

# O INDIVÍDUO COMO SUJEITO, ATOR E AGENTE DA MUDANÇA CULTURAL E ORGANIZACIONAL

---

## Resumo

As empresas contemporâneas estão precisando mudar em função de pressões externas e internas inéditas, tanto na variedade como na intensidade, e elas carregam dentro de si as sementes da sua própria redenção (ou destruição): seus empregados. Mudar uma organização e sua cultura é um processo que “afrota as verdades” dos indivíduos que a compõe, podendo provocar reações neles numa atitude de negação da perda da sua identidade. Os principais achados e conclusões que esta revisão mostrou foram que as organizações devem contribuir para que o sentimento de sujeito, ator e agente de mudança possa emergir nos indivíduos ou elas não mudarão. Esse artigo está limitado à revisão de literatura feita nos instrumentos de busca do EBSCO, Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico e comporta limitações devido à necessidade de aprofundar um pouco mais a temática das mudanças culturais e organizacionais à realidade de uma ou mais organizações.

## Palavras-chave

Cultura organizacional, mudança cultural, mudança organizacional

## 1. Introdução

Nas últimas décadas, tem se desenvolvido um discurso crescente acerca da importância de se dedicar mais atenção às pessoas na gestão de mudanças, em função das inúmeras experiências frustradas vividas pelas organizações na tentativa de implementar reestruturações, programas de qualidade total, reengenharia, inovações, novas formas de relação entre as pessoas, políticas de RH e de organização do trabalho, novos modelos de negócio etc. (CORNET, 1999; HAMMER, 1996; MAJCHRZAK e WANG, 1996; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 1999).

Alguns dos principais problemas relativos à gestão de mudanças organizacionais identificados na literatura referem-se a dificuldades de: comunicar os objetivos da organização; tornar esses objetivos compreensíveis para as pessoas; e fazer com que as pessoas assimilem os objetivos e adotem as mudanças. Talvez essas dificuldades se revelem mais do que uma simples diferença de percepções ou uma mera resistência, como preferem acreditar alguns dos autores que tratam a questão da mudança organizacional. Ela parece ser, pelo menos em parte, o reflexo da fragmentação com que a administração tem tratado o ser humano desde suas primeiras teorias. Nelas, o indivíduo é, geralmente, visto como um agente investido pela organização para representar um papel predeterminado, ou como o signatário de um contrato de trabalho com obrigações e, algumas vezes, direitos recíprocos. Poucas vezes, no entanto, esse agente tem a possibilidade de viver plenamente o papel de ator consciente na construção da realidade que o cerca, assim como poucas vezes se reconhece que o indivíduo precisa se constituir como sujeito, ou como alguém para quem sua existência e sua ação na organização precisam fazer algum sentido (OLIVIER, 1995).

A necessidade de reconhecer a participação do ser humano nas organizações, segundo as noções fundamentais do sujeito e do ator, é reforçada por Chanlat (1998): “Preso entre a noção econômica do agente e a realidade das estruturas, da tecnologia e do ambiente, o mundo da gestão tem deixado pouco espaço para essas duas noções essenciais. Além disso, quando ele dá espaço a elas, fala mais da ação do que da subjetividade e reserva-as, na maior parte do tempo, aos quadros dirigentes. Cabe aqui, então, lembrar que toda pessoa é um ator e que a realidade das organizações se produz, se reproduz e se transforma por meio dos jogos de diferentes grupos e indivíduos que a compõem, incluídos aqueles e aquelas que estão na base da hierarquia. Mas

é também importante lembrar que essas pessoas não se tornam atores verdadeiros se elas não são igualmente “sujeitos”, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem. Assim, o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer ‘eu’. O sujeito está do lado da imaginação, da criação, da crítica e da reflexão sobre si” (CHANLAT, 1998, p. 85).

O espaço ocupado pelas organizações na vida contemporânea faz com que elas sejam um elemento de primeira grandeza no imaginário desse sujeito/ator e em suas construções sobre a realidade. É de se esperar, por exemplo, que as mudanças promovidas pelas organizações afetem as identidades dos indivíduos (GIROUX, 1993; ROULEAU, 1999) e alterem significativamente a forma como eles compreendem suas relações com o mundo, inclusive com a própria organização. Assim, a mudança organizacional não pode ser entendida somente sob a ótica de estratégias, processos ou tecnologias. É preciso que se veja a mudança organizacional também como uma mudança de relações (ou cultura): do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

A mudança organizacional tornou-se uma das principais atividades para empresas e instituições em todo o mundo. Embora as organizações costumassem mudar esporadicamente, quando necessidades reais e urgentes assim o exigiam, hoje em dia, elas tendem a provocar a sua transformação incessantemente. Organizações mudam para fazer face à crescente competitividade, cumprir novas leis ou regulamentações, introduzir novas tecnologias ou atender a variações nas preferências de consumidores ou de parceiros. As mudanças estão cada vez mais rápidas hoje em dia, forçando as organizações a mudarem radicalmente em termos não apenas do que fazem, mas como fazem (FURNHAM, 2005). A fim de ter uma mudança eficaz em uma organização, cada indivíduo deve pensar, sentir ou fazer algo diferente, e gerenciar este processo é reconhecido como um dos desafios mais difíceis enfrentados por todas as organizações (CARNALL, 2007).

A verdade é que a maioria das organizações ainda luta para conduzir transformações de forma efetiva e se os processos de mudança não têm sido completos fracassos, também é verdade que poucos têm sido sucessos estrondosos (KOTTER, 1995). A grande maioria situa-se entre esses dois extremos, e as consequências são visíveis: perda de tempo, energia, dinheiro e participação de mercado; danos à motivação de gerentes e empregados. O fato é que para que a mudança seja facilitada e os projetos que a têm em vista sejam exequíveis e bem-sucedidos, importa igualmente refletir sobre os comportamentos organizacionais ou, simplesmente, sua cultura e seus reflexos nas atitudes dos indivíduos.

Identificar e analisar a efetividade de mecanismos utilizados para mudar uma organização e sua cultura corporativa é o objetivo deste artigo. Para o alcance desse objetivo, questões intermediárias permitiram a coerência do estudo, tais como: a) condensar a teoria sobre cultura e mudança organizacional; b) levantar modelos de intervenção na cultura que levam “à cabo” a mudança desejada; c) tratar do papel do indivíduo como sujeito, ator e agente de mudança; d) explicitar as considerações finais a que o estudo permitiu chegar, bem como suas limitações e direções para futuras pesquisas.

