

## **Transformação cultural**

**Por Mark Wallacy da Costa Ribeiro**

### **RESUMO**

A competência relacionada à transformação cultural refere-se à capacidade do líder de compreender, influenciar e redirecionar os pressupostos, valores e práticas que moldam o comportamento coletivo nas organizações. A literatura aponta que mudanças sustentáveis ocorrem apenas quando se alcançam os níveis mais profundos da cultura – os modelos mentais e crenças compartilhadas – e não apenas os artefatos visíveis ou os valores declarados. A transformação cultural está diretamente associada ao desempenho organizacional, ao bem-estar das pessoas e à capacidade adaptativa das instituições, exigindo liderança que combine visão estratégica, participação ampla, sensibilidade às emoções coletivas e disposição para aprendizagem contínua em contextos complexos e plurais.

### **DESENVOLVIMENTO**

A cultura organizacional pode ser definida como um padrão de pressupostos básicos partilhados que orienta como as pessoas percebem, pensam, sentem e agem no trabalho (Schein, 2010). Esses pressupostos, porém, não são imutáveis; sob pressões externas e internas, organizações precisam rever valores e crenças para sustentar novas estratégias. Kotter (2008) mostra que empresas cujas culturas enfatizaram simultaneamente clientes, acionistas e colaboradores superaram em larga escala – em

crescimento de receita, preço das ações e lucro – aquelas que não o fizeram, demonstrando o vínculo entre transformação cultural e desempenho econômico.

Ao discutir a profundidade da mudança, Schein apresenta três níveis – artefatos visíveis, valores declarados e pressupostos subjacentes – e argumenta que apenas a alteração dos pressupostos gera transformação duradoura. Denison & Mishra (1995) complementam essa visão ao relacionar quatro traços culturais (envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão) a indicadores de crescimento e lucratividade, sugerindo que cultura é parte do processo adaptativo da organização. Cameron & Quinn (2005), por sua vez, propõem o Competing Values Framework, no qual culturas “clã”, “adhocracia”, “hierarquia” e “mercado” coexistem e podem ser realinhadas estrategicamente. Apesar de diferentes taxonomias, há convergência de que cultura é multiescalar, dinâmica e passível de diagnóstico sistemático.

As discussões ganham densidade quando se distingue cultura organizacional de cultura nacional. Hofstede et al. (2010) argumentam que dimensões como distância de poder ou individualismo moldam expectativas básicas; entretanto, meta-análises indicam que apenas pequena parcela da variância cultural nas empresas se explica por contexto nacional (Gerhart, 2009), sinalizando que organizações mantêm margem de manobra para desenhar culturas próprias mesmo em ambientes institucionais fortes.

No debate sobre processo de mudança, (Burnes, 2004) reavalia Lewin e sustenta que o modelo “descongelar–mudar–recongelar” continua relevante quando combinado com pesquisa-ação e dinâmicas de grupo – mas reconhece críticas a abordagens exclusivamente top-down, enfatizando movimentos emergentes e orgânicos. Armenakis & Bedeian (1999) ampliam essa abordagem ao destacar conteúdo, contexto, processo e critérios da mudança, defendendo intervenções multissetoriais e monitoramento de

reações afetivas dos empregados. Essa literatura reforça que liderar transformação cultural requer simultaneamente visão estratégica e gestão das emoções coletivas que acompanham a desconstrução de pressupostos antigos.

Discussões recentes sobre diversidade introduzem o conceito de policulturalismo. Huang et al. (2023) demonstram que os efeitos positivos desse ideário dependem de um mindset cultural maleável nos indivíduos; quando prevalece um mindset fixo, as mesmas práticas podem gerar resistência. A implicação é que transformação cultural deve articular políticas institucionais de diversidade com intervenções formativas que flexibilizem mentalidades individuais.

A dimensão humana da mudança aparece com força em estudos sobre clima e saúde psicológica. Dextras-Gauthier & Marchand (2018) evidenciam que culturas “de grupo”, centradas em apoio mútuo, reduzem sintomas de sofrimento psíquico, enquanto culturas racionais ou hierárquicas os elevam. Xenikou & Furnham (2022) acrescentam que a saúde dos gestores media a relação entre cultura e estilo de liderança: ambientes grupais favorecem bem-estar e estimulam comportamentos transformacionais, ao passo que contextos hierárquicos podem induzir estilos transacionais ou laissez-faire menos saudáveis.

Em síntese, a literatura converge em cinco pontos: (1) cultura influencia desempenho econômico e bem-estar; (2) mudanças profundas exigem intervir em pressupostos e modelos mentais; (3) liderança é necessária, mas insuficiente sem participação ampla; (4) ferramentas de conhecimento e sistemas de recompensa podem acelerar a internalização de novos valores; e (5) alinhamento entre estratégias de diversidade e mindsets individuais potencializa resultados. Divergências surgem quanto

ao grau de controle da alta gestão, à força desejável da cultura (forte versus adaptativa) e à magnitude da influência da cultura nacional sobre a organizacional.

Transformar cultura, portanto, é um processo dialético: envolve negociação entre estruturas formais e significados subjetivos; requer simultaneamente estabilidade identitária e abertura à aprendizagem contínua; e demanda liderança que saiba equilibrar direção estratégica com escuta sensível às vozes plurais da organização.

