

## **Reflexão da Competência 05**

### **Transformação Cultural**

#### **Transformação Cultural: fundamentos conceituais, processos de mudança e o papel da liderança**

A transformação cultural tem se consolidado como um dos eixos mais relevantes da literatura contemporânea em estudos organizacionais, liderança e desenvolvimento humano, sobretudo em contextos caracterizados por instabilidade estrutural, complexidade sistêmica e mudanças aceleradas nos âmbitos social, tecnológico, econômico e institucional. A crescente inadequação de modelos tradicionais de gestão e liderança frente a ambientes voláteis tem deslocado o foco das análises de mudanças meramente estruturais ou procedimentais para processos mais profundos, relacionados à cultura como sistema de sentido compartilhado.

Diferentemente de iniciativas de mudança organizacional de caráter técnico ou instrumental, a transformação cultural refere-se a alterações substantivas nos valores, crenças, pressupostos básicos, normas e padrões de comportamento que orientam a forma como indivíduos e grupos interpretam a realidade, tomam decisões e constroem práticas coletivas. Nesse sentido, trata-se de uma mudança que incide sobre o nível mais profundo da vida organizacional, afetando identidade, relações de poder, critérios de legitimidade e noções de sucesso.

A cultura organizacional constitui-se como um sistema de pressupostos básicos compartilhados, construído historicamente a partir das experiências coletivas de um grupo no enfrentamento de

desafios relacionados tanto à adaptação ao ambiente externo quanto à integração interna. Esses pressupostos, ao demonstrarem eficácia na orientação das práticas, decisões e relações, consolidam-se como referenciais legítimos de sentido, passando a moldar a forma como os membros da organização percebem a realidade, interpretam situações, tomam decisões e expressam emoções. À medida que são internalizados e reproduzidos, tais pressupostos tornam-se normativos, sendo transmitidos aos novos integrantes como padrões implícitos que sustentam a continuidade, a identidade e a coerência cultural da organização (Schein, 2017).

Essa definição evidencia que a cultura não é um elemento periférico ou superficial da organização, mas um arcabouço cognitivo, emocional e normativo profundamente internalizado, que orienta percepções e comportamentos muitas vezes de forma inconsciente. Assim, a transformação cultural implica a revisão crítica desses pressupostos básicos, especialmente quando deixam de oferecer respostas eficazes aos desafios contemporâneos.

A literatura recente reforça que a transformação cultural não pode ser compreendida como um evento pontual ou como resultado direto de decisões estratégicas formais. Ao contrário, trata-se de um processo prolongado, não linear e relacional, que envolve aprendizagem coletiva, renegociação de significados e reconstrução de narrativas organizacionais. Revisões sistemáticas indicam que grande parte das iniciativas de mudança fracassa justamente por tratar a cultura como variável manipulável de curto prazo, ignorando sua dimensão simbólica, identitária e emocional.

Nesse sentido, a cultura deve ser compreendida simultaneamente como objeto e meio da transformação. Como observam estudos contemporâneos sobre mudança organizacional, estratégias, estruturas e tecnologias só se consolidam quando são incorporadas aos sistemas culturais existentes ou quando estes são transformados de maneira coerente. Quando tal alinhamento não ocorre, as mudanças tendem a ser absorvidas superficialmente ou a gerar resistência silenciosa.

Além disso, a transformação cultural está intrinsecamente relacionada a processos de aprendizagem profunda. Autores do campo da aprendizagem organizacional destacam que mudar a cultura implica aprender novas formas de interpretar problemas, redefinir prioridades e reavaliar critérios de valor. Isso exige não apenas aquisição de novos conhecimentos, mas também desaprender práticas e pressupostos anteriormente considerados válidos.

Nesse contexto, o papel da liderança emerge como elemento central e recorrente na literatura. Líderes são compreendidos não apenas como agentes de decisão, mas como portadores, reprodutores e transformadores da cultura. Por meio de suas escolhas, discursos, práticas e exemplos, líderes influenciam diretamente quais valores são reforçados, quais comportamentos são legitimados e quais narrativas ganham centralidade. Como afirmam estudos recentes sobre liderança e cultura:

“A liderança e a cultura organizacional estão tão profundamente interligadas que pode-se afirmar que uma não existe sem a outra; líderes criam, mantêm e transformam a cultura” (tradução adaptada de Schein & Schein, 2019).

Essa compreensão desloca a liderança de uma função meramente gerencial para uma responsabilidade formativa e simbólica, especialmente em processos de transformação cultural. A liderança deixa de ser apenas executora de estratégias e passa a ser mediadora de sentidos, capaz de articular visão, valores e práticas de forma coerente.