## **2. Cultura organizacional**

Tema estudado com ampla tradição na antropologia, a cultura foi cunhada pelas disciplinas organizacionais a partir da década de 1970, com a denominação de cultura organizacional ou cultura corporativa (BARRETO, KISHORE, REIS, BAPTISTA, & MEDEIROS, 2013). Desse momento em diante, houve profusão de trabalhos com distintas abordagens teóricas e metodológicas, gerando múltiplos conceitos que, em algumas situações, complementam-se e, em outras, excluem-se mutuamente, refletindo a diversidade e a falta de consenso ainda presentes na área do comportamento organizacional.

Em relação às abordagens teóricas e metodológicas, Smircich (1983) buscou ordenar as perspectivas e apontou pelo menos duas tendências para os estudos sobre cultura organizacional. Na primeira vertente teórica, autores como Schein, Pettigrew, Ouchi, Charles Handy, Peters e Waterman, Deal e Kennedy e Pascale e Athos postularam, de modo geral, que as organizações têm uma cultura que revela fenômenos dentro da instituição, potencializando ou não o desempenho organizacional; que as organizações podem mensurar e até mesmo gerenciar, mudar ou criar cultura, dependendo da aplicação de metodologias; que os líderes formam alteram a cultura, sendo estes um dos seus papéis mais primordiais (SMIRCICH, 1983). Essa primeira vertente, a mais dominante na área do comportamento organizacional, reflete o caráter funcionalista e gerencial na abordagem do fenômeno. Isto é, cultura organizacional como um sistema sociocultural, no qual os componentes sociais e estruturais estão completamente integrados à dimensão simbólica e ideológica da organização.

A contraposição é encontrada no viés crítico e socio-antropológico da segunda vertente, cuja principal argumentação gira em torno do combate ao caráter gerencial da cultura, isto é, da impossibilidade de manipulação intencional do fenômeno em todos os seus aspectos. Em que pesem as diferenças entre seus trabalhos, autores como Chanlat, Dupuis e Aktouf podem ser agrupados nessa categoria para a compreensão das dimensões simbólicas da realidade organizacional (SMIRCICH, 1983). Para Smircich (1983), essa segunda tendência encara o pressuposto de que a organização é um conjunto de ações compartilhadas a serem explicadas pelos aspectos expressivos, ideacionais e simbólicos, sendo a cultura organizacional como um sistema de ideias, o qual representa um conjunto de mecanismos de controle para modelar comportamentos.

Neste artigo trabalhou-se com a primeira vertente da categorização apresentada por Smircich (1983), na qual a cultura é compreendida como uma metáfora, resultado de uma construção social da realidade. Desconsidera-se a categoria da cultura como invariável e assume-se que os eventos organizacionais são fenômenos coletivos e construídos na realidade, portanto, carregados de significados sócio históricos. A historicidade pode estar impressa nos objetivos e ideais de qualquer sujeito pertencente à organização, no contexto histórico-social das famílias dos proprietários ou dos trabalhadores.

Importante ressaltar que os conceitos da segunda vertente também foram trabalhados nesse artigo, como será visto a seguir, pois eles são importantes para entender como são formadas as identidades dos indivíduos nas organizações, algo fundamental para entender o fenômeno das mudanças culturais e organizacionais.

Assim, feita essa observação, cultura organizacional é uma dimensão de caráter dinâmico, que se revela por meio de várias expressões ou elementos culturais próprios de cada organização. São regras, normas e rotinas que servem de guia aos comportamentos humanos, mas também que agem como elemento de comunicação e consenso, a ocultar e instrumentalizar as relações de dominação, como afirma Smircich (1983). Schein (1990, p. 115) define a cultura organizacional como sendo o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e ensinado a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas. Ainda segundo Schein (1990, p.115), uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, eles se formam como teorias e são ensinados aos demais membros da organização como a maneira certa de se perceber, pensar e sentir em relação àqueles problemas; ajudam a atribuir sentido às práticas organizacionais e a definir qual delas é a principal e determinante para orientar o comportamento humano nas organizações; por fim, são a base para construção das identidades dos indivíduos nas organizações.

### **2.1. Como são formadas as identidades dos indivíduos nas organizações**

Ao ingressar em uma organização, indivíduos com características diversas se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo assim as suas identidades.

Segundo Dupuis (1996), são os indivíduos que, por meio de suas ações, contribuem para a construção de sua sociedade. Entretanto os indivíduos agem sempre dentro de contextos que lhes são preexistentes e orientam o sentido de suas ações. A construção do mundo social é assim mais a reprodução e a transformação do mundo existente do que sua reconstrução total. Para Berger e Luckmann (1983) a vida cotidiana se apresenta para os homens como realidade ordenada. Os fenômenos estão pré-arranjados em padrões que parecem ser independentes da apreensão que cada pessoa faz deles, individualmente.

Dentro dessa perspectiva, a ação humana, em nível do indivíduo e do grupo, mediada pelos processos cognitivos, e interdependente do contexto, varia conforme a inserção ambiental e o tipo de organização, tanto quanto também varia internamente em suas subunidades. É importante salientar que o universo simbólico integra um conjunto de significados, atribuindo-lhes consistência, justificativa e legitimidade. Em outras palavras, o universo simbólico possibilita aos membros integrantes de um grupo uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (DUPUIS, 1996).

A realidade é constituída por uma série de objetivos que foram designados como objetos antes da “minha” aparição em cena. O indivíduo percebe, assim, que existe correspondência entre os significados por ele atribuídos ao objeto e os significados atribuídos pelos outros, isto é, existe o compartilhar de um senso comum sobre a realidade.

É por meio desse compartilhar da realidade que as identidades dos indivíduos nas organizações são construídas, ao se comunicar aos membros, de forma tangível, um conjunto de normas, valores e concepções que são tidas como certas no contexto organizacional (DUPUIS, 1996). Ao definir a identidade social dos indivíduos, o que se pretende é garantir a produtividade, pela harmonia e manutenção do que foi aprendido na convivência. É importante ressaltar que muitas vezes essas identidades precisam ser reconstruídas, quando a empresa se vê diante de situações que exigem mudanças.

## **2.2. O papel da cultura organizacional no processo de formação da identidade dos indivíduos nas organizações**

Pode-se afirmar que é através da experiência coletiva que os membros da organização encontram respostas para as questões do cotidiano da empresa, pois são os valores e crenças compartilhados que definem seu modo de pensar e agir. Assim, ao definir padrões de comportamento com o objetivo de conservar a estabilidade e o equilíbrio do grupo, justifica-se a importância crescente atribuída à cultura organizacional.

