Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v3,2023/03
ISSN 2178-6925

MUDANÇAS DA CULTURA ORGANIZACIONAL E O PAPEL DA LIDERANÇA

ORGANIZATIONAL CULTURE CHANGES AND THE ROLE OF LEADERSHIP

Eliana Perez Gonçalves de Moura

Docente e pesquisadora, Universidade Feevale, Brasil

E-mail: elianapgmoura@gmail.com

André Berwian

Graduando de Psicologia, Universidade Feevale, Brasil

E-mail: andrebervwian@hotmail.com

Recebimento 20/02/2023 Aceite 03/03/2023

Resumo

Trata-se de um estudo qualitativo cujos dados foram obtidos por meio de uma investigação bibliográfica, do tipo revisão de literatura. A coleta de dados ocorreu na Business Source Complete (EBSCO) e na SciVerse Scopus (SCOPUS). As palavras-chaves utilizadas foram: "*organizational culture"* (and) *"change management"* (and) "*change processes*". Foram aceitos para esta revisão bibliográfica *estudos* que estivessem disponíveis online e gratuitos, contendo pelo menos uma das palavras-chaves no título e/ou resumo e/ou nas palavras-chaves. Os estudos incluídos abrangiam o recorte temporal de 2017 até 2022*,* sem restrição de idioma, áreas das ciências sociais, negócios, economia e psicologia. Foram excluídos artigos com mais de 05 anos, relatórios de pesquisas, editoriais, cartas ao editor, monografias, dissertações e revisões. A partir da seleção efetuada de acordo com os critérios acima especificados, os artigos foram lidos na íntegra e comparados em relação à metodologia, resultados e conclusões. Os resultados apontam que a transformação da cultura organizacional constitui um processo contínuo por meio do qual o mundo corporativo se renova, assimilando os novos valores trazidos pela emergência do novo paradigma que pressiona por novas formas de viver e trabalhar. Nesse contexto, lideranças criativas são a chave para o sucesso da mudança organizacional.

Palavras-chave: Cultura organizacional; Mudança organizacional; Processos de mudança.

Abstract

This is a qualitative study whose data were obtained through a bibliographical research of the literature review type. Data collection was carried out in the Business Source Complete (EBSCO) and SciVerse Scopus (SCOPUS) databases. The keywords were used according to the sequence: "organizational culture" (and) "change management" (and) "change processes". Studies that were available online and free of charge, containing at least one of the keywords in the title and/or abstract and/or keywords, were accepted for this bibliographic review. The included studies covered the time frame from 2017 to 2022, without language restriction, areas of social sciences, business, economics and psychology. Articles older than 05 years, research reports, editorials, letters to the editor, monographs, dissertations and reviews were excluded.

From the selection made according to the criteria specified above, the articles were read in full and compared in relation to methodology, results and conclusions. The results point out that the transformation of the organizational culture constitutes a continuous process through which the corporate world renews itself, assimilating the new values brought by the emergence of the new paradigm that presses for new ways of living and working. In this context, creative leadership is the key to successful organizational change.

Keywords: Organizational culture; Organizational change; Change processes.

1. Introdução

Os debates em torno da cultura organizacional não são recentes. De modo geral, o assunto “cultura organizacional” aparece relacionado à diversos aspectos que compõe o cotidiano do mundo corporativo, ensejando a realização de pesquisas que forneçam sustentação para tomadas de decisões claras, coerentes e compatíveis com os objetivos de eficácia e produtividade empresarial.

Se levarmos em consideração que nas últimas décadas temos assistido movimentos de profundas mudanças culturais em diversos lugares do mundo, ligados a valores como as mudanças climáticas, compromisso social das empresas, equidade de gênero e diversidade, podemos perceber a importância e urgência da discussão em relação à temática das mudanças da cultura organizacional.

De um modo geral, o conceito de cultura remete à ideia de uma forma de sentir, agir e pensar compartilhada por todos que estão inseridos em um determinado contexto social, econômico e ambiental. A partir disso, podemos supor que a cultura organizacional designa o ambiente sócio-cultural no qual as pessoas estão inseridas, enquanto trabalham, compartilhando modos de sentir, pensar e agir específicos, balizados pelos valores da organização e, portanto, considerados adequados para aquela realidade laboral (PAZ; FERNANDES; CARNEIRO; MELO; 2020).

Contudo, o que ocorre quando novos valores surgem indicando a emergência de um novo paradigma que pressiona por mudanças da cultura organizacional sob pena de provocar importantes prejuízos no desempenho das empresas? Inúmeros estudos vêm demonstrando quais estratégias de mudança

da cultura organizacional vem sendo implementadas pelas organizações. (LEMOS e DIAZ, 2022).

