

# Mudança de cultura numa organização

RICHARD OTTAWAY (\*)

O objectivo deste trabalho consiste em descrever o processo de mudança da cultura de uma organização. Começamos por discutir a ideia de cultura e a sua aplicação às organizações; segue-se uma discussão de processo de mudança, baseada no conceito de Lewin. Descrevem-se os vários agentes envolvidos neste processo, avançando-se algumas perspectivas úteis para um técnico de saúde quando actua como agente de mudança da cultura de uma organização.

Subjacente a todas estas discussões encontramos a questão temática: será que a acumulação sequencial de pessoas mais saudáveis é o mesmo que uma organização mais saudável? Este parece ser um tema apropriado para este trabalho, já que a audiência que temos em vista são os técnicos de saúde exercendo a sua actividade no campo laboral. Pretende-se alargar o campo de acção da saúde na cultura da organização e explorar as implicações desse alargamento para o técnico de saúde. De modo mais simples, pretendemos que o técnico de saúde tenha em conta a cultura e não veja o seu papel limitado à consideração individual dos membros da organização. Isso não é, na

nossa opinião, o mesmo que acumular um maior número de pessoas mais saudáveis e menos sujeitas a acidentes.

## O QUE É A CULTURA?

Kroeber e Kluckhohn (1952) fizeram estudos intensivos sobre a definição de cultura, citando cerca de 164 definições. Kluckhohn condensou-as assim: «A cultura consiste numa série padronizada de modos de pensar, sentir e reagir, adquiridos e transmitidos principalmente através de símbolos e que revelam os traços distintivos das realizações dos grupos humanos, incluindo a corporização destes traços sob a forma de artefactos; o cerne da cultura são as ideias tradicionais (quer dizer, seleccionadas e derivadas historicamente) e os valores que lhes são próprios.» (1969:55)

É importante para nós, nesta definição, o facto de salientar que a nossa vida em comum no interior de uma organização tem uma cultura.

A juntar à actividade que desempenhamos de maneira mais evidente como manufacturar, fornecer um serviço, vender, etc., existe um conjunto específico de sentimen-

---

(\*) P.h.D. pela Universidade de Manchester.

tos, reacções e pensamentos para com os outros no interior da organização, e para com o mundo exterior. As organizações distinguem-se umas das outras mesmo quando têm o mesmo tipo de actividade. A essa distintividade podemos chamar cultura.

Berger e Luckman (1966) consideram a realidade do nosso comportamento social construída a partir dos nossos comportamentos parcelares. Por outras palavras, o modo normal de trabalhar numa organização (a cultura) é construída pelos seus membros. Não é imposto do «alto, mas elaborado ao longo do tempo pelas nossas acções. Estes autores acham que os nossos hábitos num contexto social, como por exemplo no trabalho, se institucionalizam pelo uso constante. Tais hábitos são, por isso, muito difíceis de alterar. Isto é assim porque os membros de uma organização obtêm algo desses hábitos, embora quem analise uma dada cultura não seja capaz de descobrir o quê.

Berger e Luckman usam a expressão manutenção da realidade para descrever a persistência de uma cultura. Desenham um quadro dos indivíduos de uma organização decidindo comportar-se de uma determinada maneira, considerada normal e da existência de um senso comum sobre esse comportamento, como resultado de uma mensagem fornecida pela realidade que os cerca. É isto que mantém a realidade. A maioria dos indivíduos numa organização constituem o «coro»; quer dizer, são muitos e reagem como grupo perante aqueles que consideram como membros significativos e legítimos da organização. Estes membros significativos e legítimos são os administradores, dirigentes sindicais, membros prestigiados (médicos, por exemplo) peritos e líderes informais. Usamos a palavra legítima para sublinhar a singularidade de cada organização e a sua relutância em aceitar estranhos como significativos.

A partir do pensamento de Berger e Luckman podemos dizer que, se a realidade é mantida por pessoas significativas que o

coro considera legítimas, essa realidade pode ser mudada por essas mesmas pessoas que desconfirmam a realidade existente, confirmando uma outra. Tudo isto dá uma posição importante ao técnico de saúde na mudança da cultura.

## COMO SE DÁ A MUDANÇA?

Kurt Lewin (1952) elaborou um conceito de processo de mudança do comportamento social, que podemos considerar como complemento do conceito de cultura organizacional. Vê a organização como um sistema social caracterizado por costumes ou hábitos sociais, mantidos em equilíbrio quase estacionário. Chama-lhes campos de forças. Algumas destas forças conduzem à mudança e outras resistem-lhe. Este conceito sobre forças e tendência de campo para estar em equilíbrio, embora seja dinâmico, pode aplicar-se às organizações.