Um importante aspecto para a sobrevivência de um indivíduo é a necessidade de construção de uma identidade, uma noção de totalidade que o leve a fazer convergir em uma imagem de si mesmo as muitas facetas do seu modo de ser, os muitos papéis que ele representa em diferentes momentos da sua experiência social. Assim, sucessivamente, o indivíduo vai-se diferenciando e se igualando conforme os vários grupos sociais de que faz parte, tornando-se uma unidade contraditória, múltipla e mutável.

Conforme citado por Silva e Vergara (2000, p. 5), “não há sentido em falar-se em uma única identidade dos indivíduos, mas sim em múltiplas identidades que se constroem dinamicamente, ao longo do tempo e nos diferentes contextos ou espaços situacionais dos quais esses indivíduos participam”. Sem compartilhar uma cultura comum, não poderíamos falar em construção de identidade, seja no nível dos indivíduos, dos grupos, ou da organização como um todo. A cultura organizacional pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação da identidade dos

indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não for em função da interação com outros.

Assim, as identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações. Segundo Zanelli (2003), a organização, como sistema social, inserida em seu contexto, busca preservar sua identidade e sobrevivência. Para tanto, desenvolve uma estrutura normativa (valores, normas e expectativas de papéis, padrões esperados de comportamento e interação) e uma estrutura de ação (padrões reais de interação e comportamento), originada sobretudo nas posições dirigentes.

Freitas (1991) entende que, de modo geral, as respostas que geram resultados favoráveis em determinada cultura são internalizadas como verdades inquestionáveis. Entre essas verdades ou pressupostos, encontram-se os diferentes elementos que formam a cultura organizacional: os valores, as crenças, os ritos, rituais e cerimônias, os mitos e histórias, os tabus, os heróis, as normas e o processo de comunicação. Cada um deles tem função específica na construção da cultura; mas todos servem para estimular a adoção, por parte dos empregados, do conteúdo difundido, além de reforçar uma imagem positiva da organização.

No entanto, a partir do momento em que as pessoas internalizam verdades inquestionáveis, passando a adotar comportamentos padronizados, colocam-se em posição de passividade, perdendo a percepção individual da realidade. Essa falta de questionamentos, vista como positiva no sentido de promover uma homogeneização de atitudes, pode ser muito negativa principalmente em ambientes de mudanças constantes.

A revisão da literatura nos leva a concordar em que o sucesso organizacional deve ser definido em termos concretos para os funcionários por meio dos elementos que compõem a cultura. Porém a maneira como os objetivos e metas serão atingidos podem ser flexíveis, a partir de um maior envolvimento dos dirigentes no sentido de estimular a participação dos membros, levando a uma maior interação e conhecimentos mútuos.

Segundo Schein (2001) a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis, são eles: o nível dos artefatos visíveis, que compreende os padrões de comportamento visíveis, ou seja, a forma como as pessoas se vestem, se comunicam, entre outros; o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são mais difíceis de serem identificados, pois compreendem os valores que levam as pessoas a agirem de determinada forma; e por último o nível dos pressupostos inconscientes, que são aqueles pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.

É importante diferenciar aqueles valores organizacionais que justificam a razão de ser da organização, e por isso se situam em um nível mais profundo, e outros referentes à maneira de resolver problemas do cotidiano da empresa. Os primeiros servem de guia, devendo realmente ser internalizados pelos membros que compõem a organização. Já os outros podem e devem estar abertos a sugestões, flexibilizando-se para se adaptar às exigências internas e externas do ambiente.

### **3. Mudança organizacional**

Cada vez mais as empresas se preocupam com as mudanças que, mais do que nunca, se tornam universais. Grouard e Meston (2001) comentam que há atualmente constantes discussões sobre reestruturação, reorganização, implantação de novas tecnologias e novos métodos de distribuição, reorientação, reengenharia, fusões e aquisições, entre outras mudanças nas maneiras de pensar e agir.

É inegável que as mudanças estão cada vez mais presentes na vida das pessoas, tanto no âmbito organizacional como fora dele. Os motivos que levam a essas mudanças são os mais variados. Wood, Curado e Campos (1995) definem como sendo os objetivos mais frequentes das

mudanças nas organizações: melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, refletir os valores dos novos líderes, reduzir custos e administrar conflitos.

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos acadêmicos sobre esse fenômeno é extenso, pois trata-se de um campo emergente na vida organizacional. Observa-se, no entanto, que a maioria dos textos se refere a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança. Assim, o que se tem é um conceito em construção que se caracteriza por heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso, como pode ser observado a seguir na Figura 1.

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

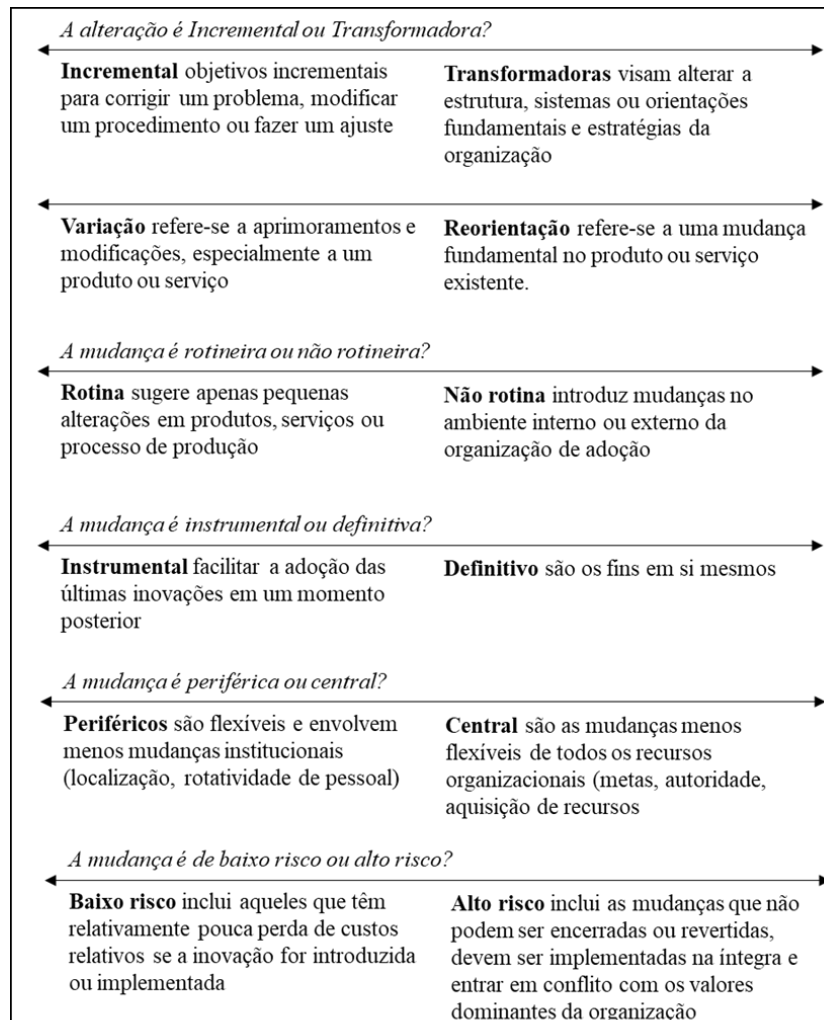
Figura 1 - Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. Fonte: Cyndia Laura Bressan (2015)

