

Análise ambiental interna



A capacidade de “Enxergar”

Visão Geral

- Para atingir maior eficácia, os administradores precisam desenvolver a **habilidade de identificar e usar diferentes abordagens à administração e organização.**
- Os administradores necessitam aprender a **“Ler” as organizações** de diferentes perspectivas e a **desenvolver diferentes estratégias** de ações consistentes com as visões que obtêm.

Visão Geral

- Quando dominamos a **arte** de lidar com essas contradições e paralelos, **aumentamos nossa visão periférica**, criando a **flexibilidade** necessária para identificar difíceis questões organizacionais e responder com as estratégias apropriadas para mudá-las.
- Os administradores hábeis na **leitura da vida organizacional** têm a capacidade de **permanecer abertos e flexíveis**, suspendendo julgamentos imediatos, até que surja uma visão mais abrangente da situação.

O poder da Metáfora na Organização

- Metáfora é uma força primária através da qual os seres humanos **criam significados usando um elemento de sua experiência para entender outro.**
- A Metáfora dá-nos a oportunidade de **alargar nosso pensamento** e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos **ver as coisas de maneira novas e agir de maneiras novas.**
- O grande desafio consiste em **aprender a arte de usar a metáfora**, encontrar novas maneiras de ver, entender e modificar situações que queremos organizar e administrar.

O poder da Metáfora na Organização

- É vital que os administradores entendam que **qualquer situação pode ter múltiplas interpretações.**
- Quando os cientistas estudam a luz como onda, ela se revela como onda . Quando ela é estudada como partícula, ela se revela como partícula. **As duas tendências coexistem.**
- A metáfora que o cientista usa para estudar estas tendências latentes **determina o que ele vê.**
- **O mesmo se aplica as organizações.**
- **Nos pintamos o universo com as cores que desejamos ver.**



As organizações vistas como máquinas

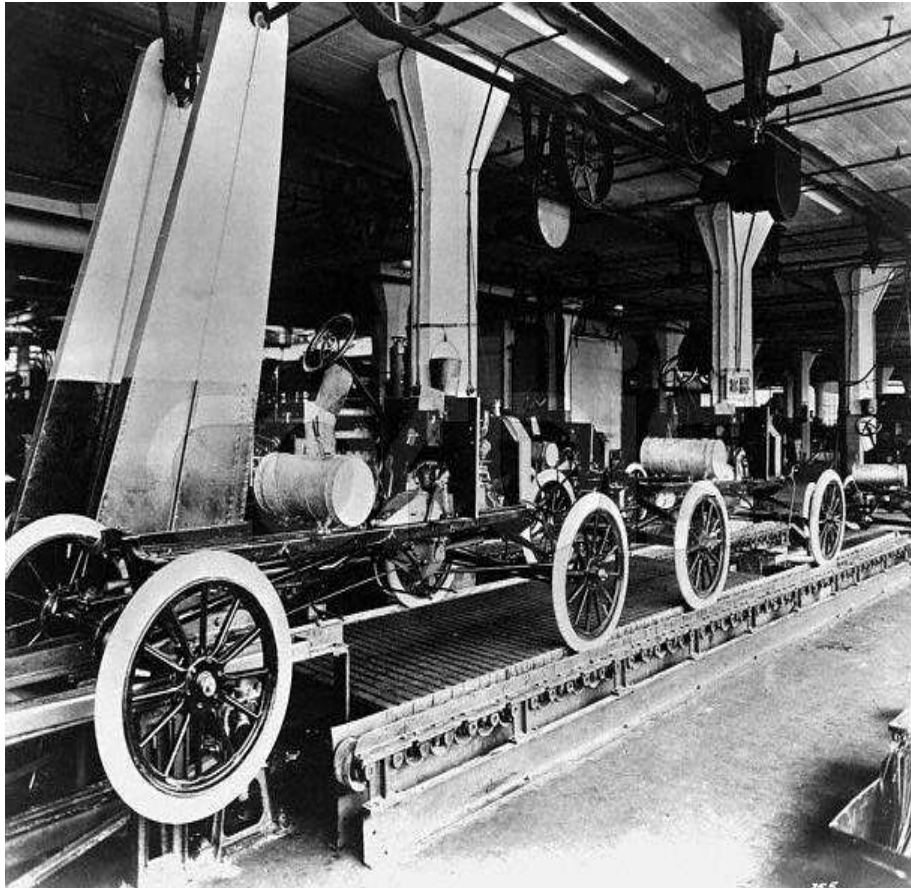


As organizações vistas como máquinas



- Esta é a teoria que tem orientado a organização e a administração desde a revolução industrial.
- Ela trouxe enormes benefícios, aumentando em milhares de vezes a capacidade de produção.

As organizações vistas como máquinas



- Mas suas deficiências também são evidenciadas quando seres humanos se rebelam contra serem “mecanizados”, criando uma rigidez que impede as organizações de se adaptarem e fluírem com a mudança.

As organizações vistas como máquinas



- Os cientistas produziram interpretações mecanicistas no mundo natural e os filósofos e psicólogos articularam as teorias mecanicistas da mente e do comportamento humano. Fomos aprendendo cada vez mais a usar a máquina como uma metáfora para nós mesmos e para nossa sociedade e a moldar nosso mundo de acordo com os princípios mecanicistas

As organizações vistas como máquinas



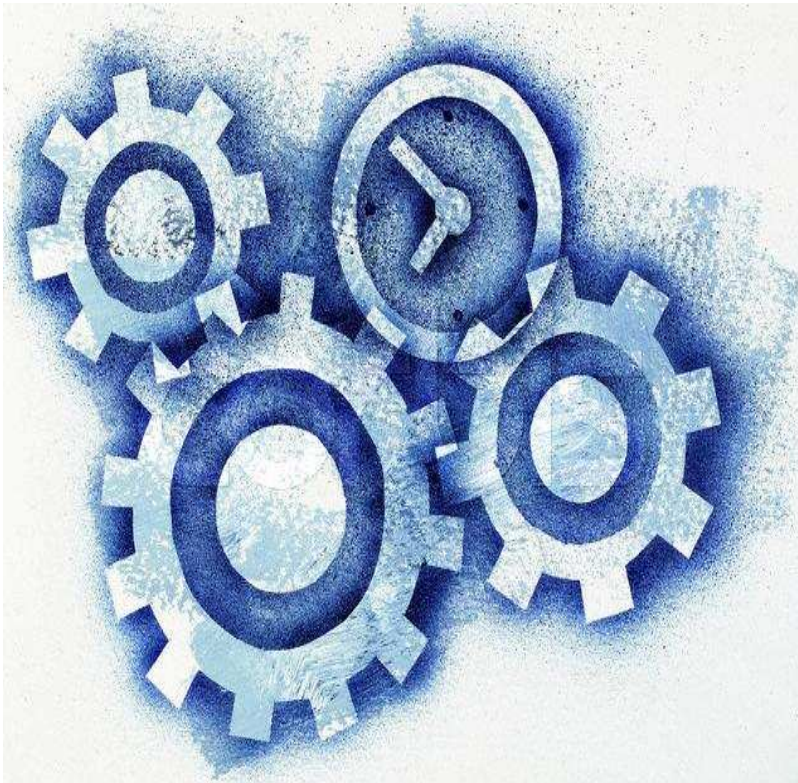
- Em nenhum lugar isto é mais evidente do que na organização moderna.
- A vida organizacional é muitas vezes **rotinizada** com a precisão exigida de um relógio.

As organizações vistas como máquinas



- Nesta Metáfora as organizações são concebidas com máquinas e seus empregados basicamente devem comportar-se como se fossem peças de máquina. Os empregados são frequentemente treinados para interagir com os clientes de acordo com um código detalhado de instruções e são monitorados em seu desempenho.