Estas forças, as que conduzem à mudança e as restritivas, equivalem-se. Uma organização saudável precisa de ambas. Tendem a medir-se mutuamente, produzindo uma dinâmica assim como uma estabilidade que os membros de uma organização valorizam. Serão forças de mudança, por exemplo, esforços de aperfeiçoamento do sistema, ou desenvolvimento do seu potencial e eficiência. Quaisquer esforços para introduzir novas actividades, resolver problemas ou promover o crescimento dos membros, serão considerados forças de mudança. São forças desestabilizadoras. Podem encorajar tendências para fugir às regras e construir receptividade à admissão de novas forças no interior da organização.

As forças restritivas prestam o seu serviço reduzindo a instabilidade, não desejável pelas organizações, e aumentando a previsibilidade, que valorizam. São geralmente actividades que opõem barreiras firmes contra

as novas forças e tomam uma posição prática e cautelosa quando algo de novo é sugerido. Sem estas actividades o sistema ficaria desequilibrado e perderia rapidamente o seu sentido de identidade e objectivo, assim como a sua cultura. É esta acção dinâmica entre os dois tipos de forças, presente em toda a organização e não restrita a grupos particulares como a gerência ou os sindicatos, que produz a cultura ou constrói a realidade.

A partir do que foi dito, uma organização típica é vista como um equilíbrio entre as forças de mudança e as forças que a preservam de uma mudança sem limites. Por outras palavras, uma organização típica possui uma cultura equilibrada, aceitando apenas forças novas suficientes para se manter viva, alerta e rentável.

Experimentar o novo, e manter o comportamento anterior, são ambas atitudes prudentes. Há membros legítimos e significativos nos dois tipos de forças.

Esta situação mantém-se até que entra no campo uma força que este não consegue acomodar. Vem geralmente do exterior mas pode crescer internamente. Quando o campo não consegue acomodar uma força no seu campo dinâmico, diz-se que descongela. Lewin diz que a mudança começa quando o campo de forças existente se torna instável.

Mudará, para recuperar a estabilidade que tanto valoriza. Durante esta segunda fase dá-se a mudança, à medida que o sistema se reordena para acomodar a nova força. O desequilíbrio não pode durar demasiado tempo, ou a organização perderá a sua cultura (equilíbrio quase estacionário). Por isso a terceira fase é o «recongelamento» num novo conjunto de comportamentos. É este o paradigma de mudança social que está implícito na maior parte das opiniões da moderna ciência do comportamento sobre mudança nas organizações.

Outros autores fizeram afirmações que apoiam esta opinião. Khan diz: «Mudar uma

organização significa mudar o padrão de comportamento recorrente (1974:469). Shepard usa a palavra cultura na sua afirmação: «As culturas mantêm-se através da operação de processos de autovalidação. Mudar uma cultura requer intervenções que invalidem processos velhos e condições que facilitem a criação de novos processos de autovalidação.» (1952-224).

Desenvolvi uma taxinomia de agentes de mudança que indica os agentes necessários para completar este processo de mudança social, partindo de uma disposição de forças para outra. (Ottaway, no prelo.) Chamo «Geradores de Mudança», «Implementadores de Mudança» e «Adoptadores de Mudança», às três principais categorias de agentes que correspondem às três fases principais. Estas categorias são equivalentes aos «Descongeladores», «Modificadores» e «Recongeladores», de Lewin.

Os «Geradores de Mudança» estão geralmente fora das organizações; são aqueles que dizem: «Vocês deviam mudar», por exemplo, admitindo mais negros, aumentando a segurança, etc. Têm geralmente um líder conhecido do público (o protótipo do «Gerador de Mudança») e manifestantes que estão na linha de fogo, perante o público. São apoiados por patrocinadores que auxiliam o processo de mudança com dinheiro ou influência política. Quando há um grande número de defensores (o quarto grupo de «Geradores de Mudança»), a mudança está prestes a correr. Se o grupo alvo de toda esta actividade diz: «sentimos a necessidade de mudar», a mudança ocorrerá, e podemos dizer que o campo está «descongelado».