A análise das definições apresentadas na Figura 1 revela heterogeneidade, no entanto, o que pode ser encontrado como mais comum entre algumas delas é a necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional e a sua abrangência a vários componentes organizacionais. Neste estudo o conceito norteador de mudança organizacional é o de Nadler (1995): resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).

Os dois principais tipos de mudança são administrativos (processo) e técnicos (produto) (DAMANPOUR, 1988). As mudanças administrativas se referem à estrutura organizacional e aos processos administrativos, ocorrendo principalmente no nível gerencial e menos nas atividades básicas de trabalho da organização. Exemplos de mudanças administrativas nas organizações incluem a criação de um novo sistema de incentivo e recompensa para funcionários, um novo sistema de recrutamento ou um novo sistema de avaliação de desempenho (JASKYTE & DRESSIER, 2005). Mudanças técnicas são as mudanças em produtos, serviços, produção ou tecnologia de processos e afetam as atividades de trabalho da organização. Exemplos de mudanças técnicas nas organizações envolvem a introdução de novos programas de serviços ou sistemas de entrega (JASKYTE & DRESSIER, 2005).

Além do tipo de mudança, é importante observar o grau de mudança criado dentro de uma organização. Burke e Litwan (1992) usaram os termos "incremental" e "transformacional", onde incremental visa corrigir um problema, modificar um procedimento ou fazer um ajuste, enquanto as mudanças transformacionais visam alterar a estrutura, sistemas ou estratégias fundamentais da organização. Normann (1971). usou os termos "variação" e "reorientação"; o

primeiro descreve refinamentos ou modificações e o último refere-se a mudanças fundamentais em produtos ou serviços existentes. Nord e Tucker (1987) usaram os termos "rotina" e "não rotina" para descrever o grau de mudança. A rotina sugere apenas pequenas alterações, enquanto não rotineiras são mudanças no ambiente interno ou externo da organização. Singh, House e Tucker (1986) usaram "periférico" e "núcleo" para descrever os diferentes graus. As mudanças periféricas em uma organização são flexíveis e envolvem menos mudanças institucionais. As principais mudanças são aquelas que alteram os aspectos menos flexíveis de uma organização ou seu núcleo, ou seja, objetivos, autoridade e aquisição de recursos. Finalmente, Frey (1990) distinguiu entre graus de mudança de "baixo risco" e "alto risco". Baixo risco refere-se às mudanças que têm um custo relativamente baixo. Alto risco inclui aquelas mudanças que não podem ser facilmente serem moderadas ou revertidas, devem ser implementadas na íntegra ou entrar em conflito com os valores dominantes da organização. Os diferentes graus de mudança são descritos na Figura 2 abaixo. Reorientação, não rotineira, final, essencial, transformadora e de alto risco são consideradas mudanças radicais porque produzem transformações fundamentais nas atividades da organização e representam um afastamento das práticas existentes. Uma mudança na missão ou um novo sistema de prestação de serviços, por exemplo, constituiria uma mudança radical (PEARLMUTTER, 1998). Damanpour (1988) enfatiza que os funcionários mais altos na hierarquia organizacional são os que iniciam mudanças radicais, pois são elas que causam mudanças mais profundas nos papéis, status e comportamento dos membros de uma organização. Essas mudanças substanciais podem criar alterações na estrutura, papéis e poder, além de produzir sentimentos de ansiedade e medo entre os trabalhadores de nível inferior. A mudança radical é a mais ameaçadora, difícil de controlar e apresenta os resultados mais desconhecidos (PROEHL, 2001). Já os conceitos de variação, rotina, instrumentais, periféricos, incrementais e de baixo risco refletem graus menores de mudança em relação ao estado original. As pequenas mudanças buscam melhorar o que já está em vigor e são vistas como menos ameaçadoras para os funcionários e mais fáceis de gerenciar (PROEHL, 2001). Damanpour (1988) argumenta que pequenas mudanças nas organizações tendem a ser iniciadas por funcionários que ocupam os níveis mais baixos na hierarquia da organização. Os funcionários de linha tendem a iniciar pequenas mudanças que aprimoram a atividade de trabalho, mas não introduzem grandes mudanças na estrutura organizacional.



**Figura 2** - Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice. Fonte: Michael J. Austin & Jennette Claassen. School of Social Welfare University of California, Berkeley (2008)

Estudo desenvolvido por Dutra (1996) verificou que, para realizar uma mudança organizacional efetiva, é necessário muito mais do que mudar a estrutura da empresa. A mudança organizacional é fruto de uma série de aspectos interagentes, e muitas vezes envolve a necessidade de alterações nos rituais, símbolos e pressupostos, entre outros elementos que formam a cultura organizacional. Deve-se considerar que mudar elementos da cultura não é tarefa fácil, pois afetam as crenças, percepções e emoções das pessoas envolvidas.

### 3.1. Causadores da mudança organizacional

Identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam incrementais ou transformacionais, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implantação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência.

Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

No intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, Nadler (1995) acredita que as organizações devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente;



a diminuição dos custos de coordenação interna; o aumento da inovação competitiva; a redução do tempo de resposta ao mercado; a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; a capacidade de gerenciar a mudança de maneira rápida, e sobretudo, o encontro de uma real vantagem competitiva. Para Pettigrew (1987) os fatores capazes de precipitar mudanças organizacionais são basicamente extra organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. No entanto, outros aspectos também devem ser analisados em um processo de mudança: a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que essa se insere. A figura 3 apresenta a síntese dos trabalhos de Robbins (1999), Nadler (1995) e Pettigrew (1987) que elencam um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores dos diferentes tipos de mudança organizacional e cultural.