Em um estudo desenvolvido com o objetivo de identificar como melhorar o desempenho das empresas Sánchez, Vinces e Guillen (2018), apontaram a importância de promover mudanças na cultura organizacional, a fim de incorporar novos valores, tais como a diversidade. Os referidos autores afirmam que, a diversidade em uma empresa pode fomentar maior espaços de discussões sobre um mesmo tema, o que estimula a criatividade e isso acaba se tornando interessante para a empresa porque, ao longo dos anos, enriquece e aprimora seus valores culturais. Além disso, os referidos autores apontam que a diversificação é importante porque pode, diretamente, induzir melhores resultados, por meio da melhora na capacidade de resolução de problemas, do aumento da criatividade e da inovação. Além disso, o estudo sobre cultura organizacional na área da saúde, desenvolvido por Fonseca, Lowen, Lourenço, Peres (2018), demonstra como as mudanças operadas na cultura organizacional em termos de equidade de gênero, contribuíram para o desenvolvimento de atitudes positivas dos colaboradores, resultando na melhoria da qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Lemos e Diaz (2022), em um contexto mundial de intensas transformações, cada vez mais, as organizações estão sendo pressionadas a adotar estratégias específicas para incorporar à cultura organizacional os novos valores vinculados às temáticas da diversidade, demonstrando assumir uma posição clara em favor de uma mudança social e cultural mais ampla.

Para Sánches, Vinces e Guillen (2018), esse cenário impõe as seguintes questões: como tornar a cultura organizacional mais diversa? Há possibilidades de mudanças da cultura organizacional em todas as empresas?

Não obstante, cabe ressaltar que tanto as mudanças, quanto a cultura organizacional não existem sem as pessoas; ou seja, qualquer resultado depende do engajamento das pessoas, especialmente, incentivadas pelas lideranças. Este parece ser o papel das lideranças: saber inspirar seus liderados como parte de sua estratégia de intervenção na cultura organizacional. Desse

modo, entendemos que a questão central a ser levantada é como os colaboradores recebem e vivem as mudanças da cultura organizacional?

Ante ao acima exposto, o presente artigo apresenta uma pesquisa de revisão bibliográfica da literatura científica, que buscou sistematizar os estudos que abordam o tema da mudança organizacional, levantando a seguinte questão: qual o papel da liderança nos processos de mudanças da cultura organizacional?

1.1 Objetivos Gerais

A pesquisa teve como objetivo analisar o papel da liderança nos processos de mudanças da cultura organizacional. Para tanto, buscamos identificar estudos da área da gestão, que abordavam tanto o tema das mudanças da cultura organizacional quanto o papel das lideranças no contexto organizacional.

2. Revisão da Literatura

Em todas as áreas do conhecimento científico, os pesquisadores mapeiam e avaliam seu território intelectual a fim de identificar lacunas e especificar as questões mais relevantes, para elaborar seu projeto de pesquisa. Assim, desenvolvem uma revisão da literatura como uma importante etapa de seu trabalho de investigação.

Contudo, é preciso discernir a revisão da literatura, como etapa de um projeto de pesquisa, dos diferentes tipos de trabalhos de revisão bibliográfica que, recentemente, se tornaram “populares”. Particularmente, na área das ciências médicas a aplicação da técnica de revisão de modo "autômato" pretende sistematizar e sintetizar a complexidade dos problemas através da compilação dos resultados de pesquisas informados pelos artigos científicos. Enquanto método de investigação independente, a revisão sistemática surgiu na década de 1980, vinculada ao movimento da Prática Médica Baseada em Evidências passando a ser reconhecida como Medicina Baseada em Evidências (MBE)

A MBE foi definida por Sampaio e Mancini (2007), como “o uso consciente, explícito e criterioso da melhor e mais atual evidência de pesquisa para a tomada de decisões clínicas sobre o cuidado de pacientes” (p. 84). A PBE busca atender a demanda de qualidade na atuação dos profissionais da saúde que necessitam, estar a par dos resultados mais recentes de pesquisas rigorosas para ajudá-los na tomada de decisão sobre a melhor e mais efetiva intervenção ou técnica para determinado paciente. De acordo com Tranfield, Denyer e Smart (2003), na área das ciências médicas, as PBE envolvem uma série de questões técnicas que visam minimizar o viés e o erro e, por isso, a revisão sistemática e a meta análise (realizada por meio de testes estatísticos) são amplamente consideradas como fornecedoras de evidências de 'alta qualidade'.

Evidentemente, o movimento da “Prática Médica Baseada nas Melhores Evidências” migrou da medicina para outras disciplinas, disseminando a ênfase na produção de uma ciência confiável, porque rigorosamente construída por evidências práticas. Contudo, Tranfield, Denyer e Smart (2003) questionam até que ponto processos de revisão desenvolvidos em campos cujo conhecimento científico é mais convergente, como da medicina, podem servir de modelo de revisões rigorosas e relevantes aos processos de revisão no campo das ciências sociais, por exemplo? Os referidos autores argumentam que antes de investir esforços para produzir conhecimento baseado em evidências, é preciso considerar que, em cada disciplina, a qualidade da informação aceita como evidência depende de uma série de critérios que incluem (i) uma abordagem intelectual ampla, (ii) um sistema de valores adotado pela comunidade científica e (iii) os métodos de pesquisa empregados.

De acordo com Cohen e Rojas (2019), no campo das ciências sociais, é mais importante comparar, estabelecer semelhanças e/ou diferenças do que buscar resultados relevantes. Segundo eles, um resultado pode ser relevante não só pela informação que fornece, mas também como consequência de ter sido comparado com outro resultado e ter sido especificado como semelhante ou diferente e ter-se logrado estabelecer o quão diferente é. Desse modo, é possível analisar a gênese dessa diferença.