Máquinas, Pensamento Mecânico e o Surgimento da Organização Burocrática



- As organizações que são planejadas e operadas como se fossem máquinas são geralmente chamadas de **organizações burocráticas**.
- Falamos sobre organizações como se elas fossem máquinas e, conseqüentemente, tendemos a esperar que funcionem como máquinas: **rotineira, eficiente, confiável e previsível**

As organizações vistas como máquinas

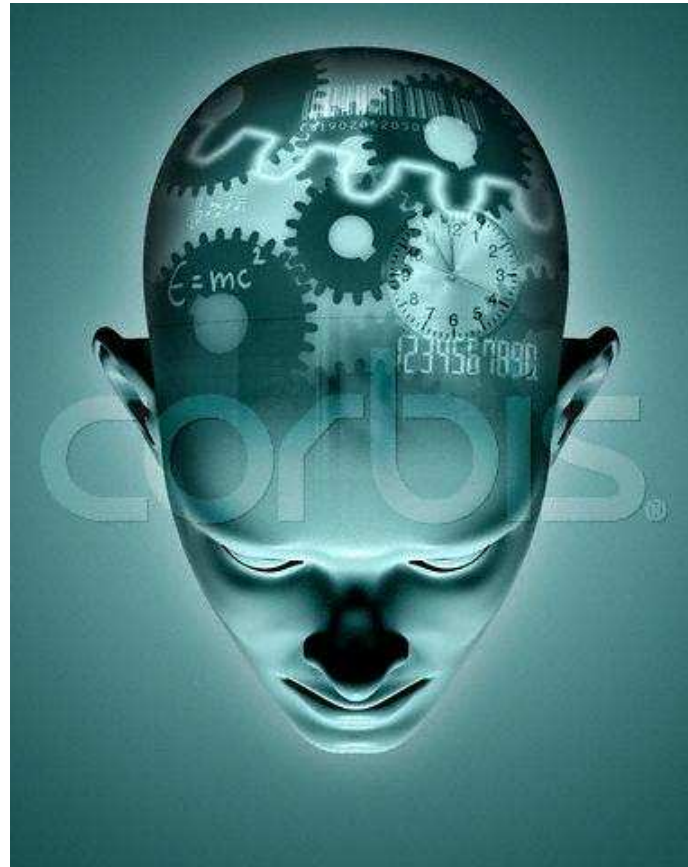


- Quando as metas são fixas, o ambiente é estável, e a força de trabalho dedicada e submissa, um modo de organização mecânico **pode representar a base de uma operação eficiente.**
- Mas em outros contextos organizacionais, **poderá ter consequências infelizes.**

A Burocracia de Weber

- Max Weber foi um dos primeiros teóricos burocratas, enfatizando em seu trabalho:
- Precisão
- Velocidade
- Clareza
- Regularidade, confiabilidade e eficiência
- Divisão fixa de tarefas.
- Supervisão hierárquica.
- Regras e regulamentações detalhadas.

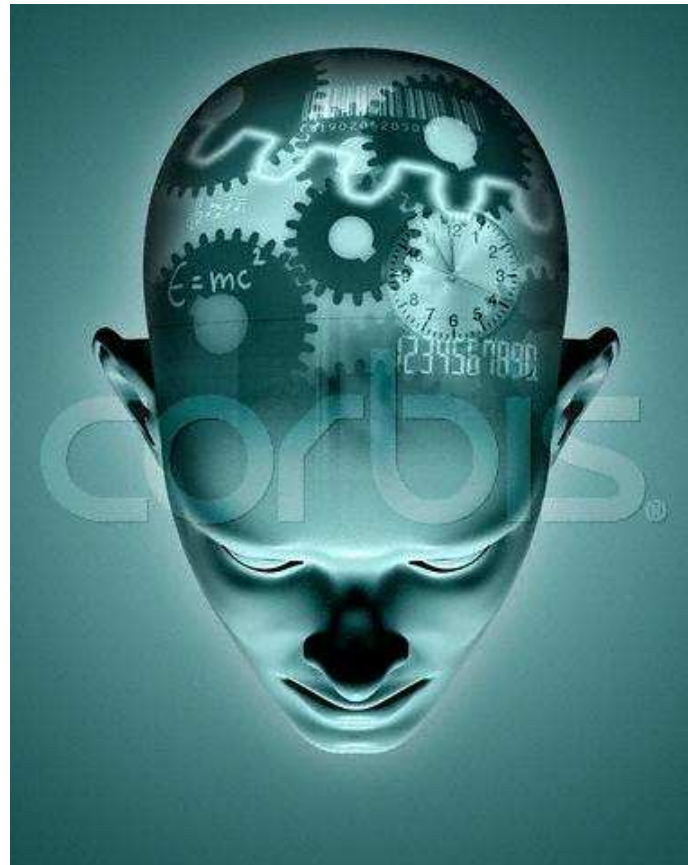
Vantagens da Metáfora Mecanicista



Abordagens mecanicistas da organização funcional bem sob condições que as máquinas funcionam bem

- Quando existe uma **tarefa clara** a ser desempenhada.
- Quando **o ambiente é estável**, previsível o suficiente para garantir que os produtos produzidos sejam adequados.
- Quando se quer produzir sempre **exatamente o mesmo produto**.
- Quando a precisão e a eficiência são muito valorizadas.
- Quando as partes humanas da “máquina” precisam ser **submissas e se comportar como planejado**.

Desvantagens da Metáfora Mecanicista



Desvantagens da Metáfora Mecanicista

- Abordagens mecanicistas criam formas organizacionais que têm **dificuldade de adaptar-se a mudança.**
- Abordagens mecanicistas podem resultar em um tipo de burocracia **insensível e desprovida de bom-senso.**
- A flexibilidade e a ação criativa, que são tão importantes em situações de mudança, geralmente são **bloqueadas** pelas barreiras inerentes às divisões mecanicistas entre diferentes níveis hierárquicos, funções e papéis.

Desvantagens da Metáfora Mecanicista

- Problemas podem ser ignorados, porque **não existem respostas prontas.**
- As comunicações podem ser ineficientes porque procedimentos e canais padronizados de comunicação em geral são **incapazes de lidar com circunstâncias novas.**
- Paralisia e **falta de iniciativa** podem levar ao acúmulo de trabalhos não terminados.
- Administradores de nível mais alto podem **tornar-se distantes.**
- Alto grau de especialização pode criar **visões míopes** porque não existe um apanhado geral da situação enfrentada pela empresa em sua totalidade.
- Definições mecanicistas de responsabilidades podem encorajar membros da organização a adotar **atitudes de descaso e não questionamento.**

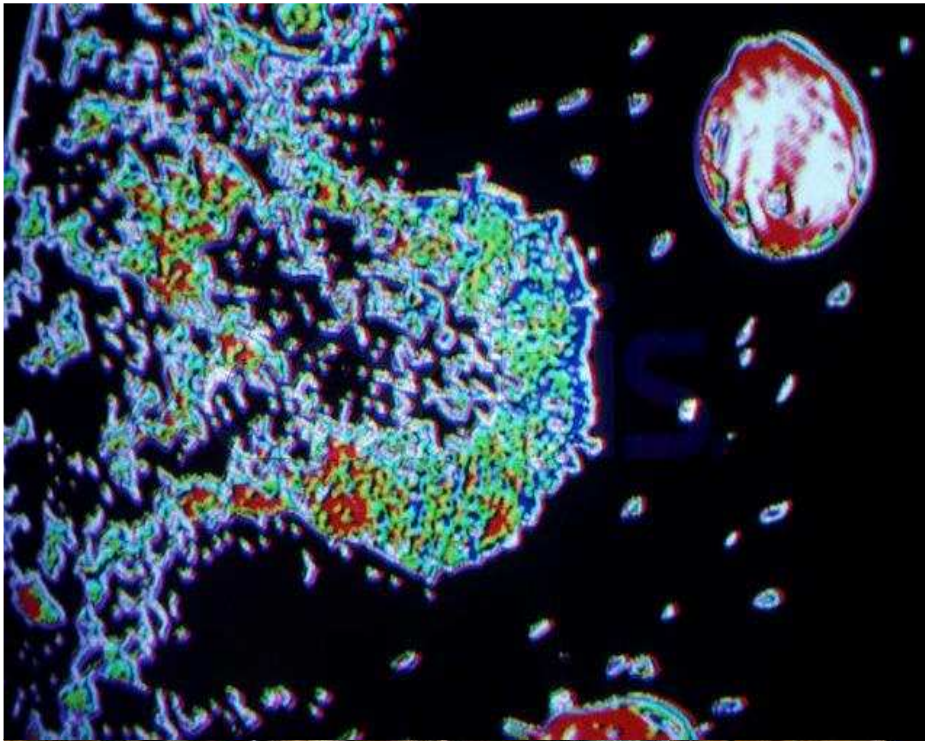
As Organizações vistas como organismos



As Organizações vistas como organismos

A imagem de um organismo procurando **adaptar-se** e **sobreviver** num ambiente de **mudança** oferece uma perspectiva valiosa para os administradores que querem ajudar suas organizações a fluir com a mudança.

