou muda para preservar a sua identidade. Sendo assim, embora podendo parecer paradoxal, ganha sentido a afirmação de que uma cultura não pode ser mudada, quando muito, poderá ser facilitado o desenvolvimento da sua identidade.

A mudança planeada e desejável ocorre quando uma organização adopta um Projecto à medida das suas ambições e da sua vocação e se dota de meios para o realizar, bem como quando empreende um esforço no sentido da sua revitalização ou decide envolver-se num processo de Desenvolvimento Organizacional, tendo em vista assegurar um futuro atractivo para si. O mesmo poderá ocorrer quando a cultura nela operante não é compatível com a estratégia por ela ou para ela delineada. A reduzida ou nula compatibilidade entre uma e outra poderá dar origem a um processo de reformulação da cultura vigente. Focalizada sobre a sua missão estratégica ou propondo-se alcançar a Excelência ou elevados padrões de Qualidade, a organização poderá planear e optar por envolver-se num longo e nem sempre fácil processo de mudança que assegure a transição da sua cultura actual para uma outra considerada desejável.

O que fica dito não constitui um elogio da não-mudança ou da estabilidade, mas antes um distanciamento face a modelos de suposta validade universal e receitas infalíveis de sucesso, assim como face a discursos voluntaristas, exor-

tações ou apelos à mudança que se apoiam em visões redutoras e estratégias lineares. Na sequência do que anteriormente afirmámos, designadamente a propósito de Schwartz e Davies, o que aqui se sublinha é a necessidade de a cultura conferir às organizações e a quem nelas vive e as faz viver uma identidade positiva; de, em vez de (antes de) tentar criar ou mudar a cultura, saber diagnosticar, utilizar e gerir a cultura operante na organização. Noutros termos, importa saber explorar e potenciar as forças nela existentes, assegurando a sua viabilidade e a manutenção da sua identidade. Fundamental, neste contexto, é diagnosticar o grau de compatibilidade existente entre a cultura e a estratégia da organização, assim como a congruência entre a cultura organizacional e a cultura envolvente.

Numa linguagem figurativa, que tem como referência um dos actuais «modelos» de «excelência» empresarial, diremos que não foi preciso aos japoneses abandonar a «cultura do arroz» para serem competitivos e eficazes no contexto internacional. Esse factor não foi impeditivo do seu sucesso, antes parece ter contribuído para ele. Não se trata de um «modelo» a imitar. Trata-se de, em vez de subestimar ou desvalorizar o que é «próprio» («nosso»), em vez de perder tempo e energias a negá-lo ou mudá-lo, apoiar-se nele, ou no que ele tem de positivo, para fazer algo de similar ao que «eles» fizeram. Se, porventura, tivesse que ser uma cópia, seria desejável que fosse a sua negação: uma «cópia criativa». Fundamental é saber distinguir o que é «mudável», gerível e controlável, do que o não é.

O oposto da imagem de sucesso projectada sobre o Japão – o modelo – aparece simbolizado pelo continente africano – o anti-modelo. Este continente ilustra, pela negativa, o argumento aqui utilizado: a formulação e implementação de uma estratégia sem ter em conta a sua compatibilidade cultural, um modelo de desenvolvimento incongruente com a cultura envolvente, a negação de culturas locais ou o seu desrespeito.

Em jeito de conclusão, salientaremos algumas potencialidades e limites da perspectiva apresentada. De entre as suas potencialidades realçaremos: a inteligibilidade que proporciona de aspectos relevantes do quotidiano das organizações em que vivemos e em que trabalhamos; a abor-

dagem que possibilita de áreas ou dimensões que de outro modo permanecem incompreensíveis; o âmbito de intervenção mais alargado e sistémico que sugere; a especificação de algumas das condições que tornam, ou não, a mudança exequível e aumentam ou reduzem as suas probabilidades de sucesso.

Conceber as organizações como sendo uma cultura e o acto de organizar como um acto comunicativo tem implicações práticas. Assim, intervenções que perspectivem os seus alvos ou destinatários como «tábuas rasas» (desprovidos de cultura) esbarrarão contra resistências «irracionais», que reduzirão o seu alcance e limitarão os seus efeitos.

A ilusão de criar uma cultura onde ela já existe e é actuante, os esforços para mudar o que se desconhece, a tentativa ou tentação de implementar uma estratégia como se a cultura não existisse, tem custos, paga-se caro. O que a intervenção pode visar é a substituição de uma cultura por outra, a facilitação da transição da cultura operante no sistema para uma outra que seja viável e considerada desejável.

O que, deste modo, é acentuado é a importância de eleger alvos atingíveis, canalizando energias e recursos para metas exequíveis, distinguindo o que é, ou não, passível de mudança.

De entre os limites e riscos inerentes a esta abordagem, salientaremos um possível efeito não desejado mas previsível: ao realçar os aspectos simbólicos e comunicacionais, outros igualmente importantes poderão ser obscurecidos. Numa visão redutora desta abordagem, a cultura tenderá a ficar confinada ao imaterial.