AUTOR(ES)	CAUSADORES
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial
Nadler e cols. (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas Mudanças legais e regulamentação Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios

Figura 3 - Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. Fonte: Cyndia Laura Bressan (2015)

### 3.2. A questão da mudança pela ótica do indivíduo

Segundo Vince e Broussine (1996), uma limitação dos modelos tradicionais de gestão de mudanças, que assumem a perspectiva de um problema a ser solucionado, é que eles enfatizam excessivamente a racionalidade e, conseqüentemente, não levam em conta a complexidade, a ambigüidade e os paradoxos que fazem parte da organização. Nesse contexto, as reações emocionais à mudança são vistas, por exemplo, como uma questão menos importante, o que, na análise desses dois autores, acontece porque o gerente que pensa, age e é treinado de modo racional pode descartar a complexidade emocional, simplesmente porque ela é “irracional”. Ou seja, o que é paradoxal e contraditório é, simplesmente, irrelevante; as culturas organizacionais são frequentemente desenvolvidas como uma defesa contra emoções como a ansiedade, o que torna difícil para os indivíduos a expressão de seus sentimentos na organização; os gerentes, absorvidos em uma cultura organizacional de realização de tarefas e de solução de problemas estratégicos, consideram as emoções e os sentimentos difíceis de serem articulados; as organizações dão pouco espaço e oportunidade para que seus membros analisem e compreendam seus próprios sentimentos conscientes e inconscientes, bem como os sentimentos dos outros, tanto no que diz respeito à vida organizacional, em geral, quanto no que diz respeito à mudança, em particular.

Vince e Broussine (1996) propõem três questões importantes que precisam ser levadas em conta para que se possa entender os aspectos emocionais e relacionais da mudança organizacional. A primeira refere-se aos paradoxos inerentes às tensões entre clareza e incerteza, bem como à natureza contraditória entre as emoções individuais e a ação organizacional. Quanto mais os indivíduos tentam, racionalmente, ocultar essas contradições, mais ficam nelas mergulhados. A

segunda questão diz respeito aos vários mecanismos de defesa contra a ansiedade que as pessoas usam inconscientemente, no contexto da organização, com o objetivo de lidar com a mudança, entre os quais se enquadram: (i) a repressão – ou o bloqueio das experiências desagradáveis da memória; (ii) a regressão – ou o retorno a ações que tenham fornecido alguma segurança anteriormente; (iii) a projeção – ou a transferência das falhas pessoais para os outros; (iv) a formação de reação – ou a manifestação excessiva de sentimentos opostos àqueles sentimentos que são ameaçadores; e (v) a negação – ou a recusa em aceitar uma realidade incômoda ou desagradável. A terceira questão assinalada pelos autores refere-se às várias ligações ao significado e à identidade, constituídas pela interação entre o inconsciente dos indivíduos e os processos organizacionais em presença das relações sociais de poder, que criam, delimitam e constroem as estruturas básicas que possibilitam a mudança.

Kets de Vries e Balazs (1999) procuram identificar as principais fontes de resistência à mudança que variam em função da situação dos indivíduos no processo, entre as quais se destacam: o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, resultando no desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de que a mudança possa implicar a perda de responsabilidade e autoridade, com conseqüente perda de status, direitos ou privilégios; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a mudança implica; a impressão de que a mudança é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque a seu desempenho passado; e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças.

Em suma, o ajustamento do indivíduo às situações de mudança requer a construção de uma nova visão sobre si mesmo, de novas identidades, de uma nova relação com a organização, uma “nova cultura”. E essas construções não se tornam possíveis se o indivíduo não tiver a oportunidade de compreender e manifestar seus sentimentos, de elaborar os medos e angústias gerados pela mudança, de passar, necessariamente, por um processo de subjetivação.

#### **4. Processo de mudança da cultura organizacional**

Os padrões de comportamento nas organizações são reconhecidamente difíceis de mudar, ainda que a necessidade de os mudar seja manifesta e insistentemente conclamada. Não basta querer a mudança para que a mesma ocorra, nem exortar as pessoas a mudar para que elas o façam. Mudar comportamentos não é fácil, pois as interpretações, valores e padrões comumente compartilhados, como visto nas discussões teóricas aqui levantadas, se tornam o hábito dos funcionários e é difícil modificar algo arraigado. Intervir numa organização é intervir em um sistema e confrontar-se com aquilo a que podemos chamar de cultura e, determinado que a mudança de cultura é um objetivo desejado, os membros de uma organização precisam se engajar em uma série de etapas que colocam em movimento um processo de mudança cultural. O resultado dessas etapas é um processo que leva uma organização do estado atual para o estado futuro desejado. As etapas a seguir baseiam-se no trabalho de vários autores que descreveram intervenções de mudança bem-sucedidas voltadas para a mudança da cultura organizacional (HOUIJBERG & PETROCK, 1993; DENISON, 1989):

1. Clareando o significado - o passo inicial na mudança de cultura é esclarecer o que isso significa e o que não significa. Avançar para um tipo específico de cultura não significa que outros tipos devam ser ignorados. O objetivo desta etapa é esclarecer à organização as coisas que não mudarão e as que mudarão. Uma organização não deve descartar os aspectos principais do que a torna única, enquanto outros aspectos da organização podem ser transformados. Identificar o que significa mudança de cultura ajuda a organização a saber o que será preservado e o que será alterado. As perguntas que podem ser respondidas ao determinar o que significa e o que não significa a mudança de cultura incluem: Quais são os atributos que devem ser enfatizados se a cultura se mover em direção ao destino preferido? Quais características devem

dominar a nova cultura? Quais atributos devem ser reduzidos ao se afastar da situação atual? Quais características serão mantidas? O que faz com que esse tipo de cultura seja prolongado? Quais são as compensações mais importantes?

2. Identificando histórias - um segundo passo é identificar incidentes positivos que possam demonstrar os principais valores que caracterizarão a cultura futura da organização. Ele pode ser comunicado publicamente através de incidentes, eventos ou histórias reais, a fim de ajudar as pessoas a entender como será a cultura quando a nova cultura evoluir. Como será a nova cultura? Como as pessoas se comportarão? Como seria ao explicar algo que será consistente com a cultura futura preferida que aconteceu no passado? As principais crenças, orientações desejadas e princípios comportamentais que compõem a nova cultura são mais claramente expressos através de histórias do que de qualquer outra maneira. Essas histórias não apenas ajudam a esclarecer a mudança de cultura, mas também reduzem a ansiedade dos indivíduos em mudar para um futuro desconhecido, onde podem levar consigo partes do passado. Crie narrativas sobre mudança que capturem e ajudem a desenvolver um entendimento compartilhado de novas estratégias; use narrativas e storytelling para ajudar outros profissionais a traduzirem novas estratégias em estratégias específicas; crie materiais, como por exemplo, livros de histórias, quadrinhos, desenhos com personagens etc; apele para performances teatrais a fim de trazer tais histórias de mudança à vida.

