



O DESAFIO DA MUDANÇA CULTURAL

HÁ QUATRO DÉCADAS, ACADÊMICOS E CONSULTORES CRIAM E APLICAM RECEITAS PARA MUDAR A CULTURA ORGANIZACIONAL. ENTRETANTO, MUITOS PROCESSOS FALHAM, FRUSTRANDO SEUS LÍDERES. QUAIS OS OBSTÁCULOS PARA O SUCESSO E OS CAMINHOS PARA MUDANÇAS BEM-SUCEDIDAS?

| POR JOSÉ RENATO SALLES, THOMAZ WOOD JR. E MIGUEL CALDAS

Na época da conquista das Américas, exploradores eram enviados pelas coroas europeias para mapear o Novo Mundo. Eles produziram informações territoriais e de acesso logístico que deveriam ser usadas na colonização. Por informação tão estratégica, aos exploradores eram oferecidas fama e fortuna. No entanto, muitas vezes tais mapas se mostravam inúteis, porque o terreno mudava entre a preparação da cartografia exploratória e o seu uso efetivo alguns anos depois.

Nas organizações modernas, a construção de mapas tornou-se uma obsessão. Estudos acadêmicos são frequentemente popularizados e instrumentalizados na forma de metodologias para aplicação prática e reprodução em grande escala. É o caso dos estudos sobre cultura organizacional — popularmente entendida como o jeito de ser e de fazer as coisas na empresa.

Nos últimos 40 anos, a cultura passou a ser vista como elemento crucial da adaptação de empresas a ambientes competitivos. A razão para essa centralidade é a constatação de que processos de transformação são malsucedidos quando não incluem mudanças nos comportamentos.

No Brasil, como em muitos países, consultorias transformaram as teorias existentes em metodologias aplicáveis. As revistas de negócios promoveram incansavelmente o tema. Executivos, ávidos por novidades e por resultados rápidos, entraram na onda.

MUITAS ORGANIZAÇÕES PROMOVEM INTENSAMENTE LISTAS DE TRAÇOS CULTURAIS: MERITOCRACIA, FOCO NO CLIENTE, TRABALHO EM EQUIPE, BUSCA DE RESULTADOS E EXCELÊNCIA NAS OPERAÇÕES. O DISCURSO É COERENTE, MAS A PRÁTICA NEM SEMPRE O ACOMPANHA.

Muitas empresas criaram e passaram a disseminar, entre seus profissionais, listas de traços culturais desejáveis. Quem viu uma, viu todas. Tais listas costumam incluir itens como: meritocracia, foco no cliente, trabalho em equipe, busca de resultados e excelência nas operações. O discurso é consistente. Entretanto, a prática nem sempre o acompanha.

Tal como no caso dos exploradores, a abundância de mapas não tem garantido o sucesso dos processos de mudança. Pesquisas revelam que mais da metade dos programas de mudança organizacional não alcança seus objetivos. A maior parte desses esforços fracassa porque as organizações não conseguem mudar atitudes e comportamentos de seus profissionais.

Nós nos interessamos em entender porque, apesar de tanto conhecimento gerado, há tanta dificuldade em fazer

**CINCO GRANDES OBSTÁCULOS DIFICULTAM MUDANÇAS CULTURAIS:
RESILIÊNCIA DA CULTURA EXISTENTE, APOIADA EM SUCESSOS PASSADOS OU NAS
CARACTERÍSTICAS DO SETOR; EXISTÊNCIA E FORÇA DAS SUBCULTURAS; FORÇA DE TRAÇOS
DA CULTURA NACIONAL; ATRAÇÃO POR MODELOS EXÓGENOS; E ONIPOTÊNCIA INGÊNUA DOS
PRÓPRIOS LÍDERES DAS MUDANÇAS.**

transformação planejada de cultura nas organizações. Um dos autores conduziu uma pesquisa com presidentes e diretores de grandes empresas no Brasil. As informações coletadas foram somadas às experiências pessoais dos três autores, que participaram de dezenas de projetos de mudança. A sistematização da experiência acumulada ajudou a entender os obstáculos enfrentados e permitiu indicar alguns caminhos para sua superação.

AS PEDRAS NO CAMINHO

Cinco grandes obstáculos dificultam mudanças culturais. O primeiro é a *resiliência da cultura existente*, que pode decorrer do histórico recente de sucessos da empresa ou das características do setor. O sucesso passado não garante o sucesso futuro. Entretanto, é muito difícil mobilizar pessoas para a mudança quando não há percepção de resultados insatisfatórios ou de ameaça. Em outras situações, a fonte de resiliência está no setor. O ramo de atividade da empresa, muitas vezes, consolida comportamentos e práticas; e a mudança fora dessas normas pode não ser bem-sucedida.

O segundo materializa-se no *descompasso entre soluções padronizadas e o gigantismo de algumas organizações*, as quais contam com múltiplas unidades, atuando em diferentes ambientes, com distintas subculturas. Muitos executivos lidam com tais contextos aplicando princípios reducionistas. Tal abordagem parece prática, mas pode gerar resistências. O resultado pode ser a mudança e a homogeneização do discurso, enquanto os comportamentos e as práticas das diferentes unidades mantêm-se, gerando, eventualmente, atitudes cínicas.