Por fim, a literatura contemporânea amplia o debate ao relacionar transformação cultural com sustentabilidade humana e organizacional. Estudos indicam que culturas orientadas exclusivamente por controle, desempenho imediato e racionalidade instrumental tendem a produzir desgaste emocional, cinismo organizacional e perda de sentido. Em contraste, culturas que integram valores éticos, cuidado relacional, aprendizagem contínua e propósito compartilhado favorecem tanto a adaptação organizacional quanto o bem-estar das pessoas.

Dessa forma, a transformação cultural não pode ser reduzida a um mecanismo de adaptação estratégica, mas deve ser compreendida como um processo profundamente humano, no qual identidade, emoção, ética e missão estão em jogo. Em contextos organizacionais, educacionais e comunitários, refletir sobre transformação cultural significa, em última instância, refletir sobre que tipo de pessoas e comunidades estão sendo formadas e sobre quais valores sustentam sua ação coletiva em um mundo marcado por complexidade e mudança contínua.

## **1. Conceito e natureza da transformação cultural**

A literatura clássica e contemporânea é convergente ao afirmar que a cultura organizacional não pode ser reduzida a seus elementos mais visíveis

— como símbolos, rituais, discursos oficiais ou estruturas formais —, mas deve ser compreendida como um sistema profundo e historicamente construído de significados compartilhados, que orienta percepções, emoções, decisões e práticas coletivas. A cultura opera, portanto, como uma matriz interpretativa que molda a forma como indivíduos e grupos compreendem a realidade e respondem aos desafios do ambiente.

Edgar H. Schein, um dos autores mais influentes nesse campo, oferece uma definição amplamente consolidada ao afirmar que cultura organizacional é:

“Um padrão de pressupostos básicos compartilhados, aprendido por um grupo à medida que resolve seus problemas de adaptação externa e integração interna, que funcionou bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, ensinado aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (Schein, 2017, p. 6).

Essa definição destaca três aspectos centrais para a compreensão da transformação cultural. Primeiro, a cultura é composta por pressupostos básicos, isto é, crenças profundas e frequentemente inconscientes que orientam o comportamento. Segundo, esses pressupostos são aprendidos socialmente, por meio da experiência coletiva, e não simplesmente impostos por normas formais. Terceiro, a cultura exerce uma função normativa, ao definir o que é considerado legítimo, correto ou aceitável dentro do grupo.

Nesse sentido, a transformação cultural não se limita à modificação de práticas externas ou à introdução de novos valores declarados, mas envolve a revisão crítica desses pressupostos básicos, especialmente quando deixam de oferecer respostas adequadas às exigências do contexto. Como observa Schein, mudanças superficiais tendem a fracassar quando não alcançam o

nível dos pressupostos subjacentes, pois estes continuam a orientar percepções e decisões de maneira silenciosa, porém poderosa.

A literatura contemporânea reforça que a transformação cultural é um processo intrinsecamente lento, não linear e profundamente humano. Diferentemente de mudanças técnicas ou estruturais, que podem ser implementadas por decisão hierárquica, a cultura não pode ser “ordenada” ou “instalada”. Ela se transforma à medida que novos significados são construídos, testados e gradualmente internalizados pelos membros da organização. Por essa razão, a transformação cultural envolve necessariamente aprendizagem, desaprendizagem e reconstrução de sentido.

Estudos recentes enfatizam que a transformação cultural ocorre como um processo contínuo de aprendizagem coletiva, no qual narrativas anteriormente dominantes perdem legitimidade e novas formas de interpretar a realidade passam a emergir. Nesse processo, crenças consolidadas sobre liderança, autoridade, sucesso, erro, colaboração e propósito são questionadas e, em alguns casos, substituídas. A mudança cultural, portanto, não se restringe ao “o que fazemos”, mas alcança o “como interpretamos” e o “por que fazemos”.

Revisões sistemáticas da literatura sobre mudança organizacional indicam que um número significativo de iniciativas de transformação cultural fracassa justamente porque são tratadas como projetos técnicos, orientados por cronogramas, indicadores e entregáveis, desconsiderando a dimensão simbólica, emocional e identitária da cultura. Quando a cultura é abordada apenas como variável instrumental, ignora-se o fato de que ela está profundamente vinculada ao senso de identidade e pertencimento dos

indivíduos, tornando qualquer tentativa de mudança potencialmente ameaçadora.

Nesse sentido, autores contemporâneos destacam que a transformação cultural envolve inevitavelmente processos de perda e reconstrução. Antigos referenciais de sentido — que forneciam segurança psicológica e previsibilidade — são colocados em xeque, gerando ambivalência, resistência e, por vezes, sofrimento. Ao mesmo tempo, esse processo abre espaço para a emergência de novas identidades coletivas, mais alinhadas aos desafios contemporâneos. Como apontam estudos qualitativos recentes, organizações que reconhecem e acompanham essa dimensão emocional da mudança tendem a alcançar transformações mais profundas e sustentáveis.

