

**A CULTURA ORGANIZACIONAL NA MODERNIDADE:
DESAFIOS, TRANSFORMAÇÕES E PERSPECTIVAS
ORGANIZATIONAL CULTURE IN MODERNITY:
CHALLENGES, TRANSFORMATIONS, AND PERSPECTIVES**

ISSN: 2674-662X. DOI: 10.29327/2334916.19.1-102

Hélder Mangango Eugenio Eduardo ¹

RESUMO

Este artigo analisa a cultura organizacional na contemporaneidade, evidenciando seu papel estratégico na sustentabilidade, inovação e desempenho das organizações. Por meio de revisão bibliográfica e análise crítica, discute-se as transformações impulsionadas pela globalização, pelas tecnologias digitais e pela diversidade cultural, com ênfase nos desafios e nas adaptações exigidas pelo ambiente corporativo atual. O estudo destaca a gestão da cultura organizacional como elemento essencial para a competitividade, o engajamento e a consolidação da identidade institucional.

PALAVRAS-CHAVE: Cultura organizacional; modernidade; inovação; gestão estratégica; diversidade.

ABSTRACT

This article analyzes organizational culture in contemporary times, highlighting its strategic role in sustainability, innovation, and organizational performance. Through a literature review and critical analysis, it discusses the transformations driven by globalization, digital technologies, and cultural diversity, emphasizing the challenges and adaptations required in the current corporate environment. The study underscores the management of organizational culture as an essential element for competitiveness, employee engagement, and the consolidation of institutional identity.

KEYWORDS: Organizational culture; modernity; innovation; strategic management; diversity.

¹ Doutorando em Ciências da Administração pela ACU – Absolute Christian University, com linha de pesquisa em Gestão Estratégica e Inovação; Mestre em Administração pela Faculdade de Administração e Negócios - Angola; Mestre em Project Management pela Escola de Negócios Europeia de Barcelona - Espanha; Pós-Graduado em Coaching e PNL Escola de Negócios Europeia de Barcelona - Espanha Graduado em Engenharia Informática pela Universidade Politécnica de Bucareste – Roménia; Docente da Escola Pedagógica da Lunda-Norte-Universidade Lueji A'nkonde. **E-MAIL:** helddermangango2020@gmail.com

INTRODUÇÃO

A cultura organizacional tem sido reconhecida como um elemento vital para o sucesso e a longevidade das organizações. Nesse novo contexto, caracterizado por avanços tecnológicos, globalização e diversidade crescente, a cultura organizacional tornou-se uma força motriz para a inovação, adaptação e sustentabilidade das organizações, a cultura das organizações tem sofrido adaptações significativas. Segundo Schein (2010), "a cultura organizacional representa o padrão de premissas básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu" (p. 17), servindo de guia para o comportamento interno e externo. Neste cenário, investigar como a cultura organizacional se transforma e influencia os processos decisórios se faz necessário.

OBJETIVO

Este artigo analisa o impacto da cultura organizacional moderna e seu papel essencial na promoção da inovação, enfrentando desafios e aproveitando oportunidades no ambiente organizacional contemporâneo.

CONCEITO E DEFINIÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é composta por valores, crenças, práticas e normas que orientam o comportamento dos colaboradores. Segundo Schein (2010), "a cultura organizacional representa o padrão de suposições básicas que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna". Tal definição evidencia a importância da cultura como resposta às demandas internas e externas. Ela se manifesta por meio de símbolos, rituais, histórias e artefatos organizacionais. Para Robbins e Judge (2014), a cultura "desempenha um papel fundamental na definição da identidade da organização e na promoção de um senso de pertencimento" (p. 185).

MODERNIDADE DA CULTURAL ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional na modernidade tem passado por várias transformações, impulsionadas por fatores como a globalização, a transformação digital e a valorização da diversidade. Esses elementos impactam diretamente os valores e comportamentos esperados dentro das empresas. Segundo Bauman (2001), vivemos tempos líquidos, onde estruturas sólidas, inclusive organizacionais, estão em constante fluxo e adaptação. A cultura, nesse contexto, precisa ser dinâmica para atender às novas demandas. As organizações precisam ser ágeis para acompanhar as inovações tecnológicas e mudanças e mudanças tecnológicas. Isso exige uma cultura que valorize a aprendizagem contínua, a experimentação e a inovação.