O terceiro é constituído por *traços da cultura nacional*. Muitos executivos declaram-se intensamente frustrados quanto à dificuldade de alterar atitudes e comportamentos enraizados na cultura brasileira. Tais traços incluem, entre outros, o personalismo e a prevalência das relações pessoais, a postura de espectador, o baixo nível de *accountability* e o comportamento de vítima.

O quarto relaciona-se à prática de tentar *implantar métodos e práticas utilizados por empresas icônicas*, supostamente

bem-sucedidas. Executivos são frequentemente seduzidos por casos de sucesso disseminados pela mídia e pelas consultorias. Desconsideram que muitas dessas histórias são maquiadas e que o que deu certo em uma empresa pode não dar certo em outra.

O quinto é a *onipotência dos líderes da mudança*, que os leva a banalizar o conceito de cultura organizacional e a acreditar que o processo de mudança é mais simples do que demonstra a realidade. Alguns dirigentes creem que, ao mudar o discurso e alguns artefatos, estarão interferindo nas atitudes, nos comportamentos e nos valores de seus funcionários.

O CAMINHO DAS PEDRAS

Com base nas entrevistas realizadas com presidentes e diretores de grandes empresas brasileiras, combinadas à experiência dos autores, surgem pistas para superar os obstáculos apontados e para aumentar a probabilidade de sucesso em processos de mudança cultural.

Primeiro, os *líderes dos processos de transformação devem estar convencidos e alinhados sobre os benefícios que a mudança pode trazer e os desafios que o processo pode gerar*. Quanto ao convencimento, não se pode economizar na discussão sobre porque mudar, para garantir que as vantagens superem os riscos de perturbar uma cultura que é bem-sucedida ou de ir contra a maré do que o setor costuma praticar. Quanto aos desafios, organizações são arranjos complexos, em constante adaptação ao ambiente. Processos de mudança envolvem múltiplas dimensões: estratégia, estrutura, processos, tecnologia, sistemas, pessoas e cultura. Ao iniciar um processo de transformação, é preciso ter plena consciência sobre as interferências entre os componentes. Para alterar um traço cultural, é frequentemente necessário mudar também componentes do sistema de gestão de pessoas. Similarmente, ao ter um traço cultural alterado, este poderá interferir em diversas práticas e nos processos de tomada de decisão. Portanto, é preciso que o corpo dirigente esteja plenamente consciente do que será feito, do porquê vale a pena ser feito, de como será feito e das consequências de suas ações. A onipotência precisa dar lugar



à consciência da complexidade da cultura organizacional, bem como para ajustes em pleno voo.

Segundo, os *líderes dos processos de transformação cultural devem estar convencidos de que o balanço de ganhos e perdas pessoais é positivo*. Diversos processos enfrentam dificuldades porque parte da equipe percebe mais perdas do que ganhos pessoais nas mudanças pretendidas. Com isso, geram polos passivos ou, até mesmo, resistentes à mudança. O primeiro passo para endereçar essa questão é fomentar processos individuais de reflexão, para que cada um entenda as razões que podem eventualmente dificultar sua adesão e perceba a importância de seu papel na mudança. Eventualmente, o líder da mudança deverá intervir, buscando fomentar a convergência de visões e propósitos na equipe.

Terceiro, os *líderes dos processos de transformação devem buscar a participação e o envolvimento dos demais níveis hierárquicos*. Processos de intervenção cultural dependem das ações da liderança do topo da organização. Entretanto, não podem se restringir a tal grupo, sob o risco de o processo não se sustentar em médio e longo prazos. É, portanto, essencial desdobrar os processos de reflexão sobre a cultura, e a capacitação para a mudança cultural, em todos os níveis da organização. Naturalmente, isso agrega complexidade ao processo, uma vez que acrescenta novas vozes e perspectivas.

Entretanto, não há outra forma para garantir o sucesso e a perenidade das mudanças.

Acadêmicos, consultores e executivos deixam-se frequentemente seduzir pela ideia de que a gestão é uma ciência exata, de que é possível criar métodos racionais e práticos, como mapas de orientação, e com eles avançar rumo ao sucesso. Teorias e metodologias certamente ajudam a enfrentar o caos da gestão. No entanto, é preciso ser humilde nas ambições e ter consciência das limitações, evitando o risco do reducionismo. É também preciso ter coragem para enfrentar o desconhecido. Conforme registrou Maquiavel, cinco séculos atrás, “nada é mais difícil de executar, mais duvidoso de ter êxito ou mais perigoso de manejar do que dar início a uma nova ordem de coisas”. ●

PARA SABER MAIS:

- Donald Warrick. *What leaders need to know about organization culture*, 2017.
- Fernando Claudio Prestes Motta e Miguel Caldas. *Cultura organizacional e cultura brasileira*, 2007.
- Ira Levin e Jonathan Gottlieb. *Realigning organization culture for optimal performance: six principles & eight practices*, 2009.
- Jeri Darling. *Aligning strategy, culture and leadership: a conversation with Edgar Schein*, 2017.
- José Renato de Moraes Salles. *Gestão da mudança de cultura organizacional: a perspectiva da alta gestão*, 2018.

JOSÉ RENATO SALLES > Mestre pela FGV EAESP > jrenato@jrsalles.com
 THOMAZ WOOD JR. > Professor da FGV EAESP > thomaz.wood@fgv.br
 MIGUEL CALDAS > Professor da FGV EAESP e da Universidade do Texas > mpecaldas@hotmail.com