- A metáfora ajuda-nos a entender as organizações como **conglomerado de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados**.
- Encoraja-nos a aprender a arte da **sobrevivência corporativa**.
- Leva-nos a desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem **abertos a novas mudanças**.



As Organizações vistas como organismos



- A metáfora sugere que diferentes ambientes favorecem diferentes espécies de organizações baseadas em diferentes métodos de organização e que a **congruência com o ambiente é fator de sucesso.**
- Notamos que determinadas organizações se “adaptam melhor a determinadas condições ambientais que outras.”

As Organizações vistas como organismos - Implicações



Organização como “**Sistemas Abertos**”.

O processo de **adaptação** das organizações ao ambiente.

Ciclos de vida organizacional.

Fatores que influenciam a saúde e o desenvolvimento organizacional.

Diferentes espécies de organização.

As relações entre espécies e ecologia.

As Organizações como sistemas abertos



- Este conceito alicerça a “**abordagem dos sistemas abertos**” baseada no princípio de que as organizações, assim como os organismos, são “abertas” para seu ambiente e precisam atingir uma relação apropriada com esse ambiente para sobreviver.

As Organizações como sistemas abertos



- Um sistema aberto é aquele em que existe **uma troca constante com o ambiente.**
- Ciclos de estímulos, transformação interna, respostas e novos estímulos são cruciais para a sustentação da vida e da forma do sistema.

Entropia



- Refere-se a tendência dos sistemas fechados de se deteriorar e cair.

Entropia Negativa



- Refere-se às tentativas dos sistemas abertos de se **sustentar através da importação de energia** para compensar tendências entrópicas.

Requisito da Variedade



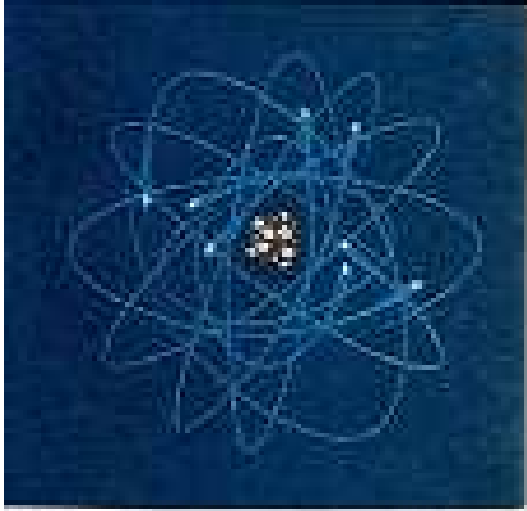
- Refere-se a complexidade interna de um sistema.
- A lei do requisito variedade afirma que os mecanismos reguladores internos de um sistema **precisam ser tão diversos quanto seu ambiente para poder lidar com a variedade e o desafio colocado pelo ambiente.**

Equifinalidade



- Refere-se ao fato que num sistema aberto existem muitas **maneiras diferentes de chegar ao mesmo fim.**
- Os sistemas vivos têm padrões flexíveis de organização que permitem **alcançar resultados específicos partindo de pontos diferentes** e usando recursos diferentes de maneiras diferentes

Evolução do Sistema



- Refere-se ao processo cíclico de variação, seleção e retenção de características selecionadas do sistema que permitem que ele **evolua para formas mais complexas de diferenciação e** integração a fim de lidar com os desafios e oportunidades impostos pelo ambiente.

Implicações práticas dos sistemas abertos

- Ênfase na **importância do ambiente** em que as organizações existem.
- As organizações são vistas como **conjuntos de subsistemas inter-relacionados**.
- A abordagem dos sistemas abertos encorajamos a estabelecer **congruências** ou **“alinhamentos”** entre diferentes sistemas e a identificar e eliminar potenciais disfunções.

Teoria da Contingência

- As organizações são sistemas abertos que precisam ser cuidadosamente administrados para satisfazer o equilíbrio das necessidades internas e se adaptar às circunstâncias ambientais.
- Não existe uma melhor maneira de organizar, a forma apropriada depende do tipo de tarefa e do ambiente em questão..

Teoria da Contingência

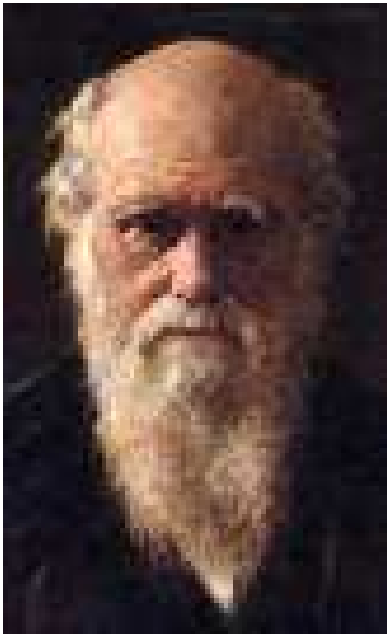
- A administração precisa preocupar-se, acima de tudo, em atingir **alinhamentos e “bons ajustamentos”**.
- Abordagens diferentes da administração podem ser necessárias para realizar diferentes tarefas dentro da mesma organização.
- Diferentes tipos ou “espécies” de organização são **necessários** em diferentes tipos de ambientes.

Seleção Natural



- Segundo esta teoria, as organizações precisam compensar os desequilíbrios **focalizando a maneira como os ambientes selecionam as organizações** e que a melhor maneira de fazer isso é pela análise em nível de populações de organizações e sua ecologia mais ampla.

Ecologia da População

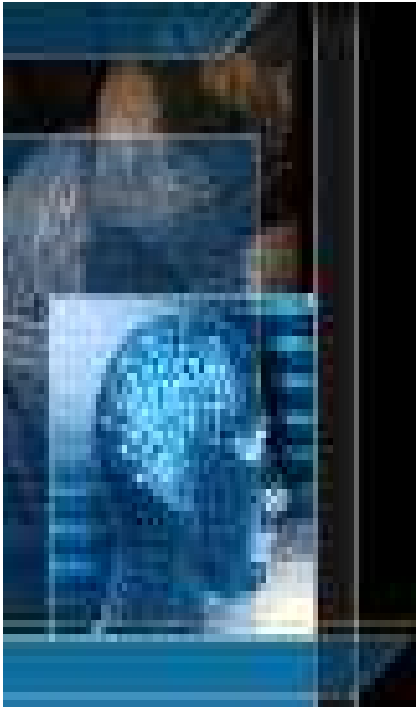


- Quando as mudanças ambientais, ou quando uma nova espécie faz uma incursão no nicho de recursos mantido por outra, **a mudança acaba refletindo na estrutura da população.**
- Como os membros de uma espécie tendem a ter pontos fracos e pontos fortes semelhantes, **toda a espécie tende a sobreviver ou a fracassar.**
- Embora alguns membros individuais possam ser mais aptos que outros, **eles em geral não são tão aptos quanto as novas espécies** e, a longo prazo, tendem a ter o mesmo destino de sua população

Ecologia da População

- Pressões inerciais **podem impedir as organizações de mudar** em resposta a seus ambientes.
- Confrontados com diferentes tipos de concorrência e de circunstâncias ambientais, **setores inteiros ou tipos de organizações podem surgir e desaparecer.**
- A habilidade para conseguir um nicho de recurso e superar o desempenho dos concorrentes **é crucial.**

Futuros Compartilhados



- Ambas as teorias organizacionais, a contingencial e a da ecologia populacional, **vêm as organizações como existindo em um estado de tensão e luta com seus ambientes.**
- Ambas presumem que as organizações e os ambientes são **fenômenos separados.**
- No entanto, este tipo de pressuposto tem atraído cada vez mais **críticas.**
- As organizações, como os organismos, **não são entidades separadas,** embora pode ser conveniente pensar nelas como tais.
- Elas não vivem em isolamento nem são auto-suficientes.
- **Ao contrário, elas existem como elementos de um ecossistema complexo.**

Futuros Compartilhados



- As organizações e seus ambientes estão envolvidos num **padrão de co-criação**, em que cada um produz o outro.
- Exatamente como na natureza, onde o ambiente de um organismo é composto de outros organismos, **os ambientes organizacionais são em grande parte compostos de outras organizações.**
- Uma vez reconhecido este ponto, torna-se claro que as organizações são, em princípio, **capazes de influenciar a natureza de seu ambiente.**
- Elas desempenham um papel ativo na determinação de seu futuro, especialmente quando atuando em conjunto com outras organizações.