Outro elemento central na compreensão da natureza da transformação cultural é seu caráter histórico e contextual. A cultura de uma organização reflete sua trajetória, seus conflitos, suas vitórias e suas crises. Assim, a transformação cultural não ocorre em abstrato, mas sempre em diálogo com a história institucional e com o contexto sociocultural mais amplo. Ignorar essa historicidade tende a gerar propostas de mudança descoladas da realidade vivida pelos membros da organização.

Dessa forma, pode-se afirmar que a transformação cultural constitui um processo complexo de reconstrução de significados compartilhados, no qual pressupostos básicos são questionados, narrativas são ressignificadas e novas formas de agir e interpretar a realidade são progressivamente consolidadas. Trata-se de uma mudança que ultrapassa a dimensão operacional e estratégica, alcançando o núcleo identitário da organização e das pessoas que a compõem.

Em síntese, a literatura indica que compreender a natureza profunda da cultura é condição indispensável para qualquer proposta séria de transformação cultural. Sem esse entendimento, iniciativas de mudança tendem a permanecer superficiais, gerando desalinhamento entre discurso e prática. Quando a cultura é abordada em sua dimensão simbólica, emocional e formativa, a transformação cultural deixa de ser um exercício técnico e passa a ser um processo de aprendizagem humana e organizacional de longo prazo, capaz de sustentar mudanças significativas e duradouras.

## **2. Transformação cultural como processo de mudança profunda**

A literatura contemporânea em estudos organizacionais e mudança institucional converge ao afirmar que a transformação cultural deve ser compreendida como um processo de mudança profunda ou de segunda ordem, distinto das mudanças incrementais ou adaptativas. Enquanto a mudança incremental atua sobre procedimentos, estruturas ou comportamentos específicos, a transformação cultural incide sobre os critérios fundamentais que orientam a interpretação da realidade, redefinindo o que é considerado legítimo, deseável ou eficaz dentro de uma organização ou comunidade.

Chris Argyris e Donald Schön, ao diferenciarem aprendizagem de primeira e segunda ordem, oferecem um arcabouço conceitual fundamental para essa compreensão. Segundo os autores, a aprendizagem de segunda ordem ocorre quando não apenas ações são ajustadas, mas quando os pressupostos, valores e normas subjacentes que orientam essas ações são colocados em questão. Eles afirmam:

“A aprendizagem de segunda ordem envolve questionar e alterar as normas, políticas e objetivos subjacentes que governam o comportamento” (Argyris & Schön, 1996, p. 21).

Essa distinção é amplamente utilizada para descrever a natureza da transformação cultural, pois evidencia que mudanças profundas exigem a reconfiguração dos quadros interpretativos coletivos, frequentemente associados aos modelos mentais compartilhados pelos membros da organização.

Nesse sentido, a transformação cultural exige uma revisão dos sentidos atribuídos à ação organizacional, incluindo concepções de liderança, autoridade, sucesso, erro, colaboração e propósito. Trata-se de um processo que ultrapassa a dimensão instrumental e alcança o plano simbólico e identitário. Como observam estudos recentes sobre mudança organizacional, culturas se transformam quando novas interpretações passam a orientar decisões cotidianas, e não apenas quando novas regras são formalmente estabelecidas.

Pesquisas empíricas e revisões sistemáticas indicam que processos eficazes de transformação cultural estão associados, de maneira recorrente, a quatro elementos centrais. O primeiro deles é o questionamento explícito dos pressupostos dominantes. Edgar Schein destaca que a mudança cultural só se torna possível quando crenças anteriormente tidas como óbvias ou incontestáveis são tornadas visíveis e discutidas. Para o autor:

“A transformação cultural começa quando os pressupostos básicos existentes deixam de funcionar adequadamente e passam a ser questionados de forma consciente” (Schein, 2017, p. 33).

Esse questionamento não ocorre de maneira automática, pois os pressupostos culturais tendem a operar em nível inconsciente, oferecendo segurança psicológica e previsibilidade. Torná-los explícitos implica lidar com ambivalências, resistências e incertezas, elementos inerentes aos processos de mudança profunda.

O segundo elemento recorrente é a construção de novas narrativas organizacionais. Estudos contemporâneos indicam que a transformação cultural depende da capacidade coletiva de reinterpretar a história da organização, redefinir sua identidade e projetar um futuro compartilhado. As narrativas funcionam como dispositivos simbólicos que integram passado, presente e futuro, oferecendo coerência ao processo de mudança. Como apontam autores do campo do *sensemaking* organizacional, mudanças profundas são sustentadas quando novas histórias passam a orientar o significado das práticas cotidianas.

O terceiro elemento diz respeito ao alinhamento entre discurso e prática. A literatura é consistente ao demonstrar que transformações culturais fracassam quando há dissonância entre os valores declarados e os comportamentos efetivamente recompensados. Quando líderes comunicam novos valores, mas mantêm sistemas de decisão e incentivos baseados em pressupostos antigos, a cultura tende a se reproduzir. Nesse sentido, a transformação cultural exige coerência ética e prática, pois a cultura é aprendida sobretudo por observação e experiência, e não apenas por comunicação formal.