Nessa mesma linha, Tranfield, Denyer e Smart (2003) entendem que diferentemente das revisões realizadas nas ciências médicas, na área do

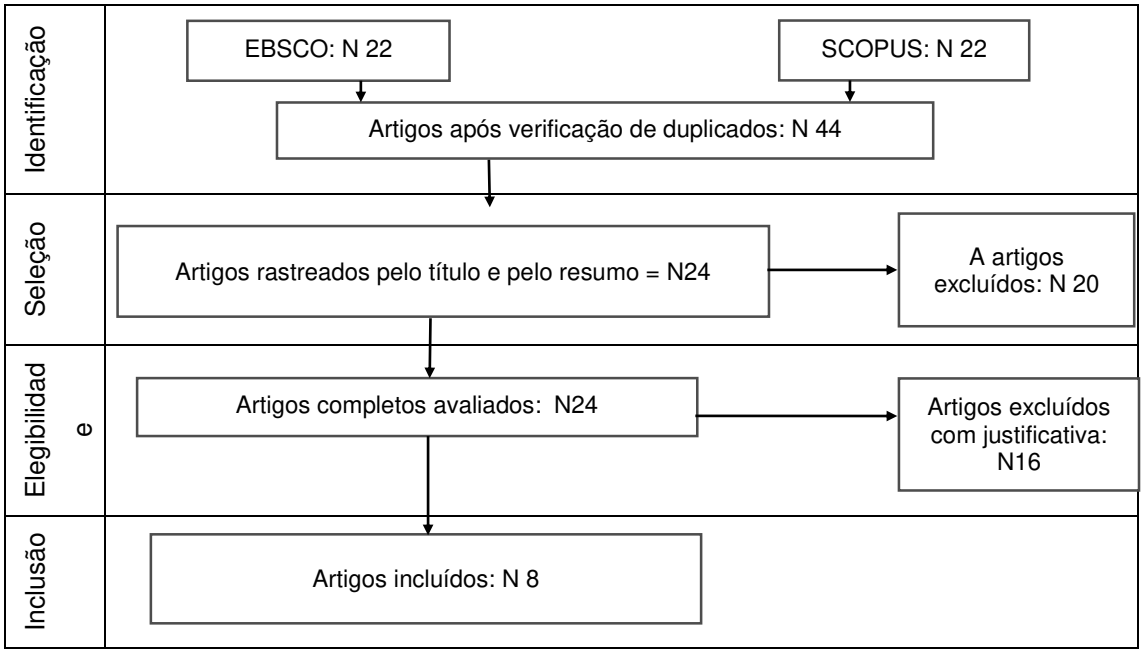
conhecimento de gestão e negócios, as revisões não podem apresentar resultados baseados em evidências, porque a natureza divergente própria das ciências sociais se expressa pela fragmentação.

Em um esforço de conciliação, Kraus et all (2022) classificam os estudos de revisões independentes em sistemáticas e não sistemáticas, definindo como sistemáticas as revisões que seguem um procedimento ou protocolo (literal ou adaptado) para buscar, extrair e analisar os dados. Contudo, os autores afirmam que a despeito da nomenclatura, se o estudo for guiado por uma metodologia transparente ele será, essencialmente, uma revisão sistemática, independentemente de permitir ou não replicabilidade e/ou rastreamento de evidências.

Isto posto, entendemos que um estudo de revisão consiste em um método científico que busca revisar estudos bibliográficos a respeito de um determinado tema de interesse do pesquisador (ERCOLE; MELO; ALCOFORADO; 2016). Desse modo, no âmbito desta pesquisa, buscamos explorar, descobrir e conhecer as novas perspectivas sobre o papel da liderança em um contexto de mudança da cultura organizacional, considerando diversas perspectivas e diferentes problemas a respeito do tema por meio de uma busca abrangente e, analisando os resultados, de forma narrativa e descritiva (TRANFIELD; DENYER; SMART, 2003).

2.1. Método

O levantamento bibliográfico foi realizado de setembro a novembro de 2022, nas bases de dados *EBSCO* e *SCOPUS*, duas relevantes bases de dados multidisciplinar que indexam periódicos de grande impacto e que disponibilizam referenciais com resumos e textos completos. As palavras chaves utilizadas foram: "*organizational culture*" (and) *"change management*" (and) "*change processes*". presentes nos resumos. E os filtros aplicados foram: período de publicação de 2017 até 2022; artigos científicos publicados em periódicos de livre acesso da área das ciências sociais, negócios, economia ou psicologia; publicados em português, inglês ou espanhol. Foram excluídos artigos com mais de 05 anos de publicação, relatórios de pesquisas, editoriais, cartas ao editor,



monografias, dissertações e teses. Foram incluídos 08 artigos. A Figura Nº 01, representa o fluxo do processo de identificação, seleção, elegibilidade e inclusão dos estudos que compõem a amostra.

Na fase de identificação, a busca realizada na Ebsco resultou em 22 estudos e a busca na Scopus, também, resultou em 22 estudos. Após análise preliminar, verificou-se não haver nenhum estudo duplicado, totalizando 44 artigos. Na fase de seleção, os 44 artigos foram rastreados pela leitura dos títulos e resumos sendo que 20 artigos foram excluídos. Assim, restaram 24 artigos considerados adequados para a fase seguinte.

Na fase de elegibilidade, os 24 artigos foram lidos integralmente e avaliados quanto a sua pertinência temática. Nessa fase, foram excluídos 16 artigos restando um total de 8 estudos que foram incluídos na amostra do estudo por terem sido considerados relevantes à pesquisa.