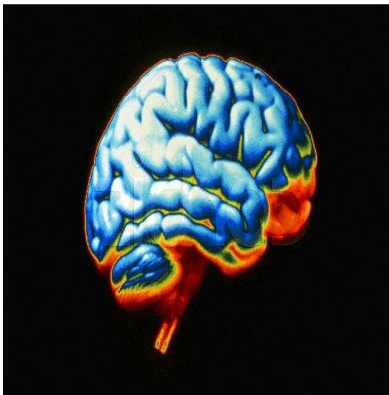
Vantagens da Metáfora do Organismo

- A metáfora sugere que as organizações devem sempre prestar muita atenção a seu ambiente externo.
- Sobrevivência e evolução tornam-se pontos centrais.
- A congruência com o ambiente torna-se uma tarefa gerencial chave.
- A perspectiva contribui para a teoria e prática do desenvolvimento organizacional.
- Alcançamos um novo entendimento da ecologia da organização.

Desvantagens da Metáfora do Organismo

- Os ambientes organizacionais são muito menos concretos do que a metáfora presume.
- A metáfora exagera o grau de “unidade funcional” e coesão interna encontrado na maioria das organizações.
- A metáfora pode facilmente tornar-se uma ideologia.

O que acontece se pensarmos nas organizações como cérebros ?



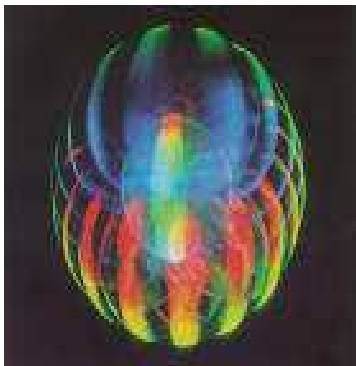
- Focalizamos sua capacidade de aprender e o processo que tanto pode atrofiar quanto aumentar a inteligência organizacional.
- Descobrimos como os resultados da moderna pesquisa sobre o cérebro podem ser traduzidos em princípios para criar organizações que aprendem.
- Entendemos como a inteligência pode ser distribuída através da empresa.
- Vemos como o poder da informática pode ser usado para desenvolver modos descentralizados de organização que são simultaneamente globais e locais.

A partir desta reflexão surgem as seguintes questões



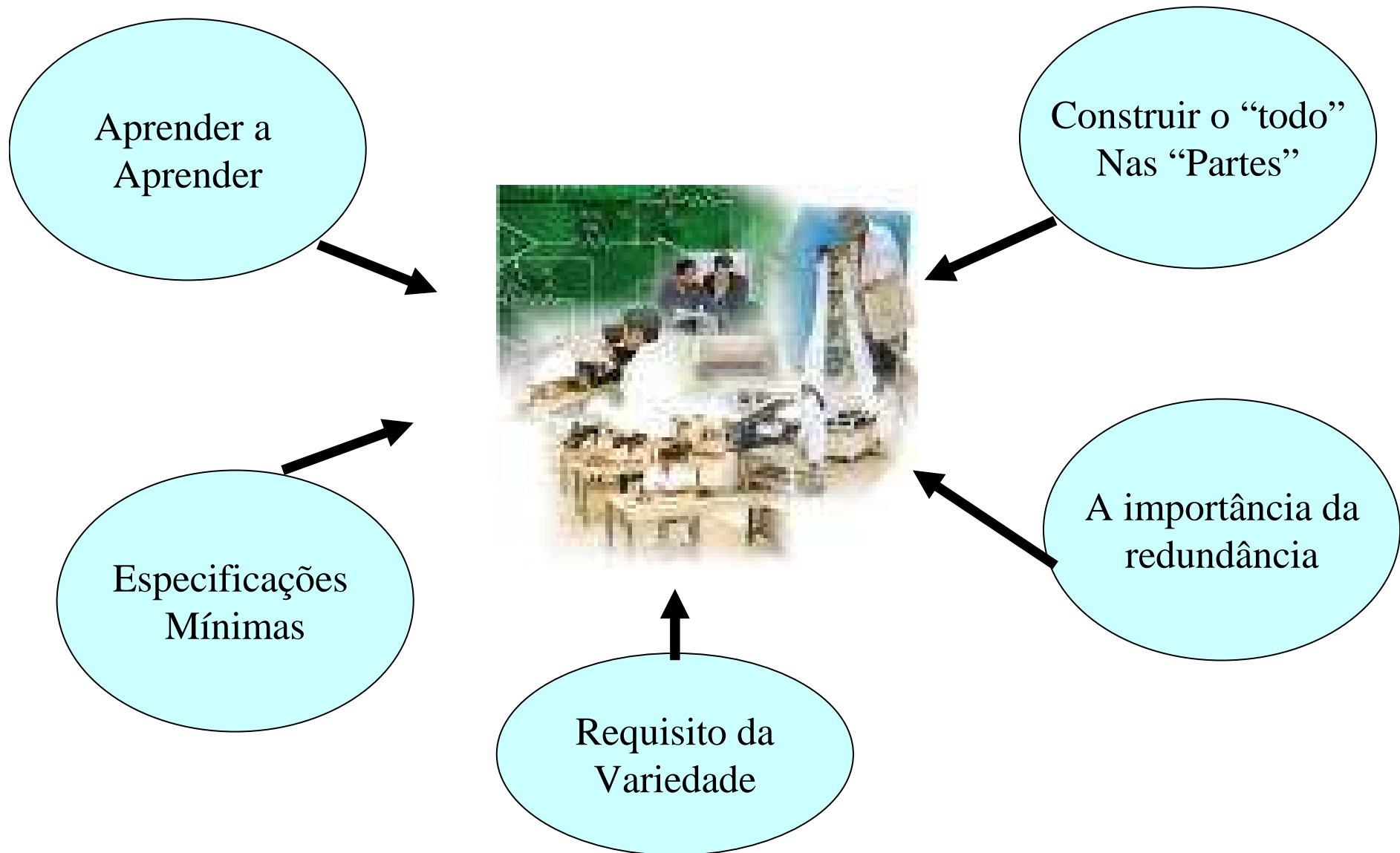
- É possível criar “organizações que aprendem”, com capacidade de serem tão flexíveis, elásticas e engenhosas quanto o funcionamento do cérebro?
- É possível distribuir as capacidades de inteligência e controle através de uma empresa, de modo que o sistema em sua totalidade possa auto-organizar-se e evoluir de acordo com novos desafios ?

O cérebro como um sistema holográfico



- A evidência holográfica enfatiza uma forma de inteligência mais descentralizada e distribuída.
- Quando se trata do funcionamento do cérebro, parece que não existe nenhum centro ou ponto de controle.
- O cérebro parece armazenar e processar dados em muitas partes ao mesmo tempo.
- O padrão e a ordem nascem do processo – não são impostos.

A organização Holográfica



Construir o todo nas partes



- DNA corporativo
- Inteligência interativa
- Estruturas holográficas que se reproduzem
- Equipes holísticas e papéis diversificados.