Conforme com Chiavenato (2014) argumenta que as organizações do século XXI devem ser cada vez mais flexíveis, capazes de inovar e focadas não apenas no cliente, mas também no bem-estar e no desenvolvimento de seus colaboradores. Ele enfatiza que, para se manterem competitivas, as organizações precisam se reinventar constantemente, adaptando-se às novas exigências do mercado.

OPORTUNIDADES DA CULTURA ORGANIZACIONAL MODERNA:

- **Empoderamento dos Colaboradores:** A nova cultura organizacional promove autonomia e responsabilidade aos colaboradores, permitindo que eles tomem decisões mais rápidas e sejam protagonistas no desenvolvimento de novas ideias, favorecendo a inovação.
- **Diversidade e Inclusão:** Organizações que adotam uma cultura inclusiva criam ambientes mais ricos em diversidade, o que pode gerar melhores soluções e atender de maneira mais eficaz às diferentes necessidades de um público global. Isso também pode atrair talentos de diversas áreas e origens.
- **Aprimoramento da Experiência do Cliente:** A cultura de inovação e adaptação constante permite que as organizações atendam melhor os clientes, ajustando seus produtos e serviços de acordo com as mudanças nas necessidades do mercado. Organizações com uma cultura organizacional flexível se destacam pela capacidade de gerar uma experiência positiva e personalizada para seus clientes

DESAFIOS NA GESTÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A construção de uma nova cultura organizacional enfrenta diversos desafios. Entre os obstáculos estão: resistência à mudança, lideranças inflexíveis, estruturas hierárquicas tradicionais, falhas na comunicação e desalinhamento estratégico. No entanto, a adoção de novas tecnologias e modelos de trabalho, como o remoto e o híbrido, exige uma reconfiguração das relações de trabalho e dos mecanismos de comunicação interna.

Segundo Schein (2010), a mudança cultural requer tempo, comprometimento e liderança consciente. Para Bauman (2001) destaca que, na chamada "modernidade líquida", as organizações enfrentam uma constante pressão para se adaptar às mudanças rápidas e inconstantes, o que resulta em uma permanente reinvenção de suas estruturas e formas de funcionamento. Essa característica é um reflexo da fluidez da sociedade contemporânea, onde nada parece permanente.

Conforme Schwab (2016), para superar os desafios da era digital, é necessário desenvolver culturas que possibilitem “responder aos desafios da Quarta Revolução Industrial com agilidade e visão estratégica”.

DESAFIOS CONTEMPORÂNEOS CULTURA ORGANIZACIONAL:

- **Resistência à Mudança:** A adaptação a uma nova cultura organizacional pode ser desafiadora, pois muitas organizações têm estruturas tradicionais e hierárquicas. Isso cria resistência por parte de colaboradores e líderes que não estão acostumados a práticas mais horizontais e colaborativas.
- **Desigualdade na Adoção da Transformação Digital:** embora as tecnologias possam promover maior eficiência, a falta de acesso a essas tecnologias e a diferenciação na habilidade digital entre os colaboradores pode criar disparidades, impactando negativamente a cultura organizacional.
- **Desafios de Comunicação e Colaboração:** A mudança para um modelo mais colaborativo e baseado em trabalho remoto pode gerar dificuldades em termos de comunicação e integração entre equipes dispersas. A cultura digital deve promover ferramentas que superem esses desafios de forma eficaz.
- Alinhar cultura e estratégia organizacional num mundo hiperdinâmico;
- Falta de métricas de diagnósticos e acompanhamento de resultados;
- Manter a coesão cultural em equipes distribuídas geograficamente;

- Promover uma cultura inclusiva e livre de preconceitos.

DIVERSIDADE E INCLUSÃO CULTURAIS

Com o aumento da diversidade geracional, étnica e de gênero nas organizações, torna-se essencial desenvolver uma cultura inclusiva. Segundo Hofstede (2001), a cultura organizacional reflete os valores predominantes na sociedade, sendo necessário um equilíbrio entre as culturas individuais e a cultura corporativa para garantir um ambiente saudável e produtivo.