2.2. Resultados

Inicialmente, foram extraídos os dados gerais (metadados) de cada um dos oito artigos que compuseram a amostra. Quadro Nº 1 apresenta as informações relativas aos autores, o título do estudo, a revista, o ano em que foi publicado e a base de dados da qual foi retirado.

Quadro Nº 1 – Identificação Geral da Amostra

Código	Autores	Título	Revista, Ano, Fonte
Est 1	Simranjeet K. B.; Shikha G.; Syed, N. H.	The mediating role of organizational culture: Transformational leadership andchange management in virtual teams	Asia Pacific Management Review (2022) – SCOPUS
Est 2	Eddy Setyanto, Afiful Ikhwan; Shofia Amin; Muhammad Shabir U.; Sugeng Suharto	Challenges of the Change Management for Managing People and Organizational Culture	International Journal of Recent Technology and Engineering (2019) – SCOPUS
Est 3	Kyra Weerts; Walter Vermeulen; Sjors Witjes	On corporate sustainability integration research: Analysing corporateleaders' experiences and academic learnings from an organisationalculture perspective	Journal of Cleaner Production (2018) – SCOPUS
Est 4	Nebojša Janićijević.	Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy	Economic annals (2017) – SCOPUS
Est 5	Luina Mahadewi	Post-merger and Acquisition Integration: A Case Review of Dial Henkel And BP Amoco	International jornal ofbusiness studies (2018) – SCOPUS
Est 6	Söling, S. Pfaff, H. Karbach, U. Ansmann, L. Neu-Köberlein, J. AdAM-Study Group.	How is leadership behavior associated with organization-related variables? Translation and psychometric evaluation of the implementation leadership scale in German primary healthcare	BMC Health Services Research (2022) - EBSCO
Est 7	Angelini, E. Wolf, A. Wijk, H. Brisby, H. Baranto,	The impact of implementing a person-centred pain management intervention onresistance to change and organizationalculture	BMC Health Services Research (2021) – EBSCO
Est 8	Vickers, S. A. et all	Returning to Growth: One Academic Medical Center's Successful Five-Step Approach to Change Management	Academic Medicine (2021) – EBSCO

Fonte: Dados da pesquisa

Num primeiro momento fica evidente a diversidade de revistas que, no período investigado, publicou estudos abordando a temática desta pesquisa. Apenas a revista BMC Health Services que se repete, as demais são revistas diferentes umas das outras. Além disso, dos 8 artigos da amostra nenhum deles

foi publicado em 2020. Contudo observamos que em 2021 e 2022, foram publicados 4 artigos sobre a temática em estudo. Chama a atenção o fato de serem muito recentes, nos levando a questionar se seria um indicativo de algum fator relacionado à pandemia mundial do Covid-19. A ausência de publicações ocorre somente no lapso de um ano (2020), nos demais anos que compõem o período cronológico deste estudo, houve um novo estudo publicado.

Destaca-se o fato do maior número de estudos publicados (N=5) terem sido localizados na Scopus, enquanto na Ebsco, apenas, três estudos foram publicados no período cronológico investigado. Este aspecto chama atenção, na medida em que a Ebsco é considerada a mais completa base de dados acadêmica na área da Administração e Negócios do mundo o que seria razoável supor que a maior parte dos estudos da amostra fossem dela provenientes. Não obstante, quando olhamos com mais vagar as áreas temáticas percebemos que predominam os estudos (N=5) da área de negócios e organizações, em comparação aos estudos (N= 3) da área da saúde ou dos negócios em saúde.

Os estudos da amostra também foram analisados a partir das seguintes dimensões: tipo de estudo realizado, local de realização e possíveis contribuições a presente pesquisa. O Quadro Nº 2 sintetiza as informações levantadas sobre essas dimensões.

Quadro Nº 2 – Categorização da Amostra

Cod.	tipo de estudo	local	Contribuições
Est 1	Revisão de literatura	Índia	Busca de conceitos e relação com dados das principais empresas de TI
Est 2	Revisão de literatura	Indonésia	Apresenta os conceitos aprofundados de etapas da mudança organizacional e as fases que a compõem.
Est 3	Revisão de literatura	Holanda	Apresenta uma análise de 3 temas relacionados a cultura organizacional e suas implicações sobre a liderança
Est 4	Revisão de literatura	Sérvia	Discute os aspectos que permeiam a mudança organizacional, para tanto analisa conceitos e métodos empregados
Est 5	Pesq. empírica qualitativa	Indonésia	Analisa um processo de mudança cultural ocorrida em duas empresas viveram uma fusão.
Est 6	Pesq. empírica quantitativa	Alemanha	Resultados de testes aplicados em lideranças envolvidas na cultura organizacional

Est 7	Pesq. empírica quantitativa	Suécia	Acompanhou o processo de mudança em um hospital analisando seus impactos e resistências em relação a cultura organizacional
Est 8	Pesq. Empírica estudo de caso	Estados Unidos	Estudo que utilizou dados institucionais de uma faculdade para analisar sua cultura organizacional e instituir mudanças.