DNA Corporativo



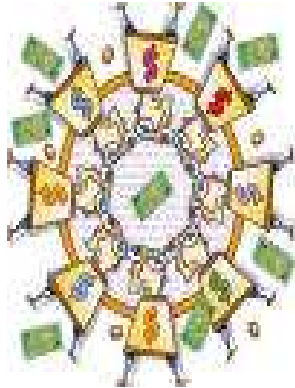
- Assim como o DNA na natureza carrega um código holográfico que contém informações necessárias para o completo desenvolvimento do corpo humano, **também é possível embutir os elementos-chaves de uma organização na cultura e em outros códigos que unem seus membros.**
- As visões, valores e sentido de propósito que mantém uma organização coesa podem ser usados como uma forma de **ajudar as pessoas a entender e absorver a missão e o desafio de toda a empresa.**

Inteligência Interativa



- A segunda maneira de construir o todo nas partes de uma organização é através da **criação de sistemas de informação adequados.**
- Os sistemas de informações que podem ser acessados de muitos pontos de vista criam um potencial para que as pessoas em toda a empresa, mesmo os que estão em locais distantes, se tornem plenamente **participantes de um sistema evolutivo de memória e inteligência organizacional.**

Estruturas holográficas que se reproduzem



- A terceira maneira de embutir o todo nas partes consiste em criar uma estrutura organizacional **que possa crescer e ao mesmo tempo permanecer pequena.**
- O processo tem um caráter “fractal”, no sentido de que **o mesmo padrão básico se repete muitas vezes.**
- Quando uma unidade atinge o tamanho ideal, e ainda deseja servir um número maior de clientes , algumas pessoas saem da unidade, para dar início a uma nova empresa. Desta maneira, **a cultura, o caráter e a base de conhecimento da organização toda estão embutidos na nova parte.**

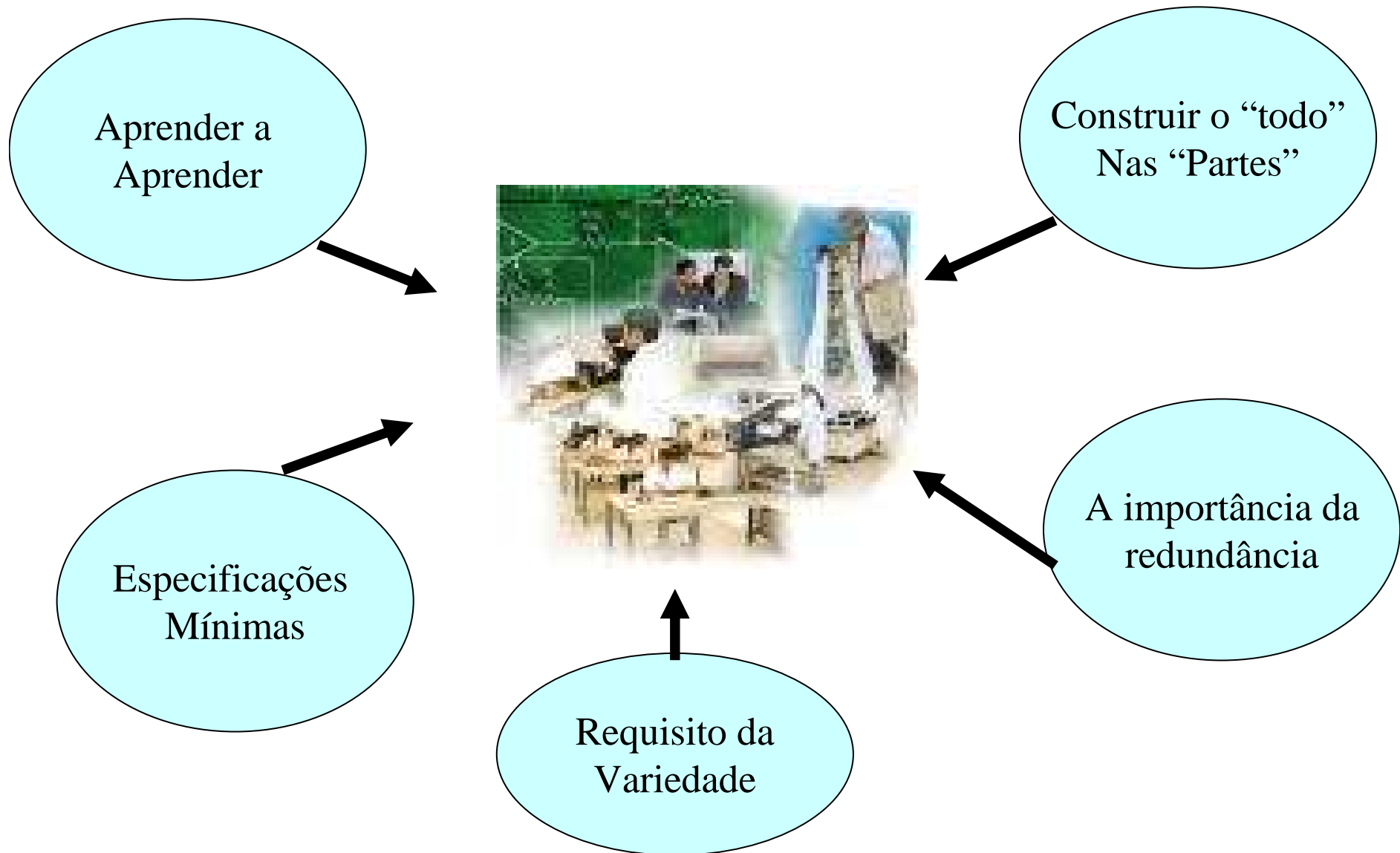
Equipes holísticas e papéis diversificados



- Uma quarta maneira de embutir o todo nas partes está na **maneira de organizar as tarefas.**
- A unidade básica da estrutura deverá ser uma **equipe de trabalho responsável por um processo completo.**
- Dentro de uma equipe, os papéis ou funções deverão ser amplamente definidos e as pessoas **treinadas em múltiplas capacidades** para que sejam intercambiáveis e possam trabalhar de maneira flexível e orgânica.



A organização Holográfica



A importância da Redundância



- Qualquer sistema com capacidade de auto-organização precisa ter certo grau de “redundância”, **uma espécie de capacidade excedente que possa criar espaço para o surgimento da inovação e do desenvolvimento.**
- Sem a redundância, os sistemas ficariam **fixos e completamente estáticos.**
- Algumas organizações utilizam-se do conceito quando abordam soluções de problemas ou inovações, dando o mesmo projeto a **diferentes equipes**, que depois se reúnem para compartilhar o progresso feito, as informações etc..