Outro aspecto relevante é a inclusão da diversidade como eixo estruturante da cultura organizacional. Matos (2020) ressalta que a diversidade de pensamentos, experiências e perfis fomenta a criatividade e amplia a capacidade de inovação. Assim, organizações que cultivam culturas inclusivas estão mais aptas a competir em mercados dinâmicos.

IMPACTOS DA TRANSFORMAÇÃO DIGITAL NA CULTURA ORGANIZACIONAL

A digitalização tem alterado a forma como os colaboradores interagem, compartilham conhecimento e constroem vínculos. Hoje, a cultura digital prioriza a comunicação ágil, uma cultura baseada em confiança, autonomia e transparência. De acordo com Davenport e Prusak (1998), "o conhecimento organizacional depende de uma cultura que valorize a colaboração e o aprendizado contínuo" (p. 63). Organizações modernas devem promover culturas ágeis, inovadoras e resilientes para lidar com a volatilidade do mercado. Organizações com cultura, éticas, inclusivas e comprometidas com o bem-estar comum são mais valorizadas por clientes, investidores e a sociedade, tendem a ter maior eficiência, inovação e melhores resultados financeiros.

Conforme com Castells (2003) defende que a internet e as novas tecnologias de comunicação estão transformando as sociedades e organizações. A chamada "cultura da virtualidade real" implica na criação de novas formas de interação e organização dentro das empresas, impactando profundamente tanto a gestão quanto a dinâmica entre os indivíduos.

IMPACTO DA CULTURA ORGANIZACIONAL MODERNA:

- **Inovação e Agilidade** - Organizações que adotam uma cultura organizacional mais aberta e adaptável conseguem responder com mais rapidez às mudanças do mercado. A agilidade se torna essencial, permitindo a rápida implementação de novas ideias e a inovação constante.
- **Valorização do Capital Humano** - A nova cultura prioriza o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, promovendo treinamentos constantes e o aprimoramento de habilidades. Isso resulta em engajamento elevado, aumento da produtividade e maior satisfação no trabalho.
- **Transformação Digital** - A integração das tecnologias digitais nas práticas organizacionais transforma a maneira como as tarefas são executadas e como a comunicação interna ocorre. O impacto dessa transformação é profundo, exigindo novas habilidades e adaptabilidade.

LIDERANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL NA MODERNIDADE

A liderança exerce papel crucial na construção, manutenção e transformação da cultura organizacional. Kotter e Heskett (1992) argumentam que "a liderança eficaz é aquela capaz de alinhar os valores culturais com a estratégia organizacional" (p. 84). Líderes modernos devem ser facilitadores da mudança e promotores de uma cultura adaptativa.

Conforme com Motta (2001), na modernidade, o líder eficaz é aquele que compreende a cultura como um sistema simbólico que orienta os comportamentos e sentimentos dos colaboradores, sendo capaz de alinhar objetivos organizacionais a valores coletivos. Líderes que não vivenciam os valores organizacionais ou que praticam uma liderança autoritária dificultam a consolidação de uma cultura saudável. A liderança é o modelo da cultura, e o desalinhamento pode gerar insegurança e desmotivação. A liderança moderna busca compreender e apoiar emocionalmente seus colaboradores, ao mesmo tempo em que estimula o crescimento e o desenvolvimento individual (Goleman, 2006). O líder moderno não só define metas claras e mensuráveis, mas também utiliza feedback de maneira constante e construtiva para impulsionar o desempenho de sua equipe (Drucker, 2007). A liderança moderna é baseada em:

- **Liderança Empática e Humanizada** - Escuta ativa e inteligência emocional são essenciais para os líderes modernos. Ao invés de adotar um estilo autoritário, os líderes devem ser capazes de compreender as necessidades emocionais e psicológicas de suas equipes.
- **Liderança Colaborativa** - envolve trabalhar com a equipe de forma mais **colaborativa**, adotando um estilo mais **horizontal** e menos hierárquico.
- **Liderança Inspiradora**: envolve a comunicação de um propósito claro, algo que vá além da simples execução de tarefas e que tenha significado para os colaboradores. Isso implica ser capaz de inspirar e motivar suas equipes, não apenas orientando sobre o que deve ser feito, mas também mostrando o em ações não apenas em palavras.
- **Liderança Adaptativa e Agilidade** - A capacidade de lidar com incertezas e complexidades. Isso implica em ser líder adaptável, com uma mentalidade aberta para mudar rapidamente de estratégia quando necessário.
- **Liderança e Diversidade** - ser defensores da diversidade e inclusão, entendendo que equipes diversas são mais criativas, inovadoras e eficazes. Além de promoverem a igualdade de oportunidades dentro das empresas, esses líderes ajudam a construir uma cultura organizacional que celebra as diferenças e utiliza-as como vantagem competitiva.
- **Liderança Baseada em Resultados e Feedback** - é orientada por resultados, mas isso não significa simplesmente pressionar a equipe. Pelo contrário, o líder deve fornecer feedback contínuo para o aprimoramento constante e garantir que todos os membros da equipe tenham as ferramentas e o suporte necessário para atingir seus objetivos.