BIBLIOGRAFIA

- Barel, Y. (1979). *Le paradoxe et le système*. Grenoble: Presses Universitaires de Grenoble.
- Barel, Y. (1984). *La société du vide*. Paris: Seuil.
- Barley, S., Meyer, ?? & Gersh, ?? (1988). Cultures of culture: Academic Practitioners and Pragmatics of Normative Control. *Administrative Science Quarterly*, 33: 24-60.
- Bateson, G. (1979). *Mind and nature: A necessary unity*. New York: Dulton.
- Beer, M. & Walton, E. (1990). Developing the Competitive Organization: Interventions and Strategies. *American Psychologist*, 45(2): 154-161.
- Boisvert, M. (1980). *L'Approche Socio-Technique*. Montréal: Les éditions d'Arc.

- Boyer, L. & Equilbey, N. (1986). *Le Projet d'Entreprise*. Paris: Les Editions d'Organisation.
- Burke, W.W. (1982). *Organizational development: Principles and practices*. Boston: Little Brown.
- Deal, T.E. & Kennedy, A.A. (1982). *Corporate cultures*. Mass.: Addison-Wesley.
- Gomes, A.D. (1988). Cultura Tecnológica e Cultura Organizacional. *Análise Psicológica*, VI(3/4): 475-491.
- Gomes, A.D. (1989). *Cultura organizacional: metáfora paradigmática?* Comunicação apresentada no II Simpósio sobre Comportamento Organizacional, Lisboa, 1-3 de Junho de 1989.
- Gomes, A.D. (1990). *Cultura Organizacional: a Organização Comunicante e a Gestão da sua identidade*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Gomes, A.D. (1993). Cultura: Uma Metáfora Paradigmática no Contexto Organizacional. *Psicologia* (no prelo).
- Gumnesson, E. (1993). Produtividade de Serviço: Uma Perspectiva Provocatória. *Revista Portuguesa de Gestão*, II: 39-54.
- Hampden-Turner, Ch. (1993). *Cultura de Empresa*. Lisboa: Ed. Presença.
- Hofstede, B., Neuijem, B., Ohayv, D.D. & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Krefling, L.A. & Frost, P.J. (1985). Untangling Webs, Surfing Waves, and Wildcating: A Multiple-Metaphor Perspective on Managing Organizational Culture. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 155-167, Beverly Hills: Sage Publications.
- Louis, M.R. (1985). An Investigator's Guide to Workplace Culture. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg. & J. Martin, J., Eds.), pp. 73-93, Beverly Hills: Sage Publications.
- Lundberg, C.C. (1985). On the Feasibility of Cultural Intervention in Organizations. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 169-185, Beverly Hills: Sage Publications.
- Martin, J. (1985). Introduction. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 95-98, Beverly Hills: Sage Publications.
- Mirvis, P.H. (1985). Managing Research While Reserching Managers. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 201-221, Beverly Hills: Sage Publications.
- Nord, W.R. (1985). Can Organizational Culture Be Managed? A Synthesis. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 187-196, Beverly Hills: Sage Publications.
- Offermann, L.R. & Gowing, M.K. (1990). Organizations of the Future: Changes and Challenges. *American Psychologist*, 45(2): 95-108.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schwartz, H. & Davies, D. (1986). Matching Corporate Culture and Business Strategy. In *Strategic Human Resources Management: A Guide for Effective Practice* (F. Foulkes, Ed.), pp. 58-78, Prentice-Hall, Englewood Cliffs. N.J.: 56-78.
- Siehl, C. (1985). After the Founder: An Opportunity to Manage Culture. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 125-140, Beverly Hills: Sage Publications.
- Smircich, L. (1983). Implications for Management Theory. In *Communication and Organizations* (L.L. Putnam & M. Pacanowsky, Eds.), pp. 221-241, Beverly Hills, Sage.
- Smircich, L. (1985). Is the Concept of Culture a Paradigm for Understanding Organizations and Ourselves? In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 55-72, Beverly Hills: Sage Publications.
- Tajfel, H. (1982). *Grupos humanos e categorias sociais*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Thevenet, M. (1986). *Audit de la culture d'entreprise*. Paris: Les Editions d' Organisation.
- Touraine, A. (1984). *Le retour de l'acteur: Essai de sociologie*. Paris: Fayard.
- Van de Ven, A.H. (1983). Book review. *Administrative Science Quarterly*, 28: 621-624.
- Weick, K.E. (1979). *The social psychology of organizing* (2nd ed.). New York: Random House.
- Weick, K.E. (1985). The Significance of Corporate Culture. In *Organizational Culture* (P.J. Frost, F.L. Moore, M.R. Louis, C.C. Lundberg & J. Martin, Eds.), pp. 381-389, Beverly Hills: Sage Publications.

RESUMO

As relações entre estratégia e cultura organizacional, no contexto da mudança organizacional, constituem os eixos principais da reflexão contida neste artigo. Neste contexto, é dada particular atenção a quatro modos distintos de lidar com a cultura e de a relacionar com a estratégia: a) ignorar a cultura, b) gerir a cultura, c) mudar a cultura, d) mudar de estratégia. De igual modo, são salientadas duas ideias

centrais que percorrem o texto: a primeira diz respeito à compatibilidade entre estratégia e cultura organizacional, a segunda refere-se à congruência entre cultura organizacional e cultura envolvente.

ABSTRACT

The central issue dealt with in this paper are the

relations between strategy and organizational culture in the context of organizational change. The emphasis is placed on four different ways of dealing with culture and relating it with strategy: ignore the culture, manage round it, change the culture and change the strategy. In this sense, through the text, two ideas are underlined: the compatibility between strategy and organizational culture; the congruence between organizational and environmental cultures.