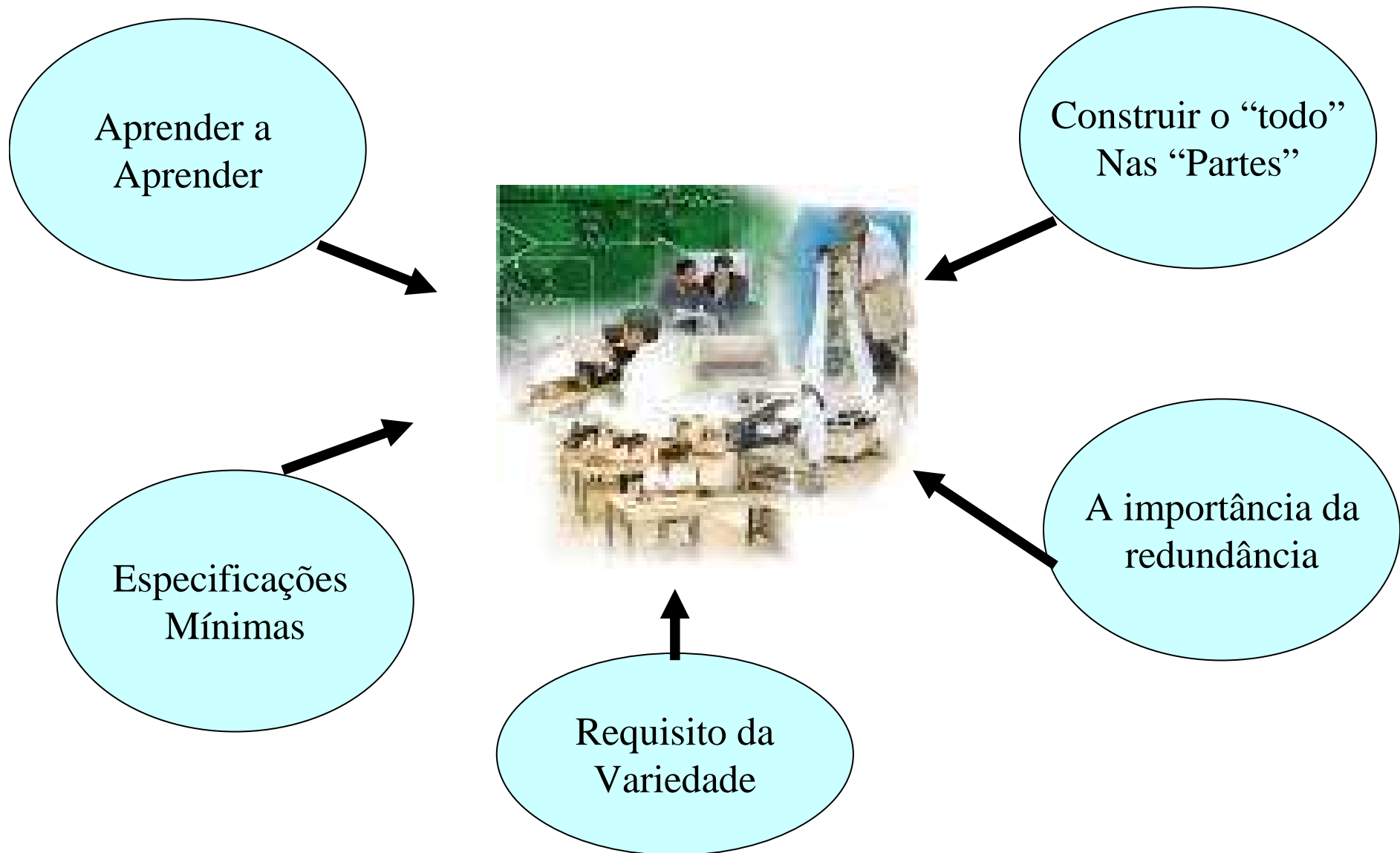
A importância da Redundância



- **Redundância das Partes:** Quando os gerentes e supervisores são utilizados como **“peça de reposição”** quando as coisas dão errado.
- **Redundância de Funções:** Em vez de acrescentar peças de reposição ao sistema, **funções extras são acrescentadas** a cada peça da operação para que cada parte seja capaz de executar várias funções – é o princípio que rege os grupos de trabalho auto-organizados.



A organização Holográfica



Requisito da Variedade



- Sugere que a diversidade interna de qualquer sistema auto-regulador **precisa ser compatível com a variedade e complexidade do ambiente** para poder lidar com os desafios colocados por esse ambiente.



- Qualquer sistema precisa ser tão variado e complexo quanto o ambiente que ele controla.
- Frequentemente os gerentes pensam ao contrário, **reduzindo a variedade para alcançar o consenso interno.**

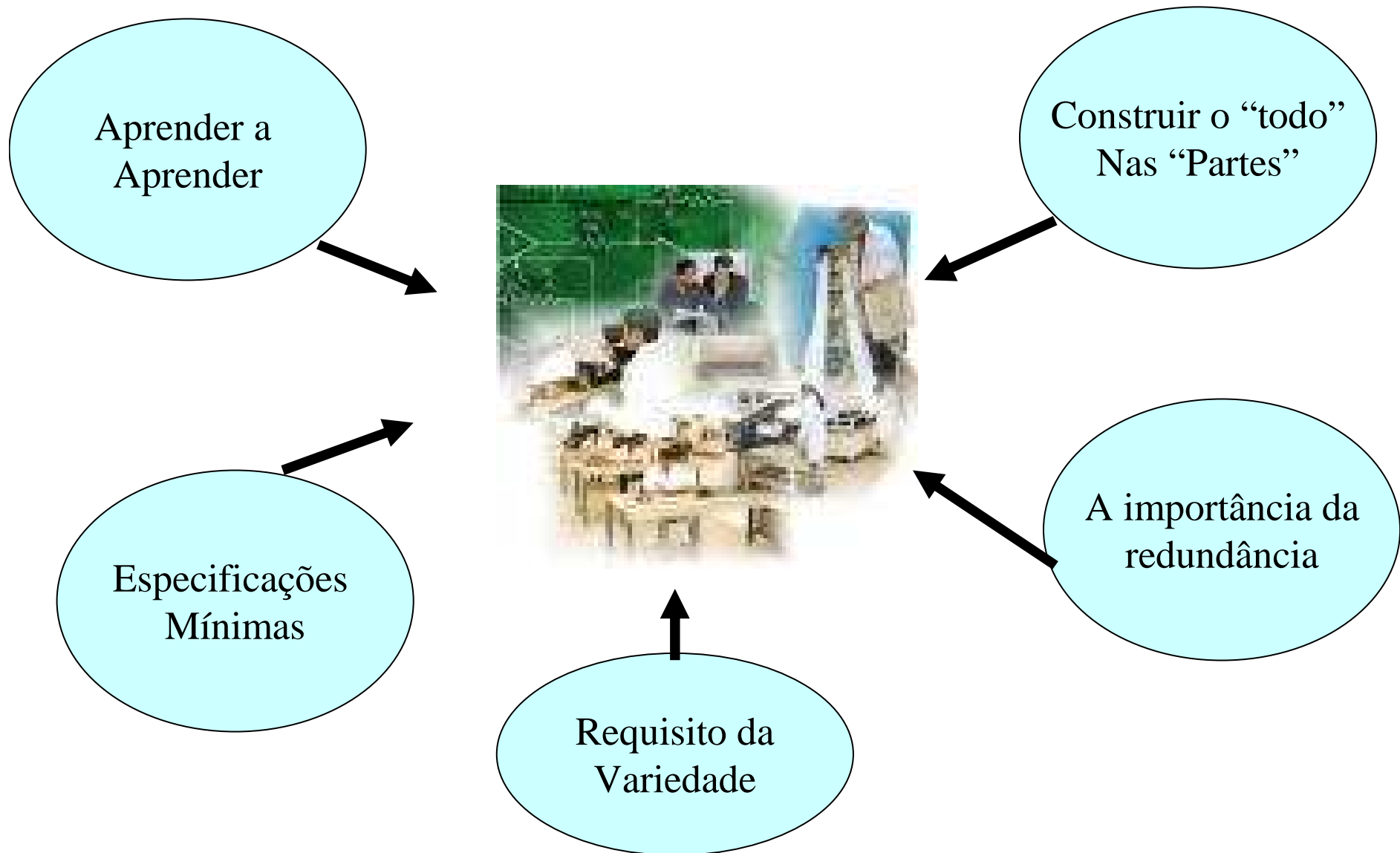
Requisito da Variedade



- Quer estejamos falando da criação de uma unidade empresarial estratégica, de um grupo de planejamento corporativo, do desenvolvimento de um produto, de uma equipe de pesquisa, ou de um trabalho em grupo numa fábrica, o requisito da variedade **favorece uma aceitação proativa do ambiente e toda a sua diversidade.**