O quarto elemento refere-se ao tempo necessário para assimilação e aprendizagem. Diferentemente de mudanças técnicas, a transformação

cultural requer ciclos prolongados de experimentação, reflexão e ajuste. Pesquisas longitudinais indicam que mudanças culturais sustentáveis demandam tempo suficiente para que novos significados sejam testados, legitimados e internalizados pelos membros da organização. Tentativas de acelerar artificialmente esse processo tendem a gerar mudanças superficiais ou resistência passiva.

Nesse contexto, a cultura atua simultaneamente como alvo da mudança e meio pelo qual a mudança ocorre. Ela é alvo porque seus pressupostos, valores e narrativas são objeto de revisão; e é meio porque a própria transformação acontece por meio das interações, diálogos e práticas culturais existentes. Essa dualidade torna a transformação cultural um processo intrinsecamente paradoxal: utiliza-se a cultura para transformar a cultura.

Estudos recentes reforçam que, quando a dimensão cultural é negligenciada, mudanças estratégicas tendem a ser absorvidas apenas superficialmente, sendo reinterpretadas à luz dos pressupostos antigos. Em tais casos, estruturas e procedimentos até podem ser modificados, mas as práticas cotidianas e os padrões decisórios permanecem essencialmente os mesmos. Como resultado, instala-se um desalinhamento entre estratégia formal e prática real, comprometendo a efetividade da mudança.

Por outro lado, quando a transformação cultural é abordada como um processo de mudança profunda, que integra cognição, emoção, identidade e aprendizagem coletiva, aumentam significativamente as chances de sustentabilidade da mudança. Nessa perspectiva, a transformação cultural não é compreendida como ruptura abrupta, mas como um processo progressivo de

reconstrução de sentido, no qual novos critérios de interpretação e ação vão sendo gradualmente consolidados.

Em síntese, a literatura indica que a transformação cultural, enquanto processo de mudança profunda, exige mais do que intervenções estruturais ou comunicacionais. Ela demanda reflexão crítica sobre pressupostos, construção de novas narrativas, coerência entre valores e práticas e tempo para aprendizagem coletiva. Ao atuar nesse nível profundo, a transformação cultural redefine não apenas o que as organizações fazem, mas quem elas são e como compreendem sua missão em contextos de mudança contínua.

### **3. O papel da liderança na transformação cultural**

Um dos consensos mais sólidos da literatura sobre mudança organizacional é o papel central e insubstituível da liderança nos processos de transformação cultural. A cultura, enquanto sistema de significados compartilhados, não se transforma de maneira espontânea nem exclusivamente por mecanismos estruturais; ela é continuamente criada, reforçada e transformada pela ação simbólica da liderança. Nesse sentido, líderes são compreendidos como agentes culturais, capazes de influenciar profundamente valores, crenças, prioridades e padrões de comportamento por meio de suas decisões, comunicações e exemplos cotidianos.

Edgar Schein afirma de forma categórica essa relação ao sustentar que: “A única coisa realmente importante que os líderes fazem é criar e gerenciar a cultura; se eles não estiverem conscientes das culturas que criam, essas culturas irão gerenciá-los” (Schein, 2017, p. 3).

Essa afirmação destaca que liderança e cultura não são dimensões separadas da vida organizacional, mas processos mutuamente constitutivos. A liderança molda a cultura ao definir o que recebe atenção, quais comportamentos são recompensados ou punidos, como crises são interpretadas e quais narrativas ganham legitimidade. Ao mesmo tempo, a cultura molda a liderança, delimitando expectativas, estilos aceitáveis e formas legítimas de exercer autoridade.

A literatura contemporânea enfatiza que a transformação cultural exige estilos de liderança capazes de operar em níveis profundos de sentido. Nesse contexto, estudos empíricos apontam de forma consistente para a relevância da liderança transformacional e da liderança baseada em valores como catalisadoras de mudanças culturais sustentáveis. Bass e Riggio definem a liderança transformacional como aquela que mobiliza seguidores a transcendere interesses imediatos em favor de propósitos coletivos, por meio de inspiração, estímulo intelectual e consideração individualizada. Segundo os autores:

“Líderes transformacionais elevam o nível de consciência de seus seguidores acerca da importância e do valor dos resultados desejados e os encorajam a ir além de seus interesses pessoais” (Bass & Riggio, 2006, p. 4).

No contexto da transformação cultural, esse estilo de liderança revela-se particularmente eficaz por sua capacidade de articular uma visão coerente de futuro, que redefine prioridades e orienta a construção de novos significados compartilhados. A visão não atua apenas como diretriz estratégica, mas como narrativa integradora, capaz de conectar passado, presente e futuro da organização, oferecendo sentido ao processo de mudança.