### **Aplicação prática da competência**

A competência da transformação cultural adquire centralidade no exercício da Secretaria Executiva da União Norte Brasileira, uma vez que essa função atua diretamente no ponto de convergência entre identidade institucional, práticas organizacionais e desafios contemporâneos. Liderar a Secretaria em nível de União implica reconhecer que decisões administrativas, orientações técnicas e iniciativas missionárias não operam em um vácuo, mas são continuamente moldadas por pressupostos culturais compartilhados. Conforme argumenta Schein (2010), transformar organizações exige intervir nos níveis mais profundos da cultura – aqueles que orientam a forma como líderes e membros interpretam a realidade e respondem às mudanças.

No contexto da UNB, a liderança da Secretaria exerce influência cultural sobretudo por meio de processos, discursos e modelos de atuação que se tornam referência para Campos, distritos e igrejas locais. A forma como normas são comunicadas, treinamentos são conduzidos, decisões são justificadas e pessoas são valorizadas contribui para consolidar – ou fragilizar – uma cultura organizacional saudável. Kotter (2008) destaca que culturas adaptativas são aquelas capazes de preservar identidade ao

mesmo tempo em que ajustam práticas diante de novos cenários. Essa tensão entre estabilidade e adaptação é permanente no trabalho da Secretaria Executiva.

A transformação cultural também se manifesta na capacidade de alinhar estruturas e relações humanas. Denison & Mishra (1995) demonstram que culturas eficazes equilibram envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. Aplicado à liderança do Secretário Executivo da União, isso significa criar ambientes institucionais nos quais normas e procedimentos coexistam com participação, escuta e corresponsabilidade. Cameron & Quinn (2005) reforçam que nenhuma organização opera a partir de um único tipo cultural; cabe à liderança discernir quais valores precisam ser fortalecidos em determinado momento histórico para sustentar o desempenho e o bem-estar organizacional.

No exercício prático da Secretaria Executiva da UNB, essa competência se expressa na condução de mudanças graduais e intencionais, capazes de fortalecer a identidade denominacional sem engessar a organização. Transformar cultura, nesse sentido, não implica romper com princípios, mas ressignificar práticas, revisar mentalidades e criar condições para aprendizagem coletiva. Processos como capacitação de lideranças, revisão de fluxos de trabalho, fortalecimento da memória institucional e incentivo à colaboração interdepartamental tornam-se instrumentos concretos de influência cultural.

Assim, aplicar os princípios da transformação cultural à liderança da Secretaria Executiva significa assumir que a cultura organizacional é continuamente moldada pelo comportamento dos líderes. A coerência entre discurso e prática, a forma como conflitos são tratados, o espaço concedido à participação e o cuidado com as pessoas comunicam valores de maneira mais poderosa do que documentos formais. Desse modo, a

transformação cultural deixa de ser um projeto pontual e se consolida como um processo contínuo, no qual a Secretaria da UNB atua como catalisadora de alinhamento institucional, maturidade organizacional e fidelidade à missão em um contexto em constante mudança.

Experiências Passadas	
Experiência	Artefatos
1. Apresentação de visão geral da Secretaria da UNB para Administradores dos Campos e Instituições UNB em 2023.	1. Arquivo eletrônico em PDF.
2. Treinamento de Secretárias Distritais na Associação Maranhense e Missão Nordeste Maranhense.	2. Fotografias do evento.
3. Realização de treinamento para Secretárias da Secretaria dos Campos e Instituições da UNB.	3. Fotografias do evento.
4. Treinamento online sobre atualização de Secretaria da UNB – Projeto Conte Comigo.	4. Fotografia do lançamento no canal do Youtube.

Experiências Planejadas		
Experiência	Artefatos	Avaliação
1. Criação de guia de procedimentos da Secretaria para igreja local.	Arquivo eletrônico em PDF.	
2. Realização de Mission Trip com Secretários dos Campos da UNB.	Fotografias do grupo	
3. Incentivo e criação de espaço para acervo histórico na UNB.	Fotografias do espaço	
4. Incentivo e criação de espaço para acervo histórico nos Campos da UNB.	Fotografia e vídeo do espaço	
5. Organização de Escolas de Missão com formatura e envio de jovens para o campo missionário.	Fotos das classes online, presencial, formatura e dedicação do envio de jovens.	

## Referências

- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: a re-appraisal. *Journal of Management studies*, 41(6), 977-1002.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Wiley. <https://books.google.com/books?id=dOuuBgAAQBAJ>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization science*, 6(2), 204-223.
- Dextras-Gauthier, J., & Marchand, A. (2018). Does organizational culture play a role in the development of psychological distress? *The International Journal of Human Resource Management*, 29(12), 1920-1949.
- Gerhart, B. (2009). How much does national culture constrain organizational culture? *Management and Organization Review*, 5(2), 241-259.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind*, 3rd McGraw Hill. New York.
- Huang, H.-C. B., Yang, Z. R., & Kung, F. Y. (2023). Employees' mindset matters: Leveraging cultural mindset to harness the benefits of organizational polyculturalism. *Industrial and Organizational Psychology*, 16(3), 408-412.
- Kotter, J. P. (2008). *Corporate culture and performance*. Simon and Schuster.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Xenikou, A., & Furnham, A. (2022). Leadership and organizational culture. *Handbook of research methods for organisational culture*, 23-38.