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre os estudos que compõem a amostra, há dois deles que desenvolveram pesquisas do tipo estudos de caso sobre diferentes perspectivas; o estudo 5 analisa o processo de mudanças da cultura organizacional corrido a partir da fusão de duas empresas e o estudo 8 aborda as mudanças após reorganização interna ocorrida em um hospital. Ambos os estudos, apresentam resultados convergentes, destacando que o planejamento cuidadoso e a adoção de estratégias de médio prazo concorrem para casos bem-sucedidos de mudanças culturais. Vale destacar que dentre os 8 estudos analisados, um deles apresenta uma pesquisa sobre as mudanças da cultura organizacional ocasionadas pela implantação do trabalho remoto, em virtude do distanciamento social imposto pela pandemia de 2020. De certo modo, este estudo corrobora as suspeitas anteriormente levantadas quando mencionamos a maior quantidade de artigos publicados em 2021 e 2022, comparativamente às publicações de 2020 quando foi decretada a pandemia do Covid-19, obrigando-nos encontrar alternativas para o mundo do trabalho.

Também merece destaque a diversidade de países e até mesmo continentes que se voltam à investigações sobre a temática. Na amostra deste estudo apenas dois artigos científicos são originários do mesmo país: a Indonésia. Um deles apresenta uma revisão de literatura sobre mudanças da cultura organizacional e outro um estudo de caso que busca entender os fenômenos que ocorreram durante um processo de venda/a aquisição de uma empresa.

Aliás, esse é ponto para destacar quanto aos estudos da amostra: quatro deles; isto é: metade dos artigos da amostra, são estudos de revisão bibliográfica, sendo que dois deles, (estudo Nº 2 e Nº 4), convergem na formulação da questão de pesquisa, contrariando Tranfield, Denyer e Smart (2003) que afirma que as pesquisas de revisão da área das ciências sociais se

caracterizam pelo baixo consenso neste quesito, ainda que tenham sido publicados com dois anos de diferença (de 2017 para 2019). Essa diferença de tempo entre as duas publicações abre espaço para especulações sobre a possibilidade de estarmos diante de uma mudança nas características das pesquisas de revisão da área das ciências sociais. Nesse sentido seria interessante supor que as discussões nesta área vêm logrando construir alguns consensos em torno de determinados conceitos e definições. Contudo, essa suposição não tenha sustentação, se considerarmos que o estudo 3, apresenta uma revisão da literatura sobre três conceitos diferentes.

Por fim, com relação às possíveis contribuições oferecidas à esta pesquisa, merecem destaque os estudos Nº 5, Nº 6, Nº 7 e Nº 8, na medida em que relatam a realização de pesquisas de campo empírico abordando aspectos da vida corporativa relacionados à cultura organizacional. Desse modo, realizamos uma análise mais detalhada desses 4 estudos partir da descrição do método e dos participantes da pesquisa.

No Quadro (Nº 3) estão apresentadas as principais informações levantadas. Nosso propósito foi vasculhar indícios que ofereçam sustentação à uma possível resposta para a questão central do presente estudo, a saber: o papel da liderança nos processos de mudanças da cultura organizacional.

Quadro Nº 3 – Categorização dos estudos empíricos

Código	Descrição do método	Participantes
Est 5	Estudo de caso qualitativo que utiliza um modelo de 7 fatores para analisar um processo de mudança organizacional	Gestores
Est 6	Estudo quantitativo, com aplicação de teste sobre o comportamento de lideranças com diversos itens avaliados.	Líderes de nível gerencial
Est. 7	Estudo quantitativo, descritivo e transversal que avalia o impacto de mudanças técnicas sobre a cultura organizacional	Gestores
Est 8	Estudo qualitativo sobre o fluxo e rotinas da empresa para analisar a estrutura e cultura organizacional	Líderes de nível gerencial

Fonte: Dados da pesquisa

Com relação aos participantes das respectivas pesquisas, foco dos estudos privilegiou a perspectiva daqueles trabalhavam nas empresas, utilizando diferentes técnicas de levantamento de dados, tais como: questionários, entrevistas, depoimentos narrativos e, até mesmo, instrumentos padronizados.

Também recorreram à técnica da triangulação de fontes, fazendo análises de materiais gráficos e símbolos da empresa. Ademais a variedade dos postos de trabalho ocupados pelos participantes das pesquisas pode conferir suporte às nossas análises, na medida em que eram desde gestores (médicos e enfermeiras) de organizações da área da saúde (hospital, passando por trabalhadores de nível gerencial, até trabalhadores de indústrias, envolvendo tanto os setores administrativo quanto os setores de produção.

2.3. Discussão dos Resultados

A partir da leitura atenta e crítica dos oito artigos que compuseram a amostra deste estudo, buscamos estabelecer comparações, identificando semelhanças e detectando diferenças no intuito de extrairmos deles pistas plausíveis que nos permitissem elaborar possíveis respostas à questão central da presente pesquisa, a saber: o papel das lideranças nas mudanças da cultura organizacional.

Nesse sentido, nosso compromisso não foi encontrar respostas diretas, tampouco, oferecer resultados definitivos. Nosso interesse analítico foi, antes, cotejar as diferenças e semelhanças para delas inferir suas gêneses.

Iniciamos analisando os estudos Nº1, Nº3, Nº4, Nº5, Nº6 e Nº8 que discutem fortemente o conceito de mudança de cultura organizacional relacionado às lideranças das organizações. A leitura crítica dos textos nos induziu a considerar que, mais do que responsáveis, as lideranças são propulsoras da adesão dos times às mudanças da cultura nas organizações. Os Estudos Nº3 e Nº4, acrescentam que a mudança somente se consolida de baixo para cima, mas somente se instaura como processo, quando as lideranças estiverem convictas da necessidade de alterações, caso contrário não de efetivará.