A organização Holográfica



Especificações Mínimas



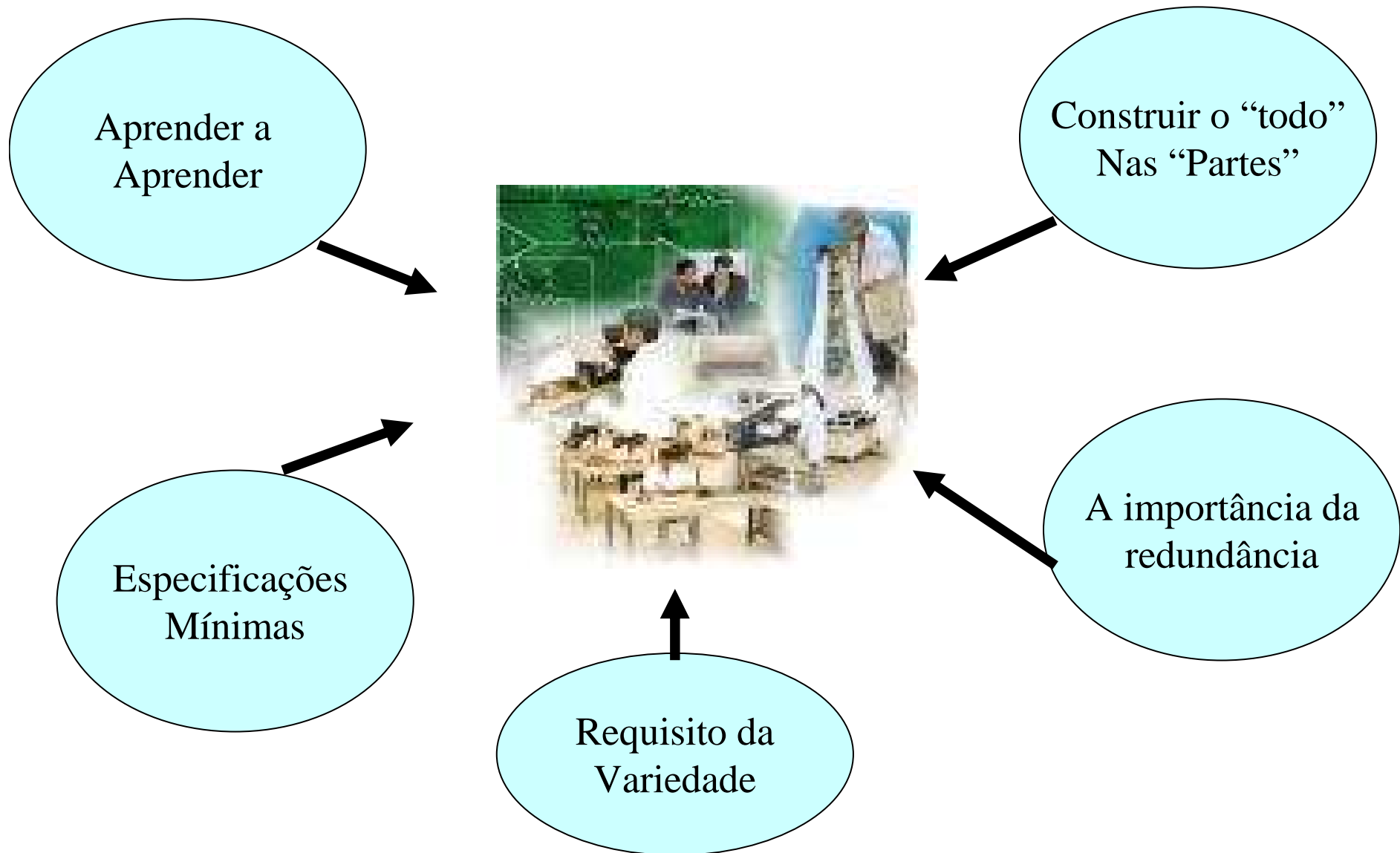
- O excesso de controle **anula** qualquer redundância, variedade e potencial de inovação que a unidade possa ter.

O princípio das especificações mínimas sugerem que os gerentes deveriam definir **somente o absolutamente necessário** para lançar determinada iniciativa ou atividade.



- Eles têm que evitar o papel de grandes planejadores e se concentrar na **facilitação, orquestração e gerenciamento dos limites** , criando condições propícias para permitir que um sistema descubra por conta própria

A organização Holográfica



Aprender a aprender

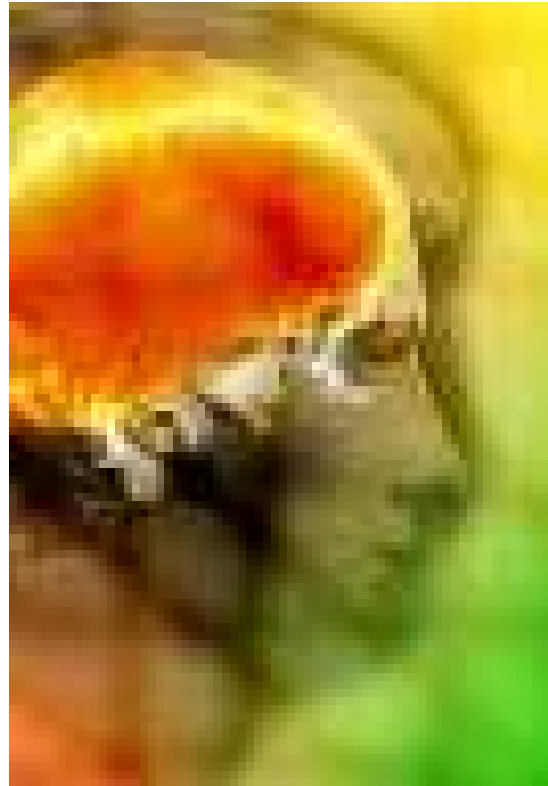


A auto-organização contínua requer uma capacidade de aprendizado de circuito duplo que permite que as normas e regras operacionais de um sistema mudem juntamente com as transformações de um ambiente mais amplo.



- Os princípios da estrutura holográfica criam um potencial para que isto ocorra.

Vantagens da Metáfora do Cérebro



Vantagens da Metáfora do Cérebro

- A metáfora fornece diretrizes claras para a criação de organizações capazes de aprender.
- Aprendemos com a informática pode ajudar a evolução da inteligência.
- Ganhamos uma nova teoria da administração baseada nos princípios de auto-organização.
- Reconhecemos a importância de lidar com paradoxos.

Desvantagens da Metáfora do Cérebro



Desvantagens da Metáfora do Cérebro

- Pode haver conflito entre os requisitos de aprendizado organizacional e as realidades do poder e do controle.
- Aprender por aprender pode tornar-se simplesmente uma ideologia

As Organizações vistas como Culturas



O que acontece se pensarmos nas organizações como Culturas ?

- Quando consideramos as organizações como culturas, vemo-las como minissociedades, com seus valores, rituais ideologias e crenças próprias.



- **Vemos importantes variações em estilo cultural de uma sociedade para outra.**
- **Vemos que organizações individuais também podem ter suas próprias culturas.**
- **Entendemos que desdobramentos em qualquer organização são um reflexo do que está nas mentes das pessoas.**
- **Notamos que enquanto algumas culturas corporativas podem ser uniformes e fortes, outras são fragmentadas pela presença das subculturas.**
- **Percebemos que a organização se baseia em significados compartilhados que permitem que as pessoas se comportem de maneira organizada.**

O que é este fenômeno chamado cultura?



- A palavra deriva metaforicamente da idéia de cultivo: O processo de preparar e melhorar a terra.
- Quando falamos sobre cultura, geralmente nos referimos ao padrão de desenvolvimento refletido no sistema de conhecimento, **ideologia, valores, leis e rituais diários de uma sociedade.**
- O conceito de cultura significa que diferentes grupos de pessoas têm diferentes modos de vida.
- A cultura é uma metáfora de considerável relevância para nossa compreensão das organizações.

Organizações vistas como fenômenos culturais.



- Hoje em dia nós vivemos numa “**sociedade organizacional**”.
- Seja no Japão, na Alemanha, em Hong Kong, na Grã Bretanha, nos Estados Unidos ou no Canadá, as grandes organizações provavelmente influenciam a maior parte do tempo em que estamos acordados.

Culturas e sub-culturas corporativas



- Assim como os indivíduos numa cultura têm diferentes personalidades, embora tenham muito em comum, isto também acontece com grupos e organizações.



Este fenômeno hoje é reconhecido como “**cultura corporativa**”.