Além da visão, a literatura destaca a importância do exemplo comportamental. A cultura é aprendida menos pelo que é dito formalmente e mais pelo que é vivido e observado. Schein ressalta que os comportamentos dos líderes em situações críticas constituem os sinais culturais mais poderosos. Ele afirma:

“O que os líderes fazem, especialmente em situações de crise, tem um impacto desproporcional na formação e mudança da cultura” (Schein, 2017, p. 236).

Nesse sentido, líderes que desejam promover transformação cultural precisam modelar, de forma consistente, os valores que pretendem ver incorporados à cultura, reduzindo a distância entre discurso e prática. A incoerência entre valores declarados e comportamentos reais tende a reforçar o cinismo organizacional e a inviabilizar a mudança.

Outro aspecto amplamente enfatizado pela literatura é a capacidade da liderança de criar espaços de diálogo, participação e aprendizagem coletiva. Processos de transformação cultural exigem que pressupostos sejam tornados explícitos, questionados e reinterpretados, o que só é possível em ambientes nos quais as pessoas se sintam autorizadas a expressar dúvidas, discordâncias e novas ideias. Nesse ponto, o conceito de segurança psicológica, desenvolvido por Amy Edmondson, assume papel central. A autora define segurança psicológica como:

“A crença compartilhada de que o ambiente é seguro para assumir riscos interpessoais” (Edmondson, 2018, p. 6).

Pesquisas empíricas demonstram que líderes que promovem segurança psicológica facilitam a aprendizagem organizacional, a experimentação e a

inovação — elementos essenciais para a transformação cultural. Em contextos de mudança profunda, a possibilidade de errar, aprender e ajustar-se torna-se condição indispensável para a reconstrução de sentidos e práticas.

A literatura também evidencia que a cultura organizacional frequentemente atua como variável mediadora entre liderança e resultados organizacionais. Estudos quantitativos e qualitativos indicam que líderes não transformam diretamente desempenho, inovação ou engajamento; eles transformam a cultura, e esta, por sua vez, influencia tais resultados. Nesse sentido, a eficácia da liderança não pode ser avaliada apenas por indicadores imediatos de desempenho, mas pela capacidade de moldar uma cultura que sustente resultados ao longo do tempo.

Autores que investigam liderança baseada em valores reforçam que a transformação cultural sustentável exige fundamentos éticos claros.

Lideranças orientadas exclusivamente por eficiência ou resultados de curto prazo tendem a promover mudanças superficiais, enquanto lideranças ancoradas em valores conseguem integrar desempenho, responsabilidade social e cuidado humano. Estudos recentes apontam que culturas moldadas por esse tipo de liderança apresentam maiores níveis de confiança, comprometimento e resiliência organizacional.

Por fim, a literatura contemporânea ressalta que o papel da liderança na transformação cultural não é apenas diretivo, mas formativo. Líderes atuam como educadores culturais, ajudando indivíduos e grupos a reinterpretar experiências, redefinir identidades e reconstruir sentidos. Esse papel formativo é particularmente relevante em contextos educacionais,

comunitários e vocacionais, nos quais a cultura não apenas orienta resultados, mas forma pessoas.

Em síntese, a literatura indica que a liderança constitui o principal vetor da transformação cultural, não por impor mudanças, mas por modelar valores, construir narrativas, promover aprendizagem coletiva e sustentar coerência ética. Ao atuar nesse nível profundo, líderes contribuem para a construção de culturas organizacionais capazes de aprender, adaptar-se e permanecer fiéis a seus propósitos em contextos de mudança contínua.

#### **4. Transformação cultural, aprendizagem e identidade**

Um dos eixos mais consistentes da literatura contemporânea é a compreensão de que a transformação cultural está intrinsecamente ligada aos processos de aprendizagem organizacional e à reconstrução de identidades individuais e coletivas. A mudança cultural sustentável não ocorre apenas pela introdução de novos conhecimentos ou competências, mas pela capacidade coletiva de aprender, desaprender e reaprender, reconfigurando os sentidos atribuídos à experiência organizacional.

A teoria da aprendizagem organizacional oferece um arcabouço fundamental para essa compreensão. Chris Argyris e Donald Schön, ao diferenciarem aprendizagem de primeira e segunda ordem, afirmam que mudanças profundas exigem a revisão dos pressupostos que orientam a ação, e não apenas o ajuste de comportamentos. Segundo os autores:

“A aprendizagem significativa ocorre quando os indivíduos e as organizações são capazes de questionar e modificar os valores, crenças e pressupostos que governam suas ações” (Argyris & Schön, 1996, p. 21).

Essa formulação evidencia que a transformação cultural depende de processos reflexivos, nos quais modelos mentais dominantes são tornados explícitos e submetidos à crítica. A cultura se transforma quando novas interpretações passam a orientar decisões e práticas cotidianas, substituindo padrões anteriormente naturalizados.