Os Estudos Nº 6 e Nº 7 também discutem o conceito de cultura organizacional enlaçado com os conceitos de liderança e mudanças organizacionais. Mas, diferenciando-se dos demais, os estudos adotaram um desenho metodológico quantitativo, fazendo uso de formulário com questões fechadas e um inventário padronizado para verificar as possíveis relações entre

mudanças da cultura da empresa e seus impactos sobre a empresa em si e sobre os trabalhadores. Especificamente, o Estudo Nº 6 usou um teste de avaliação de lideranças, no qual um dos eixos de análise visava investigar os discursos e as práticas do líder sobre a cultura organizacional, apontando quais seriam suas forças ou limitações num processo de mudança da cultura organizacional.

Sob outra perspectiva, o Estudo Nº 2 descreve três etapas que são percorridas para o alcance da mudança nas empresas. A primeira delas diz respeito à empresa, a segunda refere-se à cultura organizacional e a terceira diz respeito aos indivíduos que fazem parte da organização. Como resultado, o estudo apontou a importância do papel da liderança, apresentando recomendações sobre como um líder deve pensar e agir se quiser inspirar seus liderados frente a um contexto de mudança da cultura organizacional. Esses resultados, corroboram os argumentos apresentados no Estudo Nº 4, que destaca o quanto as atitudes das lideranças podem impactar positiva ou negativamente alguns os aspectos das mudanças.

Com efeito, o Estudo Nº 4 ressalta que as mudanças de cultura organizacional exigem muita energia, não apenas de parte dos colaboradores diretos da empresa, mas também dos clientes e fornecedores que precisam se adaptar às mudanças, demonstrando o quão forte e intenso se torna esse processo nas empresas.

O Estudo Nº 5, analisa um de caso mudança da cultura organizacional ocorrido em cinco etapas. Cada etapa se caracterizou por diferentes desafios que precisaram ser superados para avançar em direção a implantação da nova cultura organizacional. Nesse processo, foram identificadas e enfrentadas as fragilidades e limitações, exploradas as potencialidades até encontrar as melhores soluções. Desse processo depreendeu-se que o sucesso da mudança cultural, passa necessariamente pela atuação da liderança, desde que as lideranças não se sintam ameaçadas, mas desafiadas para implementar a nova cultura organizacional.

O Quadro Nº 4 sumariza os elementos, extraídos dos estudos, que tangenciam as questões levantadas na presente pesquisa.

Quadro Nº 4 - Papel da liderança, mudanças e cultura organizacional.

Código	Papel da Liderança	Mudanças	Cultura Organizacional
Est 1	No primeiro estudo, os autores trazem o impacto da liderança, do quanto eles podem desenvolver pessoas e fazer com que elas sejam administráveis mesmo de forma virtual.	Neste estudo apresenta o conceito de mudança atrelada a liderança, como diferentes formas de liderar e como é a partir do líder que inicia o processo de mudança. Depois é apresentado o conceito de mudança cultural nas organizações, e de como o sucesso desta está diretamente relacionada com uma comunicação eficiente	Neste estudo apresentam diferentes conceitos e modelos de cultura organizacional como de Schein (1985), Cameron e Quinn (2011) e (Denison et al., 2015), sendo a última adotada para o artigo, com a principal ideia de força de cultura adotada por valores e de formas mais superficiais.
Est 2	Aqui é apresentado a liderança como o início de todo o processo de mudança cultural dentro de organizações. Fala sobre ações de líderes que devem ser relacionadas ao novo jeito de pensar e agir, e fala sobre o engajamento essencial dos times nos processos de mudanças.	Neste estudo é apresentado o conceito de mudança cultural em níveis, a primeira delas é a mudança da empresa, por segundo vem a mudança da cultura organizacional, e por último a do indivíduo associado a este espaço. E apresenta isso num processo de 5 etapas, Identificação, Apresentação, Planejamento, Avaliação e Comunicação.	Neste estudo o conceito de cultura organizacional fica diretamente relacionado as etapas do processo de mudança, no qual ficam diretamente relacionados a alterações na cultura organizacional.
Est 3	Neste estudo o conceito de liderança está relacionada com a mudança de cultura organizacional. É apresentado em uma das perspectivas de mudanças a liderança como um dos principais eixo de mudança, como um papel de facilitador no dia a dia.	No estudo 3 o conceito de mudança foi relacionado a cultura organizacional, com os artigos que foram revisados: 1- apresenta como este processo não pode acontecer somente de cima para baixo, mas precisa envolver todos. 2- Acreditam sem possível a mudança de cima para baixo e de baixo para isso, considerando cultura local. 3- Com fortes lideranças acreditam que a mudança ocorre de cima para baixo.	Apresenta os conceitos de cultura organizacional de livros importantes sobre o assunto. Com citações de autores sobre como a cultura organizacional é implicada perante mudanças que ocorrem em empresas, por menor que seja.
Est 4	No aspecto de liderança, neste estudo, os autores apresentam os tipos de lideranças, as relações que eles têm, sobre as formas de liderar se com mais participação ou menos participação. Também apresentam o conceito de controle nas organizações que está atrelado a liderança de como ocorre o controle dos comportamentos dos trabalhadores a partir do modelo de liderar.	A mudança é apresentada por este artigo como uma estratégia, como uma forma de planejar. O estudo também fala muito sobre a energia de acontecer a mudança cultural, que necessita de muita criatividade dos trabalhadores, para passar por problemas e soluções eficazes de modo a não demandar mais processos e tempo. E fala dos modelos de mudanças culturais, que podem ser mais participativas ou mais diretivas de cima para baixo.	Neste quarto estudo o conceito de cultura organizacional traz a toma as diferentes culturas e quais as formas que cada cultura apresenta, se são mais centralizadas, se são igualitárias, ou se são mais liberais. Nesse estudo apresenta a cultura como o início de qualquer assunto de liderança ou mudança cultural
Est 5	Dentre os passos da mudança cultural de empresa estudada, foi apresentada 5 etapas e dentre elas todas citam a liderança como papel fundamental para um bom andamento e planejamento da mudança cultural, como ações de engajar e energizar os times, modelar novos pensamentos, agir de acordo com a nova cultura e inspirar e compartilhar essa nova visão com todos.	No estudo 5 a relação do conceito de mudança de cultura organizacional está relacionada a liderança, de que o líder precisa ver vantagem nas mudanças e não ser somente ameaçado por elas. Apresenta 4 etapas das mudanças, como reconhecer o que precisa mudar e se precisa, diagnosticar e planejar, gerir a transição e por fim mensurar os resultados e manter a mudança cultural estabelecida.	A cultura organizacional foi apresentada o conceito e relacionada com o estudo de caso deste estudo em questão, como benefícios que surgiram com a fusão das duas empresas do artigo pesquisado.
Est 6	Neste estudo a liderança é estudada associada com o comportamento e as relações da organização. Foi aplicada um	A partir dos testes em líderes, a mudança foi associada a um item de análise da variável da organização. Foi analisada o	O conceito de cultura organizacional permeou todo este estudo que utilizou de algumas variáveis da cultura