Culturas e sub-culturas corporativas



- As organizações são **minissociedades** que têm seus próprios padrões específicos de cultura e subcultura.
- Uma organização pode considerar-se como como uma equipe muito unida, que acredita no trabalho em conjunto. Outra pode estar imbuída da idéia de que “somos as melhores do ramo”.
- Uma outra pode ser altamente fragmentada, dividida em grupos que vêem o mundo de maneiras muito diferentes ou que têm diferentes aspirações quanto ao que sua empresa deveria ser.
- **Esses padrões de crença ou significado compartilhado, fragmentados ou integrados e apoiados por várias normas operacionais e rituais, podem exercer influência decisiva sobre a habilidade geral de uma organização em lidar com os desafios que tem que enfrentar.**

Observações de diferenças culturais



- Uma das maneiras mais fáceis de apreciar a natureza da cultura e da subcultura corporativa é simplesmente observando o funcionamento do dia-a-dia de um grupo ou da organização a que se pertence – como se fosse uma pessoa de fora – adotando-se o papel de antropólogo.

Criação da Realidade Cultural



. Ao falar sobre cultura estamos realmente falando sobre um **processo de construção da realidade** que permite que as pessoas vejam e entendam eventos, ações, objetos, declarações ou situações específicas de maneiras diferentes.



Estes padrões de entendimento nos ajudam a enfrentar as situações que vivemos e também **dão as bases para tornarmos nosso próprio comportamento consciente e significativo**

Criação da Realidade Cultural

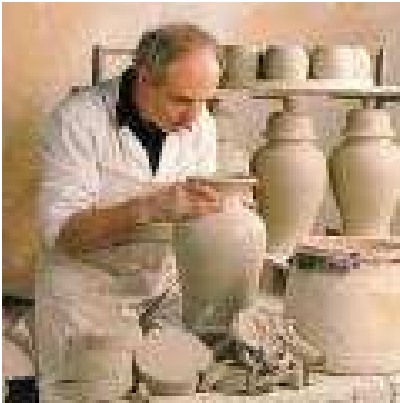


- **Mas como isto ocorre?**
- **Como a cultura é criada e sustentada?**
- **Como construímos nossas realidades**

Cultura: Obediência a Regras ou representação teatral ?

- **Em cada caso, você vai descobrir gradualmente como a vida dentro de uma dada cultura só flui suavemente se as pessoas se comportarem dentro dos códigos não escritos.**
- **Interrompa estas normas e a realidade ordenada da vida inevitavelmente se quebra.**

Representação da Realidade



- Reconhecendo que **realizamos ou representamos a realidade** de nosso mundo diário, temos uma poderosa maneira de analisar a cultura .
- Isto significa que precisamos tentar **entender a cultura como um processo contínuo, proativo de construção de realidade.**
- A cultura já não pode ser vista como uma **simples variável** que as sociedades ou organizações possuem ou algo que um líder traz para sua organização.
- Ela deve ser entendida como um **fenômeno ativo e vivo** através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem



Realidade Compartilhada



Organização

Organizações como Construções Sociais



- A visão da cultura como representação tem enormes implicações sobre como entendemos as organizações como fenômenos culturais, pois enfatiza que devemos basear nosso entendimento da organização nos processos que produzem sistemas de significados compartilhados.
- **Quais são os esquemas interpretativos comuns que tornam uma organização possível?**
- **De onde eles vêm ?**
- **Como são criados, divulgados e sustentados?**
- Estas perguntas agora se tornam centrais para a análise organizacional e a administração efetiva. Elas nos ajudam a ver que as organizações são realidades socialmente construídas que estão tanto na mente dos membros quanto nas estruturas, regras e relações concretas.

Organizações como Construções Sociais



- Tom Peters enfatiza que as organizações bem sucedidas **constroem culturas coesas**, em torno de conjuntos comuns de normas, valores e idéias que criam um foco adequado para a realização de negócios.
- Em cada caso, as **idéias centrais ajudaram a criar uma cultura corporativa** que difundiu os valores fundamentais e os princípios operacionais por toda a organização, criando uma base para o sucesso.

Mudança Cultural e valores fundamentais



- Os movimentos da qualidade total e de serviços ao consumidor que dominaram o pensamento e a prática administrativa na década de 90 **procuraram criar uma mudança cultural na administração em geral.**
- Os objetivos implícitos destes movimentos eram criar um tipo de “**revolução cultural**” que substituísse o antigo modo de vida burocrático e apontasse para uma nova lógica empresarial “orientada para o consumidor e para a qualidade”.
- Mas, 70% das empresas que adotaram estes modelos **fracassaram**, em grande parte porque não conseguiram substituir a lógica burocrática.
- Seus programas de qualidade viraram apenas programas, **não conseguiram mudar a cultura** dominante e a dinâmica política que geralmente a suporta.

Mudança Cultural e Transformação de Atitudes, Valores e Significados Comuns



- A Metáfora da cultura oferece uma nova maneira de pensar sobre a organização, ela mostra que o desafio de criar novas formas de organização e de administração é em grande parte o desafio de gerar uma mudança cultura.
- É o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresarias existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia-a-dia.
- Vista desta maneira, a criação de determinada cultura corporativa não consiste apenas em inventar novos lemas ou adquirir um novo líder.

Mudança Cultural e Transformação de Atitudes, Valores e Significados Comuns



- A Criação de uma nova cultura corporativa é uma tarefa enorme que envolve a criação de **sistemas compartilhados de significados que são aceitos, internalizados e utilizados em todos os níveis da organização.**
- No sentido mais fundamental, a cultura tem um **caráter holográfico.**
- As características do todo precisam estar codificadas em todas as partes, caso contrário, as partes não conseguem expressar ou atuar sobre o caráter do todo.
- As melhores equipes e organizações possuem estas características, **são organizadas em termos de significados fundamentais** que as pessoas possuem e compartilham.
- É esta qualidade que lhes permite ser flexíveis, adaptáveis e não burocráticas.

As profundezas ocultas da cultura



- A Cultura e a cultura corporativa **são muito mais do que os olhos podem ver.**
- Para entender a cultura de uma organização é necessário descobrir os aspectos banais, tanto quanto os aspectos mais expressivos do processo de construção da realidade.
- Algumas vezes, estes são tão sutis e tão entranhados que são difíceis de identificar.

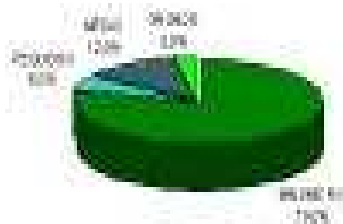
As profundezas ocultas da cultura



A screenshot of a financial statement table, likely a balance sheet or income statement, with multiple columns and rows of data. The text is small and difficult to read, but it appears to be a standard financial report format.

RENTAL DE IMÓVEIS
RENTAL DE VEÍCULOS
RENTAL DE EQUIPAMENTOS
RENTAL DE MÁQUINAS E FERRAMENTAS

GERAÇÃO DE CREDITOS POR PARTE
DE CLIENTES E CONTRATANTES



- Os contadores exercem influência **decisiva** na cultura de uma organização.
- Eles podem moldar a realidade de uma organização persuadindo as pessoas de que a **lente interpretativa do desempenho financeiro** deveria ter prioridade na determinação da maneira como a organização é dirigida.
- A questão é que, pensar na organização em termos financeiros é **apenas uma maneira de ver as organizações.**

Vantagens da Metáfora da Cultura

- A Metáfora enfatiza o significado simbólico de quase tudo que fizemos.
- Aprendemos que a organização e significado compartilhado são a mesma coisa.
- Líderes e gerentes vêem como seu sucesso depende da criação de significado compartilhado.
- Líderes e dirigentes ganham um novo entendimento de seus papéis e de seu impacto.
- Vemos que organizações e seus ambientes são domínios representados.
- A administração estratégica é vista como processo de representação.
- A Metáfora oferece uma nova perspectiva sobre a mudança organizacional.

Limitações da Metáfora da Cultura

- A Metáfora pode ser usada para apoiar a manipulação e o controle ideológico.
- A Cultura é holográfica e não pode ser realmente gerenciada.
- Importantes dimensões da cultura são sempre invisíveis, e o que é facilmente observável é relativamente sem importância.
- A Cultura geralmente tem uma dimensão política profunda, sendo impossível captar todo seu significado através da metáfora da cultura.