Nesse sentido, a literatura destaca que a aprendizagem associada à transformação cultural é predominantemente aprendizagem transformadora, e não apenas cumulativa. Jack Mezirow, ao tratar da aprendizagem transformadora em adultos, sustenta que mudanças profundas envolvem a revisão de “quadros de referência” — estruturas interpretativas que orientam percepções e julgamentos. Ele afirma:

“A aprendizagem transformadora refere-se ao processo pelo qual examinamos criticamente nossos pressupostos, crenças e valores e, como resultado, os transformamos” (Mezirow, 2000, p. 8).

Embora originalmente formulada no campo educacional, essa perspectiva tem sido amplamente aplicada aos estudos organizacionais, especialmente na análise de mudanças culturais. A transformação cultural, sob esse prisma, ocorre quando indivíduos e grupos passam a interpretar problemas de forma diferente, rompendo com explicações tradicionais e abrindo espaço para novas possibilidades de ação.

Pesquisas empíricas indicam que, em contextos de transformação cultural, ocorre uma redefinição dos critérios de sucesso. O que antes era valorizado — como controle, eficiência imediata ou conformidade — pode dar lugar a novos referenciais, como aprendizagem contínua, colaboração, inovação e impacto social. Essa redefinição não é apenas estratégica, mas

profundamente cultural, pois altera os parâmetros simbólicos pelos quais o desempenho é avaliado e reconhecido.

Além disso, a transformação cultural envolve a reorganização de prioridades e práticas cotidianas. Estudos em aprendizagem organizacional mostram que a cultura se manifesta, sobretudo, nas rotinas diárias, nos padrões de interação e nas decisões aparentemente triviais. Quando essas práticas são reinterpretadas à luz de novos valores, a cultura começa a se transformar de maneira concreta e observável.

Outro aspecto central desse processo é a dimensão identitária da transformação cultural. A cultura não apenas orienta o que as pessoas fazem, mas contribui para definir quem elas são dentro da organização ou comunidade. Assim, mudanças culturais profundas implicam renegociação de identidades, papéis e pertencimentos. Como afirma Etienne Wenger, ao tratar da aprendizagem como prática social:

“A aprendizagem transforma quem somos e o que podemos fazer; ela é um processo de construção de identidade” (Wenger, 1998, p. 215).

Essa afirmação é particularmente relevante para compreender a natureza da transformação cultural. À medida que novos significados são construídos coletivamente, indivíduos passam a redefinir seu lugar na organização, suas responsabilidades e sua relação com o propósito institucional. Esse processo pode gerar tanto engajamento e renovação quanto tensões e resistências, especialmente quando identidades previamente consolidadas são desafiadas.

A literatura contemporânea enfatiza que resistências à mudança cultural não devem ser interpretadas apenas como oposição racional ou

política, mas frequentemente como respostas identitárias à ameaça de perda de sentido, status ou pertencimento. Ignorar essa dimensão tende a comprometer a sustentabilidade da transformação. Em contrapartida, processos que reconhecem e acompanham a reconstrução identitária favorecem maior apropriação da mudança pelos membros da organização.

Nesse contexto, a aprendizagem organizacional associada à transformação cultural é essencialmente coletiva e relacional. Ela ocorre por meio de diálogo, reflexão compartilhada e construção conjunta de significado. Estudos recentes destacam que ambientes que promovem confiança, segurança psicológica e abertura ao questionamento são mais propensos a sustentar processos de aprendizagem profunda e, consequentemente, transformações culturais duradouras.

Por fim, a literatura sugere que a articulação entre aprendizagem, cultura e identidade é especialmente relevante em contextos educacionais, comunitários e vocacionais. Nesses ambientes, a transformação cultural não se limita à melhoria de desempenho, mas envolve a formação de pessoas capazes de integrar conhecimento, valores e propósito. A cultura, nesse sentido, atua como um dispositivo formativo, moldando trajetórias de desenvolvimento humano ao longo do tempo.

Em síntese, a transformação cultural pode ser compreendida como um processo de aprendizagem profunda e reconstrução identitária, no qual indivíduos e grupos reaprendem a interpretar a realidade, redefinem critérios de valor e renegociam seu pertencimento e propósito. Ao integrar aprendizagem e identidade, a transformação cultural deixa de ser um exercício técnico e passa a ser um processo formativo, capaz de sustentar mudanças

significativas e duradouras em contextos marcados por complexidade e incerteza.

## **5. Cultura, liderança e sustentabilidade humana**

A literatura mais recente sobre transformação cultural tem ampliado significativamente o escopo de análise ao incorporar a categoria da sustentabilidade humana, entendida como a capacidade de indivíduos e coletivos manterem engajamento, saúde emocional, integridade ética e sentido de propósito ao longo do tempo. Nessa perspectiva, a cultura organizacional deixa de ser analisada apenas como variável explicativa de desempenho e passa a ser compreendida como ambiente formativo que afeta diretamente o bem-estar e a dignidade humana.