	teste em lideranças de empresas para entender perfis e diferentes fatores como proatividade, conhecimento de liderar, Suporte e perseverança da liderança. Isso para analisar diferentes variáveis da empresa e relacionar com o resultado dos testes	grau e eficácia de diferentes perfis de lideranças perante uma mudança de cultura organizacional. Com isso foram vistos as forças e limitações destes perfis testados.	organizacional para analisar os testes do estudo. As variáveis analisadas foram: proatividade, conhecimento, suporte e perseverança.
Est 7	O conceito de liderança não foi explorado por este estudo, foram apresentados associados aos conceitos de cultura organizacional e de como é necessária uma liderança forte e coerente com os demais da empresa.	Neste estudo a mudança ocorre na alteração de um método, no qual busca entender o impacto desta no dia a dia. Com os diferentes tipos de cultura organizacional o estudo apresentou quais estão mais propensas e fáceis de promover mudanças e apresentou forte resistência de mudança a partir da alteração que foi necessária ocorrer no espaço em estudo 7.	Neste estudo para apresentar os impactos da mudança cultural, os autores apresentam os conceitos de diferentes culturas organizacionais e suas forças e limitações direcionadas para flexibilidade, ou estabilidade, ou integração ou diferenciação
Est 8	Este estudo apresentou as etapas de uma mudança cultural e para isso buscaram as lideranças como um suporte essencial no processo, os autores apresentam que alinhamentos foram necessários. A partir disso foram mapeadas questões culturais e de valores de lideranças desta empresa.	A mudança que se estuda neste artigo é de cultura organizacional de um hospital que busca solucionar o contexto agravante que viveu para uma nova fase de crescimento e mudança de cultura organizacional. Os autores trazem como uma estratégia a mudança para que ocorra alinhamentos e futuras intervenções com outras áreas, a fim de desenvolver ainda mais o hospital, sem envolvimento de maiores recursos, mas voltados a reorganização do que já é praticado.	A cultura organizacional foi apresentada de forma que o estudo analisou o momento atual da empresa e da insatisfação com o contexto que estava inserido. A partir disso, foram analisadas as barreiras desta cultura organizacional, como os investimentos, os colaboradores e as pessoas

Fonte: Dados da pesquisa

Abordando a temática sob outra perspectiva, o Estudo Nº 7 analisou os impactos das mudanças sobre o processo e o ambiente de trabalho considerando suas repercussões sobre o desempenho dos trabalhadores, bem como, as possíveis repercussões da mudança ocorrida sobre a cultura organizacional já estabelecida.

Também o Estudo Nº 1, ainda que abordando os conceitos de mudanças culturais e cultura organizacional, acrescentou um elemento novo ao problematizar a importância da comunicação clara e efetiva, quando se efetiva uma cultural nas empresas. Segundo esta perspectiva, as lideranças devem garantir um processo de comunicação claro e transparente sobre a nova cultura, alcance a todos os trabalhadores. Em convergência a esse ponto, o Estudo Nº 8 também destaca a comunicação efetiva como chave para que a mudança organizacional seja bem-sucedida.

3. Considerações Finais

O presente estudo de revisão bibliográfica buscou problematizar o papel da liderança nos processos de mudanças da cultura organizacional. Para tanto, adotamos o método de revisão sistemática, seguindo as postulações de Tranfield, Denyer e Smart (2003), para os quais as pesquisas de revisão no campo do conhecimento científico em gestão e negócios, dispensam a adoção de protocolos rígidos, devido dispersão característica do campo. A pesquisa foi desenvolvida por meio da análise de 8 artigos científicos considerados elegíveis para a amostra deste estudo, por atenderem os critérios de inclusão e exclusão previamente estabelecidos.