3. Determinando iniciativas estratégicas - iniciativas estratégicas envolvem a atividade que deve ser iniciada, aprimorada e interrompida. São ações projetadas para fazer grandes mudanças que produzirão mudanças culturais. Isso envolve decidir o que coisas novas devem ser iniciadas? Quais atividades devem ser interrompidas ou o que teria sido feito que agora será interrompido como resultado da iniciativa de mudança de cultura? Quais novos recursos serão necessários? Quais processos e sistemas precisam ser projetados ou redesenhados para apoiar as iniciativas de mudança? De que maneira as principais competências da organização podem ser aproveitadas e ampliadas para que a mudança de cultura produza uma vantagem competitiva sustentada? Identificar o que deve ser iniciado ajuda a organização a pensar em iniciativas estratégicas que não foram realizadas anteriormente. Identificar o que deve ser interrompido ajuda a concentrar recursos e energia para que atividades sem valor agregado da cultura antiga não atrapalhem o processo de mudança. Reconheça a necessidade de transformação da cultura de mudança; planeje uma nova cultura que apoie novas estratégias e ressignifique tal cultura em termos tangíveis; incorpore intervenções para obter resultados quanto à execução de planos relacionados à cultura de mudança; foque tanto nos aspectos formais quanto informais da organização.

4. Identificação de pequenas vitórias - isso se concentra em encontrar algo fácil de mudar, depois alterá-lo e publicá-lo. Em seguida, encontre outra coisa fácil de mudar, altere e divulgue. Pequenos sucessos criam impulso na direção desejada, reduzem a resistência. Pequenas mudanças incrementais raramente são resistidas e criam uma tendência para que mais funcionários entrem no processo de mudança. Quando as pessoas veem que algo pequeno está mudando, um senso de progresso e avanço é criado, e esse senso cria suporte para as mudanças maiores e mais fundamentais. Reconheça respostas emocionais que possam não só ter relação com o conteúdo de mudança, mas também com aqueles que estão administrando tais mudanças;

5. Métricas, medidas e marcos de realização - definir os principais indicadores de sucesso, o que medir, como medir e quando medir os níveis de progresso é parte crucial do processo de mudança. É importante entender o que deve ser medido e com que base ele deve ser medido.

6. Comunicação e símbolos - durante a mudança de cultura em uma organização, o modo de vida básico dos indivíduos será desafiado e alterado. Os aspectos primários da organização serão alterados, portanto a mudança de cultura certamente gerará forte resistência. Comunicar o processo de mudança de cultura, portanto, é uma ferramenta crítica para superar a resistência e gerar comprometimento. Um equilíbrio deve ser mantido enquanto se critica a cultura

passada, pois isso pode ser interpretado como uma desaprovação dos melhores esforços anteriores dos membros da organização. Em vez de críticas, celebrar o melhor do passado, mas esboçar um futuro em que certos elementos do passado não serão levados adiante é uma maneira mais eficaz. Construir coalizões de apoiadores e capacitar indivíduos para implementar aspectos do processo de mudança também reduzem a resistência às mudanças culturais. Compartilhar informação, reduzir rumores, fornecer informações precisas e feedback sobre iniciativas e organizar eventos públicos para compartilhar atualizações são formas de criar suporte. Outra iniciativa importante que acompanha a mudança de cultura é uma mudança nos símbolos usados nas organizações. Símbolos são representações visuais do novo estado. Os símbolos ajudam os membros da organização a visualizar as coisas diferentes, fornecem uma nova interpretação da organização e uma figura para as pessoas que apoiam a mudança. Novos logotipos, novas estruturas, novos eventos, novas cartas são formas de pontos de remontagem simbólicos que podem ser usados. Continue a representar novos aspectos de cultura por meio de símbolos, histórias, linguagem e rituais; use objetos físicos (como desenhos) e protótipos para embasar conversas sobre o futuro organizacional; aplique técnicas, como construção de modelos e rich pictures, a fim de ilustrar melhor conceitos de estratégia e mudança.

7. Desenvolvimento de liderança - a mudança de cultura não ocorre aleatória ou involuntariamente nas organizações e exige que os líderes direcionem o processo de maneira consistente. Dois pontos-chaves devem ser observados: (i) cada aspecto do processo de mudança de cultura, por exemplo, cada iniciativa estratégica, cada processo de comunicação, precisa de um líder na implementação. Quando indivíduos específicos são designados como proprietários da iniciativa há mais garantias de participação e o compromisso. Escolha indivíduos para liderarem a mudança que causem um alvoroço positivo na organização; (ii) não apenas os líderes atuais defendem a mudança de cultura, mas um grupo de futuros líderes deve estar equipado para liderar a organização quando a mudança de cultura for implementada. As novas competências de liderança necessárias para a cultura futura preferida devem ser especificadas. A disparidade entre os requisitos atuais e futuros de liderança deve ser expressa. Em seguida, atividades de aprendizado, intervenções de desenvolvimento e treinamento devem ser implementadas para desenvolver as competências de liderança necessárias. Os processos de seleção devem estar alinhados não apenas com a maneira como as coisas estão no momento, mas com os pontos fortes exigidos para a cultura futura.

Como visto, as organizações devem criar planos para garantir que a cultura organizacional desejada se torne realidade no nível do indivíduo. Só quando ele (indivíduo) muda, que as mudanças organizacionais e culturais acontecem.

#### **4.1. O Indivíduo como sujeito, ator e agente na mudança**

Segundo Taylor (1993), o sujeito transforma-se em ator à medida que age sobre um objeto com a ajuda de uma instrumentação qualquer e, em consequência de sua ação, um valor é criado. Esse sujeito pode se transformar ainda em agente, uma vez que ele esteja posicionado em uma situação de comunicação habilitada: estando de posse atribuída de um objeto de valor, ele pode se tornar agente para qualquer um a quem esse valor possa ser transferido. Se o ator pode ser também um agente social é porque ele age em nome da sociedade. É esse investimento que suporta a legitimidade da organização à qual ele pertence.