Uma vez que o sistema considera que é do seu próprio interesse mudar, torna-se activo um novo grupo de agentes: os «Implementadores». Dividem-se em três grupos, a começar pelos implementadores externos. São geralmente do tipo pioneiro e tentam criar implementadores nos escalões elevados

do sistema, que por sua vez criam implementadores internos ao nível de base. Há sempre um grande problema relacionado com este grupo: estará a desconfirmar realidades antigas e confirmar novas realidades, ou a fazer o oposto? Por outras palavras, muitos implementadores poderão ser significativos mas não serem considerados legítimos; também podem estar a institucionalizar velhas culturas, em vez de promover culturas novas.

Para que a mudança ocorra, usando as ideias de Khan e Shepard, os novos padrões de comportamento têm de substituir os velhos e serem autovalidantes. Para que isto suceda é necessário um terceiro conjunto de agentes de mudança. São os «Adoptadores» dos novos padrões de comportamento. A adopção dos novos comportamentos pode ser a parte mais difícil do processo. Para que a mudança ocorra mais facilmente e tenha efeito mais duradouro, o primeiro «Adoptador» tem de ser o protótipo do novo comportamento. Se assim for os «Manutentores» (grupo de agentes de mudança n.º 9, na minha taxinomia) manterão o novo comportamento. Isto relaciona-se com as ideias de Luckman e Berger acerca dos membros significativos e do «coro». Os «Manutentores» são os membros do «coro».

Claro que tudo isto depende da forma como o sistema mudado for visto pelos utilizadores, décimo e último grupo dos agentes de mudança. Se o comprador de um novo carro não estiver disposto a pagar o preço de um carro mais seguro, de nada servem as campanhas de protecção ao consumidor.

Se os pais brancos e negros não tivessem mandado os seus filhos para as escolas integradas na parte sul dos E. U. A., Martin Luther King (um dos protótipos do Gerador de Mudança) não teria ganho o Prémio Nobel. Se o público não estivesse disposto a utilizar o Serviço de Saúde Britânico, de nada valeria a sua reorganização.

## PERSPECTIVAS QUE PODEM AUXILIAR A ACTIVIDADE DOS AGENTES DE MUDANÇA

Tendo em vista o exposto, há uma série de observações que podem ser úteis para aqueles que desejem ser agentes de mudança no sistema social a que pertencem.

Do exposto, pode tirar-se a conclusão que as pessoas não gostam de mudar. Tem de se ter isto em conta em qualquer processo de mudança. A mudança desestabiliza e perturba, e a maior parte das pessoas irá achar razões para não mudar. Pode dizer-se que o trabalho é geralmente organizado de modo a evitar mudanças. Tendemos a institucionalizar os comportamentos que valorizamos e isso implica a nossa reticência em alterá-los. Mantemos muitas vezes as coisas como estão mesmo quando se revelam inadequadas.

Mas claro que a mudança acontece, e quando assim é podemos considerar que aqueles que mudam encontraram algo no novo comportamento, servindo os seus interesses. Quando os membros de uma organização sentem a necessidade de mudar e conseguem ver um modo de o fazer, estão prontos para isso. As pessoas não mudam por uma questão de boa vontade ou quaisquer outras razões bem intencionadas. O interesse que identificam como necessidade sentida pode ser muito complexo e difícil de articular. Mas se pretendemos que a mudança dure ela deverá basear-se nas necessidades e interesses dos membros da organização.

Uma terceira perspectiva útil é que as pessoas mudam mais facilmente quando têm algo a dizer sobre a mudança. Berger e Luckman exprimem isto na sua linguagem específica: «É mais provável que alguém se desvie de um programa estabelecido por outros do que de um programa que tenha ajudado a criar.» (1966:58:59). Backard diz: «as pessoas apoiam aquilo que ajudam a criar». (1969:27). Isto adapta-se perfeita-

mente às ideias sobre a cultura e sua sobrevivência.

A resistência é sempre a parte difícil da mudança; é vista frequentemente como sua inimiga. Contudo, pode ser útil considerá-lo saudável. O problema é saber manuseá-la. Geralmente consagra-se muito esforço a impedir que a resistência apareça à luz do dia, partindo do princípio que não constitui um problema se não lhe for prestada atenção. Um agente de mudança é tanto mais eficaz quanto antecipa a resistência e lhe permite revelar-se, usando-a como energia criativa.