Estudos críticos indicam que culturas organizacionais orientadas predominantemente por controle, desempenho imediato e racionalidade instrumental tendem a produzir efeitos colaterais significativos, como esgotamento emocional (*burnout*), cinismo organizacional e alienação do trabalho. Michael Leiter e Christina Maslach, ao analisarem as causas do burnout, afirmam que:

“O esgotamento não é simplesmente um problema individual, mas um fenômeno profundamente enraizado nas relações entre pessoas e seu ambiente de trabalho” (Maslach & Leiter, 2016, p. 103).

Essa constatação reforça que culturas que negligenciam o cuidado humano comprometem não apenas o bem-estar das pessoas, mas também a sustentabilidade das próprias organizações, pois geram rotatividade, perda de engajamento e resistência silenciosa às mudanças.

No contexto da transformação cultural, a ausência de uma perspectiva de sustentabilidade humana tende a inviabilizar a continuidade da mudança. Pesquisas longitudinais indicam que mudanças culturais orientadas exclusivamente por resultados de curto prazo frequentemente produzem ganhos iniciais, mas são seguidas por exaustão coletiva e regressão aos padrões anteriores. Isso ocorre porque tais mudanças não são internalizadas como significativas, mas vivenciadas como imposições externas.

Em contraste, a literatura aponta que culturas que integram valores éticos, cuidado relacional, aprendizagem contínua e propósito compartilhado favorecem simultaneamente desempenho e bem-estar. Edgar Schein e Peter Schein destacam que culturas saudáveis são aquelas capazes de equilibrar demandas de desempenho com necessidades humanas básicas de pertencimento, reconhecimento e sentido. Segundo os autores:

“Culturas sustentáveis são aquelas que permitem que as pessoas realizem o trabalho necessário sem sacrificar sua dignidade, identidade ou saúde psicológica” (Schein & Schein, 2019, p. 54).

Nesse cenário, a liderança assume papel decisivo como mediadora entre transformação cultural e sustentabilidade humana. A literatura contemporânea enfatiza que líderes não apenas definem prioridades estratégicas, mas modelam o clima moral e relacional da organização. Por meio de suas decisões, práticas e interações cotidianas, líderes comunicam implicitamente o valor atribuído às pessoas, ao cuidado mútuo e à ética.

Estudos sobre liderança sustentável indicam que líderes eficazes em contextos de transformação cultural são aqueles que conseguem alinhar mudança, desempenho e cuidado humano. Esses líderes reconhecem que a

transformação cultural duradoura exige ritmos humanos de aprendizagem, espaços de escuta e práticas que promovam confiança. Como afirmam Goleman, Boyatzis e McKee:

“A liderança ressonante cria contextos emocionais que sustentam o desempenho, a aprendizagem e o bem-estar, enquanto a liderança dissonante mina a energia emocional necessária para mudanças duradouras” (Goleman et al., 2002, p. 37).

A noção de ressonância emocional é particularmente relevante para a sustentabilidade humana, pois evidencia que o clima emocional criado pela liderança influencia diretamente a capacidade coletiva de enfrentar desafios, lidar com incertezas e sustentar processos de mudança profunda. Culturas marcadas por medo, punição ou competição exacerbada tendem a bloquear aprendizagem e inovação, enquanto culturas baseadas em confiança e apoio mútuo ampliam a resiliência organizacional.

Outro conceito central nesse debate é o de segurança psicológica, amplamente estudado por Amy Edmondson. A autora demonstra que ambientes nos quais as pessoas se sentem seguras para expressar dúvidas, admitir erros e propor novas ideias são mais propensos a sustentar tanto aprendizagem quanto bem-estar. Edmondson afirma:

“A segurança psicológica é essencial não apenas para o aprendizado e a inovação, mas também para a saúde e a dignidade das pessoas no trabalho” (Edmondson, 2018, p. 118).

No contexto da transformação cultural, a segurança psicológica funciona como condição estruturante da sustentabilidade humana, pois permite que indivíduos atravessem processos de mudança identitária e

reaprendizagem sem colapso emocional. Líderes que promovem esse tipo de ambiente contribuem para uma cultura que sustenta a mudança sem desumanizar as pessoas.

Essa abordagem revela-se particularmente relevante em contextos educacionais, comunitários e vocacionais, nos quais a cultura exerce explícita função formativa. Nesses ambientes, a transformação cultural não se limita a melhorar indicadores de desempenho, mas influencia diretamente a formação do caráter, da identidade e do compromisso ético dos indivíduos. A cultura, nesse sentido, não apenas orienta resultados, mas forma pessoas.