Sob essa ótica, é possível pensar, por exemplo, em um indivíduo que pode ser ator, visto que se encontra engajado na ação social, sem, no entanto, assumir sua plena condição de sujeito, para quem sua própria ação possui um sentido. Do mesmo modo, esse ator social pode não se constituir como um agente da organização, visto que sua ação não é investida de uma legitimação, de uma validação de direito conferida pela estrutura social. Segundo essa mesma lógica, pode-se pensar também na possibilidade de existência de um anti-agente, ou seja, de um ator que constitui sua ação em um sentido oposto aos valores dominantes.

Esse conjunto de definições conduz à reflexão de que, para ser possível criar um processo de mudança cultural e organizacional em que haja pleno engajamento de todas as pessoas da organização, é preciso que cada uma delas, preservando sua condição de sujeito, esteja engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade.

Trata-se, ainda, de conceber um conceito de sujeito que fuja aos estereótipos presentes nas críticas mais radicais aos modelos de gestão de mudanças, as quais atribuem ao indivíduo uma mera posição de vítima do processo, o que, do mesmo modo, termina por caracterizar o indivíduo como uma “variável dependente de uma fórmula determinista” (THAYER, 1993, p. 47).

As organizações devem contribuir para que esse sentimento de agente de mudança possa emergir nos indivíduos, formulando ações tais como: (i) possibilidade de atualizar conhecimentos ou de complementar sua formação profissional, seja por meio de treinamentos, da chance de ocupar novos papéis, de viver novos tipos de experiências, de ter contato com uma nova filosofia de trabalho e com colegas que trazem uma nova visão; (ii) oportunidade de participar mais ativamente das definições relativas ao contexto do próprio trabalho; (iii) oportunidade de expor opiniões e tê-las reconhecidas ou, pelo menos, respeitadas pelas instâncias superiores; (iv) oportunidade de dizer o que sentem ao longo do processo de mudança; e (v) maior aproximação das instâncias superiores da organização, que passam a ser figuras do “mundo real” para quem se pode, pelo menos, dizer “bom dia” nos corredores.

São nesses aspectos que se faz a construção coletiva de sentido, criando condições para que os sujeitos possam se descobrir e mudar, à medida que os indivíduos reconstróem suas identidades pessoais e sociais, reforçando a afirmativa de Olivier (1995) de que é na possibilidade de interação com o outro que o sujeito se constitui e muda.

## **5. Considerações finais**

Em um cenário de mudanças, no qual a competitividade das empresas parece não ser mais assegurada, prioritariamente, por incentivos fiscais, estes, cada vez mais questionáveis e fonte de crítica e injustiças sociais, e muito menos pelos mecanismos protecionistas e dos instrumentos de pressão e lobby político, o potencial competitivo das organizações está se ancorando, cada vez mais, mas na eficiência empresarial.

Entre os fatores propulsores dessa competitividade, aparecem o desenvolvimento tecnológico, inovação, novas formas de relação entre as pessoas, políticas de RH e de organização do trabalho, novos modelos de negócio, enfim, novos formatos organizacionais tem se tornado imperativos. A busca de modelos de gestão que viabilizem novas formas de interação entre os indivíduos e as organizações, surge com maior prioridade no discurso, e mesmo na prática, de diversas empresas. Essa busca é motivada pela observação de que a simples implementação de instrumentos pontuais de gestão da força de trabalho não provoca as mudanças desejadas nos padrões das relações de trabalho e na organização em si, colocando em risco sua própria existência.

Aqui entra o componente “cultura” no tema “mudança organizacional”. Como afirma Schein (2009): “Basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar...” Mas a cultura organizacional também apresenta algumas disfunções. Por ser uma forma de criar padrões e identidade aos indivíduos, pode trazer dificuldade para entender mudanças ambientais, bem como uma resistência generalizada à necessidade de mudança interna. Pode, também, fazer com que seus membros apresentem dificuldade para aceitar outros pontos de vista.

O presente artigo consistiu na elaboração de um referencial teórico, incorporando análise da cultura e mudança organizacional, dada a premissa de que a mudança na organização somente é efetivada se processada a necessária mudança da sua cultura. O artigo levantou estudos para qualificar como crenças, valores, ritos, costumes, cerimônias culturais etc. podem e devem ser movimentados nas organizações, pois é através deles que há a identificação do indivíduo com

os padrões a serem seguidos na empresa, fornecendo um senso de direção e definições do que é desejável e indesejável pelos indivíduos atuantes no sistema, orientando suas ações nas diversas interações que executam no cotidiano e conferindo-lhe identidade.

A partir do momento em que os indivíduos estão conscientes dos objetivos que se pretende atingir, e se identificam com eles, as organizações podem e devem estimular a flexibilidade de ação e criatividade desses, explicando as regras, pedindo sugestões, e motivando seus funcionários a participarem ativamente da vida organizacional, sem perder produtividade e aumentando a satisfação. Além de evitar que os funcionários fiquem alienados, isso facilitará a implementação de mudanças, sempre que necessário.

Cabe ressaltar que esse artigo está limitado à revisão de literatura feita nos instrumentos de busca do EBSCO, Portal de Periódicos da Capes e Google Acadêmico e não se destina a apresentar novos dados, mas, alternativamente, pretende avaliar o que já está publicado, além de fornecer uma visão detalhada de evidências disponíveis coletadas nos periódicos acima.

Quanto às oportunidades de pesquisa futura poder-se-ia aprofundar um pouco mais a temática da mudança organizacional e cultural sob a perspectiva dos indivíduos na realidade de uma ou algumas organizações e, aí sim, pesquisar quantitativamente e ou qualitativamente características e práticas de gestão apontadas neste artigo.

### **Referências Bibliográficas**

AUSTIN, M. J. & CLAASSEN, Jennette. Impact of Organizational Change on Organizational Culture: Implications for Introducing Evidence-Based Practice. Fonte: School of Social Welfare University of California, Berkeley (2008)

BARRETO, L. M. T. S., KISHORE, A., Reis, G. G., BAPTISTA, L. L., & MEDEIROS, C. A. F. (2013). Cultura organizacional e liderança: Uma relação possível? Revista de Administração, 48(1), 34-52. doi: 10.5700/rausp1072.

BERGER, P., & LUCKMANN, T. (1983). A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento (5th ed.). Petrópolis: Vozes.

BERTERO, C. O. (1996). Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: M. T. Fleury, & R. M. Fischer. Cultura e poder nas organizações (2a ed.). São Paulo: Atlas.

