

FIA – FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO
CULTURA ORGANIZACIONAL & PODER
PROF. DR. LUIZ A. STEVANATO

MUDANÇA CULTURAL

A TIPOLOGIA DE PASQUALE GAGLIARDI

*Elaborado e adaptado pelo Prof. Dr. Luiz A. Stevanato a partir de: **GAGLIARDI, P.** The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. Organizational Studies, Vol. 7 (2), 1986.*



SÃO PAULO
2015

MUDANÇA CULTURAL

A TIPOLOGIA DE PASQUALE GAGLIARDI

INSTRUÇÕES

- Leia atentamente a descrição dos tipos de mudança cultural criadas por Gagliardi (1986);
 - Responda individualmente as questões propostas no final do texto;
 - Depois discuta suas respostas em pequenos grupos.
-

PREMISSAS

Depois de mais de 25 anos desde sua publicação a tipologia de Gagliardi ainda mantém sua capacidade de descrever a mudança cultural. Gagliardi adota um conceito de cultura organizacional muito semelhante ao conceito dinâmico de Edgar H. Schein, que vimos em nossas aulas. Para Gagliardi cultura é um sistema coerente de pressupostos e valores básicos que distinguem um grupo de outro e que orienta suas escolhas. Ela é, pela sua própria natureza, um fenômeno persistente e inalterável. Quanto mais profundamente enraizados e difusos os valores, mais persistente e inalterável a cultura. (p. 119).

Assim, o núcleo ou pressupostos profundamente enraizados tendem a permanecer inalterados ao longo do tempo – a esta tendência Gagliardi chama de estratégia primária do grupo. Enquanto que os aspectos mais periféricos ou secundários da cultura tendem a ser ajustados às demandas do ambiente (mercado) de acordo com uma lógica técnica e racional – o que ele denomina de estratégia secundária do grupo. O grau de liberdade ou espaço de manobra e inovação dentro do qual a estratégia secundária opera sobre os aspectos superficiais da cultura depende da coerência dessas mudanças com os pressupostos básicos enraizados.

TIPOS OU NÍVEIS DE MUDANÇAS

Superficial ou **Aparente** – é o tipo de mudança cultural, cujas soluções demandadas pelas circunstâncias já estão presentes nas camadas mais profundas da cultura como possibilidade. Neste sentido, as alterações afetam os elementos secundários da cultura – Artefatos visíveis e Valores. As mudanças seguem, portanto, uma lógica técnica e instrumental ao procurar realinhar práticas e ferramentas para atender a novos desafios tanto internos como externos.

Nestes casos, o gestor pode lançar mão de ferramentas mais clássicas tais como: argumentação lógica, negociação e treinamento, de modo a procurar responder às novas demandas.

Este tipo de mudança adiciona elementos superficiais à cultura, como por exemplo: uma nova metodologia de trabalho, um novo jargão, novo comportamento, uma técnica inovadora e assim por diante. Vale lembrar que, tais mudanças podem de fato ter um impacto real e significativo em processos e resultados da empresa. Assim, o termo superficial refere-se apenas ao impacto na cultura e não é valorativo. Resultados positivos reais podem advir desse tipo de mudança.

Gradual ou Incremental – quando os recursos presentes na cultura – atuais e potenciais – já não são mais suficientes para responder aos novos desafios tanto do ambiente externo quanto do interno então podemos falar de um problema real colocado pela cultura. Gagliardi ressalta que tais situações dificilmente são percebidas pelos membros do grupo, em razão de seu envolvimento com a cultura. Há uma tendência a se localizar a origem dos problemas nos “outros”, sejam eles os concorrentes desleais, o governo corrupto, fornecedores não comprometidos etc. Neste tipo de mudança, torna-se necessária a ajuda de consultores externos que conjuntamente com “insiders” irão trabalhar no diagnóstico do problema. A ideia básica é que seja ampliado o repertório da cultura adicionando crenças, valores e práticas coerentes e consistentes com os pressupostos básicos já existentes.

Este tipo de estratégia de mudança cultural demanda tempo, envolvimento e suporte político do board diretivo sem o qual a proposta de mudança não passará de palavras vazias e perda de tempo. Gestores e líderes que assumam a responsabilidade desse tipo de tarefa devem ser treinados além de terem um perfil adequado para lidar com situações complexas que envolvem negociações tensas, ansiedade elevada e sabotagens políticas. Dentre as competências fundamentais para um líder conduzir este tipo de mudança destacam-se: Liderar pelo exemplo, comunicação persuasiva para criar senso de urgência e tolerância à ambiguidade. Uma ferramenta que pode ajudar muito é a consultoria de processo como foi definida por Schein (Process Consultation Revisited – Building the helping relationship. S. Francisco – CA, A. Wesley, 1999).

Radical ou Revolução cultural – é o tipo de mudança que pressupõe que os novos valores que estão sendo introduzidos na organização são antagônicos aos existentes. Este é um tipo de mudança que implica em um elevado custo financeiro e emocional para a organização e seus membros. Em geral, resulta em grande movimentação de pessoal, seja voluntária ou por demissão. Da mesma forma, implica na contratação de novo contingente de profissionais para substituir os antigos. Isto resulta na destruição da teia simbólica – valores, referências e conhecimentos acumulados - que foi consolidada ao longo dos anos de convivência pelos membros do grupo. Em razão das proporções das mudanças é prudente considerar que os resultados são incertos e o risco é elevado. Liderar processos de reengenharia, fusões e aquisições são exemplos de mudanças radicais. Nestes casos, o gestor ou líder invoca para si a tarefa de reconstruir a organização e a sua cultura.

Dada a extensão da destruição da “velha” cultura, Gagliardi indaga: será que ainda podemos falar de mudança cultural? Talvez fosse mais apropriado falar da construção de uma nova cultura.

QUESTÃO PARA REFLEXÃO

Como você classificaria a mudança conduzida pelo CEO da Kodak, Fisher, durante a década de 1990? Justifique sua resposta.

REFERÊNCIAS

GAGLIARDI, P. The creation and change of organizational cultures: a conceptual framework. Organizational Studies, Vol. 7 (2), 1986.

SCHEIN, E. H. Process Consultation Revisited – Building the helping relationship. S. Francisco – CA, A. Wesley, 1999.