Ao longo do processo analítico exploramos o material criando classificações e categorizações a partir de diferentes perspectivas (dimensões). Comparando e estabelecendo diferenças e semelhanças para, finalmente, inferir a gênese do que difere. Mas, principalmente, para inferir a gênese que produz equivalências.

Desse modo, mais do que conhecer as diferenças entre os artigos analisados, foi possível compreender que a temática da mudança da cultura organizacional se reveste de urgência na atualidade na medida em que, cada vez mais, novos valores socioculturais emergem demandando novos modos de viver e trabalhar. A nova cultura, produto da mudança cultural emergente, impõe a todos uma profunda revisão que deve incluir bens e valores, apostando na qualidade de vida, na sustentabilidade e no desenvolvimento humano. Esse movimento de revisão sociocultural incide sobre o mundo corporativo exigido adaptação e adoção de novos posicionamentos, novas práticas que reflitam os novos valores.

Assim, podemos inferir que as transformações da cultura organizacional se tornaram um processo contínuo por meio do qual o mundo corporativo se renova, assimilando os novos valores que emergem em um mundo em constante movimento.

Em um contexto de valorização da diversidade o novo paradigma cultural pressiona o mundo corporativo abrindo espaço para um perfil de lideranças

criativas que saibam criar estratégias de gestão capazes de introduzir mudanças na cultura organizacional.

Do ponto de vista da questão norteadora deste estudo, estas análises são suficientemente plausíveis para apontar que esse é o papel da liderança. Contudo, é preciso destacar que se impõe a necessidade de desenvolvermos novos estudos e de forma mais aprofundada, sobre as diversas manifestações de mudanças culturais emergentes a fim de compreendermos como se expressam e qual seu potencial de transformação nas organizações.

Referências

ALSAQQA, H. H. Avaliação dos perfis de cultura organizacional em hospitais da Faixa de Gaza. **Saúde e Sociedade**, v. 29, n. 4, 2020.

ANGELINI, E. et al. The impact of implementing a person-centred pain management intervention on resistance to change and organizational culture. **BMC Health Services Research**, v. 21, n. 1, dez. 2021.

COHEN, Néstor e ROJAS, Gabriela. **Metodología de la investigación, ¿para qué?: la producción de los datos y los diseños**. 1a ed., Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Teseo, 2019.

ERCOLE, F. F.; MELO, L. S. DE; ALCOFORADO, C. L. G. C. Integrative review versus systematic review. **Reme: Revista Mineira de Enfermagem**, v. 18, n. 1, 2014.

FONSECA, P. H. et al. Cultura organizacional na área da saúde: um estudo bibliométrico. **Saúde em Debate**, v. 42, p. 318–330, 1 mar. 2018.

JANICIJEVIC, N. Organizational models as configurations of structure, culture, leadership, control, and change strategy. **Ekonomski anali**, v. 62, n. 213, p. 67–91, 2017.

KAUR BAGGA, S.; GERA, S.; HAQUE, S. N. The mediating role of organizational culture: Transformational leadership and change management in virtual teams. **Asia Pacific Management Review**, 2 ago. 2022.

KOLLER, S. H.; COUTO, M. C. P.; HOHENDORFF, V. J. **Manual de produção Científica.** Ano de: 2014.

MAHADEWI, L. Post-merger and Acquisition Integration: A Case Review of Dial Henkel And BP Amoco. **International Journal of Business Studies**, v. 2, n. 1, p. 49–61, 25 set. 2018.

MOUTA, C.; MENESES, R. The Impact of CEO Characteristics on Organizational Culture and on the Silo Effect. **Review of Business Management**, v. 23, n. 2, p. 207–225, 20 jun. 2021.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico.**

SAMPAIO, R. F., MANCINI, M. C. Estudos de Revisão Sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. ***Revista Brasileira. Fisioterápica***, *11*(1), 2007, 83–89.

SETYANTO, E. IKWAN, A. AMIN, S. SHABIR, M. SUHARTO, S. People and Organizational Culture. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8, n. 2S11, p. 3822–3826, 2 nov. 2019.

SÖLING, S. et al. How is leadership behavior associated with organization-related variables? Translation and psychometric evaluation of the implementation leadership scale in German primary healthcare. **BMC Health Services Research**, v. 22, n. 1, 20 ago. 2022.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of

Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, n. 3, p. 207–222, set. 2003.

TRIGUERO-SÁNCHEZ, R.; PEÑA-VINCES, J.; GUILLEN, J. How to improve firm performance through employee diversity and organisational culture. **Review of Business Management**, v. 20, n. 3, p. 378–400, jul. 2018.

VICKERS, S. M. et al. Returning to Growth: One Academic Medical Center's Successful Five-Step Approach to Change Management. **Academic Medicine**, v. 96, n. 10, p. 1401–1407, 6 abr. 2021.

WEERTS, K.; VERMEULEN, W.; WITJES, S. On corporate sustainability integration research: Analysing corporate leaders' experiences and academic learnings from an organisational culture perspective. **Journal of Cleaner Production**, v. 203, p. 1201–1215, dez. 2018.