BRESSAN, C. L. (2015). Mudança Organizacional: Uma Visão Gerencial. Universidade São Francisco, Bragança Paulista-SP

BURKE, W. W., & LITWIN, C. H. (1992). A causal model of organizational performance and change. Journal of Management, 18(3), 523-545.

CAMERON, K. (2004). A process for changing organizational culture. The Handbook of Organizational Development. University of Michigan Business School: Michigan.

CARNALL, C. (2007). Managing Change in Organizations (5th Ed.). UK: Prentice Hall International.

CHANLAT, J. F. Sciences sociales et management: pladoyer pour une anthropologie générale. Québec: Les Presses de l'Université Laval, 1998.

CHANLAT, J. F. Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

CORNET, A. Dix ans de réingénierie des processus d'affaires. Gestion – Revue Internationale de Gestion, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, p. 66-75, Automne 1999.

DAMANPOUR, F. (1988). Innovation type, radicalness, and the adoption process. Communication Research. Special Issue on Innovative Research on Innovations and Organizations. J5(5), 545-567.

DENISON, D. (1989). Corporate culture and organizational Effectiveness. New York: Wiley.

- DUPUIS, J. (1996). Antropologia, cultura e organização: proposta de um modelo construtivista. In: J. Chanlat, (Coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas (Vol. 3, pp. 231-251). São Paulo: Atlas.
- DUTRA, J. S. (1996). A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: M. T. Fleury, & R. M. Fischer (Coords.). Cultura e poder nas organizações (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- FLAMHOLTZ E.G., RANDLE Y., (2018). Kultura firmy [Company culture], ICAN Institute, 140, Warszawa
- FREITAS, M. E. (1991). Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto. São Paulo: MakronBooks.
- FREY, G. A. (1990). A framework for promoting organizational change. *Families in Society*, 77(3), 142-147.
- FURNHAM, A. (2005). *The psychology of behaviour at work: The individual in the organization* (2nd ed.). East Essex: Psychology Press
- GIROUX, N. Communication et changement dans les organisations. *Communication et Organisation*, n. 3, p. 9-18, mai 1993.
- GROUARD, B., & MESTON, F. (2001). *Empresa em movimento*. São Paulo: Negócio Editora
- HAMMER, M. *Além da reengenharia*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- HOOIJBERG, R., & PETROCK, F. (1993). On cultural change: Using the competing values framework to help leaders to a transformational strategy. *Human Resource Management*, 32, 29-51.
- JASIŃSKA J., 2015. *Zmiany w organizacjach [Changes in organizations]*, Wydawnictwo Frel, 61, Warszawa., 2005
- JASKYTE, K., & DRESSIER, W. W. (2005). Organizational culture and innovation in nonprofit human service organizations. *Administration in Social Work*, 29(2), 23-41.
- KETS DE VRIES, M. F. R. e BALAZS, K. Transforming the mind-set of organization. *Administration and Society*, v. 30, n. 6, Jan. 1999.
- KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, Boston, v. 73, n. 2, p. 59-67, Mar.1995.
- LOURENÇO, C. D. S.; FERREIRA, P. A.; OLIVEIRA, V. A. R. Os reflexos da morte de fundadores sobre os elementos culturais: uma análise em duas organizações familiares. *Revista Gestão Organizacional*, v. 7, n. 1, p. 5-18, jan./abr. 2014.
- MAGRUK A., 2018. Weak signals in logistics in the context of the uncertainty phenomenon. *LogForum* 14 (3), 305-314. <http://doi.org/10.17270/J.LOG.2018.258>
- MAJCHRZAK, A. e WANG, Q. Breaking the functional mind-set in process organizations. *Harvard Business Review*, p. 93-9, Sept. /Oct. 1996.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J. Transformer l'entreprise. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, Automne 1999.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P., & VASCONCELOS, I. G. (2002). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning
- NADLER, D.A. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
- NORD, W. R., & TUCKER, S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington, MA: Lexington Books.

- NORMANN, R. (1971). Organizational innovativeness: Product variation and reorientation. *Administrative Science Quarterly*, 16(2), 203-215. ann (1971)
- OLIVIER, B. L 'acteur et le sujet. Paris: Desclée de Brouwer, 1995.
- PEARLMUTTER, S. (1998). Self-efficacy and organizational change leadership. *Administration in Social Work*. 22(3), 23-38.
- PETTIGREW, A. M. (1987). Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. *Journal of Management Studies*, v.24, n.4, p.420-426.
- PROEHL, R.A. (2001). *Organizational Change in the Human Services*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- ROBBINS, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse*. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).
- ROULEAU, L. Le "malaise" du changement intermédiaire en context de réorganisation: éclatement et renouvellement identitaires. *Gestion – Revue Internationale de Gestion*, Montréal, HEC, v. 24, n. 3, p. 96-101, Automne 1999.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture*. The American Psychological Association, v. 45, n. 2, p. 109-119, 1990.
- SCHEIN, E. H. (2001). *Guia de sobrevivência da cultura corporativa*. (2th ed). Rio de Janeiro: José Olympio.
- SILVA, J. R. G., & VERGARA, S. C. (2002). Mudança organizacional e as múltiplas relações que afetam a reconstrução das identidades dos indivíduos. *Anais do Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*, Salvador/BA, 26.
- SINGH, J. V., HOUSE, R. J., & TUCKER, D. J. (1986). Organizational change and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 31(4), 587-611.
- SMIRCICH, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358. doi: 10.2307/2392246.
- TAYLOR, J. R. La dynamique de changement organisationnel: une théorie conversation /texte de la communication et ses implications. *Communication et Organisation*, n. 3, p. 50-93, mai 1993.
- THAYER, L. La vie des organisations. *Communication et Organisation*, n. 3, mai 1993.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. *Cad. EBAPE.BR*, v. 7, n. 1, p. 50-70, 2009.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da Escola de Samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 2, p. 209-227, mar. /abr. 2011.
- VINCE, R. e BROUSSINE, M. Paradox, defense and attachment: accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization Studies*, v. 1, n. 17, p. 1-21, 1996.
- WOOD, T., Jr., CURADO, I. B., & CAMPOS, H. M. (1995). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. In: T. Wood, Jr. (Coord). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas* (Cap. 10, pp. 188-216). São Paulo: Atlas.
- ZANELLI, J. C. (no prelo). *Interação humana e gestão: uma compreensão introdutória da construção organizacional*. Rio de Janeiro: Editora LAB.