CULTURA ORGANIZACIONAL COMO VANTAGEM COMPETITIVA

A cultura organizacional pode ser uma poderosa fonte de vantagem competitiva quando está alinhada com a estratégia organizacional e com os comportamentos esperados dos colaboradores, enquanto uma cultura disfuncional pode gerar conflitos, baixa produtividade e alta rotatividade. As organizações que entendem e cultivam sua cultura de forma estratégica conseguem se adaptar melhor, atrair os melhores talentos e construir relações sólidas com clientes, proporcionando-lhes uma vantagem sustentável que vai muito além de produtos ou serviços.

Segundo Barney (1986), para que uma cultura seja uma vantagem competitiva sustentável, ela precisa ser valiosa, rara, difícil de imitar e organizada para explorar esse potencial. Isso ocorre porque os valores compartilhados influenciam a motivação, a comunicação e a inovação. Profissionais buscam organizações com valores alinhados aos

seus, onde possam crescer e se desenvolver. Empresas com uma cultura positiva têm uma vantagem competitiva na captação dos melhores profissionais, principalmente em um mercado de trabalho altamente competitivo

ESTUDOS DE CASO: GOOGLE, NETFLIX E NUBANK

Empresas como Google e Netflix são referências em culturas organizacionais voltadas para a inovação e autonomia. O Google, por exemplo, valoriza a criatividade, o bem-estar dos colaboradores e a liberdade de expressão, elementos que fortalecem seu desempenho. O Nubank, por sua vez, construiu uma cultura inclusiva, digital e voltada à experiência do cliente, refletindo os valores da geração atual. Amazon é um exemplo clássico de empresa com uma cultura de alta performance, onde os colaboradores são constantemente desafiados a atingir altos padrões, mas também são recompensados com oportunidades de crescimento e inovação dentro da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cultura organizacional na modernidade é um campo em constante evolução, profundamente impactado por fatores externos e internos. As organizações que conseguirem alinhar sua cultura aos valores contemporâneos, sem perder sua essência, estarão mais preparadas para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades da era digital. Os desafios contemporâneos da cultura organizacional exigem que as organizações sejam ágeis, adaptáveis e sensíveis às necessidades de seus colaboradores, ao mesmo tempo em que se alinham às demandas externas, como inovação, diversidade e globalização.

Seu impacto se reflete na capacidade de inovação, na eficiência dos processos e na sustentabilidade das organizações. Ao mesmo tempo, ela apresenta desafios que exigem liderança visionária e compromisso com a transformação. As oportunidades são vastas para aquelas organizações que conseguirem alinhar cultura, inovação e estratégia.

REFERÊNCIAS

Barney, J. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665.

Bauman, Z. (2001). *Modernidade líquida*. Rio de Janeiro: Zahar.

CASTELLS, Manuel. *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CATALYST. *Why Diversity and Inclusion Matter: Quick Takes*. 2020.

Chiavenato, I. (2014). *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier.
Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2006.

HEIFETZ, Ronald A. *Leadership Without Easy Answers*. Cambridge, MA: Belknap Press, 1994.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1992). Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.

MOTTA, Fernando C. P. Organização e Cultura: uma abordagem simbólica. São Paulo: Atlas, 2001.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2014). Comportamento organizacional. São Paulo: Pearson.

SCHEIN, Edgar H. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Schwab, K. A Quarta Revolução Industrial. São Paulo: Edipro, 2016.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

DRUCKER, Peter. The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done. HarperBusiness, 2007.