A quinta perspectiva é que, ser agente de mudança na organização em que se trabalha é arriscado. É mais fácil e recompensador em termos de estatuto e ganho econômico, conformar-se com a cultura do sistema. As organizações esperam do seu pessoal que mantenha a realidade, embora nenhuma possa sobreviver a longo prazo sem a existência de membros que a desconfirmem. Quem se desvie do comportamento estabelecido, desconfirmando a realidade existente arrisca-se a uma perda sutil de estatuto, posição, bem-estar e respeito por parte dos colegas. É psicologicamente recompensador o sentimento de pertencer ao grupo, quando se apoiam processos burocráticos. É difícil para a maioria das pessoas desviarem-se de tais relações simbióticas, contestando os valores ou implicações das actividades que desempenham.

Consequentemente, muitos dos membros de uma organização satisfazem o seu empenhamento em relação a valores como tratamento justo e locais de trabalho saudáveis, obtendo concessões especiais para casos isolados, em vez de pôr em questão o sistema. Por exemplo, alguns médicos poderão tratar os sintomas físicos, causados pelas condições de trabalho, em vez de perturbar o sistema, lutando para eliminar tais condições. O médico pode usar a sua posição privilegiada de acesso a todos os níveis da organização para obter um estatuto especial para casos indivi-

duais; pode também tornar-se conhecido pela maneira simpática como ouve os pacientes e a sua boa vontade em resolver casos especiais. Este João Semana, transposto para o modelo industrial não trará nenhuma mudança; em vez disso irá reduzir a dinâmica do campo de forças, impedindo assim qualquer mudança. Resumindo, um fluxo constante de casos especiais apoiados por um membro significativo da organização pode, muitas vezes, impedir que haja mudança. Podemos fazer uma analogia referindo o uso de drogas, em vez da psiquiatria para reduzir a ansiedade.

A perspectiva final que quero apresentar-lhes é que devem considerar-se agentes de mudança. O técnico de saúde tem muitas condições para funcionar como agente de mudança numa organização. É um membro válido e aceite; e é visto como pessoa interessada na sobrevivência do sistema e como legitimador significativo de novas realidades. É, também, membro de uma profissão de prestígio que serve alguns dos mais altos valores da organização (a saúde e segurança dos seus membros). Tem acesso a todos os níveis da organização, o que não acontece com todos os outros membros. O modo como um técnico de saúde se considera, se está apenas preocupado com a redução do número de pessoas doentes, ou se pretende mudar a cultura da organização de modo a torná-la um local mais saudável, depende de se considerar a si próprio um agente de mudança.

## SUMÁRIO

*Chegámos ao fim. Este trabalho não incluí um plano de acção detalhado possibilitando aos técnicos de saúde serem mais efectivos como agentes de mudança. Não foca situações específicas nem fornece uma*

*lista de actividades recomendadas. Pretende apenas explorar os aspectos culturais nas organizações, indicando qual poderá ser o processo de mudança de comportamento, e provocar a discussão sobre a forma de aplicar estas ideias em cada situação geográfica.*

### SUMMARY

*This paper should end now. It does not include a detailed game plan for health officers to be more effective as change agentes. It does not focus on specific situations nor supply specific, recommended activities. Rather this paper is intended to provide an opportunity to explore the cultural aspects of work organisations to indicate what the change process of behaviour might be, and to provoke discussion of the application of these ideas in your situation.*

### REFERÊNCIAS

- Beckhard R. (1969). *Organisation Development: Strategies and Models*, Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts.
- Berger P. L. and Luckmann T. (1966). *The Social Construction of Reality*. Doubleday and Company, Inc., Garden City, N. Y.
- French W. L. and Bell C. H., Jnr. (1978). *Organisational Development* (2nd Edition), Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J.
- Kahn R. L. (1974). *Organisational Development: Some Problems and Proposals*. *Journal of Applied Behavioural Sciences*, 10 (4), 485-502.
- Kluckhohn C. (1969). *The Study of Culture in Sociological Theory*, Coser, L. A. and Rosenberg B. (Editors, 3rd edition), The Macmillan Co. New York.
- Kroeber A. L. and Kluckhohn C. (1952). *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*, Vintage Books, New York.
- Lewin K. (1952). *Field Theory in Social Science* (edited by D. Cartwright) Tavistock Publications Ltd., London.
- Ottaway R. N. (in press). «Defining The Chang Agent» in *Changing Design*, Evans B. A., Powell J. A., and Talbot R. J. (editors), John Wiley and Sons, Chichester.