Autores que dialogam com a dimensão vocacional do trabalho e da liderança enfatizam que a sustentabilidade humana depende da capacidade de alinhar ação, valores e propósito. Quando esse alinhamento é rompido, instala-se uma crise de sentido que compromete tanto o engajamento quanto a saúde emocional. Como observa Parker Palmer:

“Organizações que ignoram a dimensão do sentido e da vocação acabam produzindo eficiência técnica à custa da integridade humana”  
(Palmer, 2017, p. 89).

Dessa forma, a literatura contemporânea sugere que a transformação cultural orientada pela sustentabilidade humana exige uma liderança eticamente enraizada, capaz de integrar desempenho, cuidado e propósito. Essa integração não representa fragilidade organizacional, mas condição para a longevidade da mudança e para a construção de culturas capazes de enfrentar a complexidade contemporânea sem sacrificar a dignidade humana.

Em síntese, a relação entre cultura, liderança e sustentabilidade humana revela que a transformação cultural não pode ser considerada bem-

sucedida se comprometer o bem-estar e o sentido das pessoas que a vivenciam. Ao contrário, culturas transformadas de maneira sustentável são aquelas que promovem aprendizagem, confiança e cuidado, permitindo que indivíduos e comunidades cresçam, adaptem-se e permaneçam fiéis a seus valores em contextos de mudança contínua.

### **Integração da trajetória pessoal e ministerial: Transformação Cultural na Trajetória de Vida e no Doutorado**

A compreensão da transformação cultural, para mim, deixou de ser apenas um constructo teórico ou organizacional e tornou-se uma experiência profundamente existencial. Ao longo da vida ministerial, atuei em contextos culturais diversos, com histórias institucionais, expectativas, valores e resistências distintas. Contudo, foi uma crise pessoal extrema — o grave acidente envolvendo meus filhos, no qual quase perdi o filho mais velho — que se tornou um divisor de águas definitivo na forma como comprehendo liderança, cultura, poder, fé e pessoas.

Essa experiência rompeu, de maneira abrupta e irreversível, modelos mentais anteriores baseados em controle, desempenho, previsibilidade e autossuficiência. Naquele momento, tornou-se evidente que estruturas, cargos e estratégias são frágeis diante da vulnerabilidade humana. Como afirma Parker Palmer (2017), crises profundas expõem o “interior do líder” e revelam se a liderança está ancorada apenas em funções ou em valores e sentido. A dor redefiniu minhas prioridades e reorientou minha compreensão de liderança como serviço, cuidado e formação de pessoas — não como exercício de domínio ou eficiência técnica.

Essa vivência dialoga diretamente com a compreensão de Edgar Schein (2017), ao afirmar que culturas são moldadas e transformadas especialmente em momentos de crise, quando pressupostos básicos deixam de funcionar e precisam ser revisados. O acidente não apenas redefiniu minha liderança pessoal, mas também influenciou de forma decisiva a maneira como passei a conduzir processos organizacionais e formativos, com maior sensibilidade cultural, empatia e atenção às dimensões invisíveis da vida institucional.

Durante o período do doutorado, investi intencionalmente no aprofundamento dessa competência, compreendendo que transformação cultural não ocorre por discursos, mas por práticas formativas consistentes, repetidas e alinhadas aos valores que se deseja consolidar. Esse investimento materializou-se no desenvolvimento de programas formativos, treinamentos, concílios e cursos que tinham como eixo central a formação do caráter, da consciência missional e da responsabilidade coletiva.

A criação e condução de programas de formação — como treinamentos de líderes, concílios ministeriais e cursos estruturados — buscou reforçar valores, narrativas e práticas coerentes com a cultura desejada. Kotter (2012) destaca que transformações culturais sustentáveis exigem que novos valores sejam traduzidos em comportamentos observáveis, sistemas de acompanhamento e critérios claros de avaliação. Por essa razão, a transformação cultural não foi tratada como evento pontual, mas como processo contínuo de aprendizagem organizacional.

Paralelamente, a participação em cursos, workshops e programas de formação durante o doutorado ampliou minha capacidade de leitura cultural,

oferecendo ferramentas conceituais para compreender a dinâmica entre cultura, liderança e mudança. Essa formação reforçou a convicção de que líderes não transformam culturas diretamente; eles criam ambientes nos quais novas formas de pensar, sentir e agir podem emergir. Como afirmam Schein e Schein (2019), liderança e cultura são indissociáveis, pois líderes moldam a cultura por meio daquilo que priorizam, recompensam, toleram e exemplificam.

Outro elemento central desse processo foi a implementação de mecanismos sistemáticos de acompanhamento e avaliação da cultura organizacional, por meio de relatórios de metas e competências ministeriais. Essa prática dialoga com a literatura que aponta a necessidade de alinhar discurso e prática. Quando valores declarados não se refletem nos sistemas de avaliação e acompanhamento, a cultura real permanece inalterada (Schein, 2017). Ao integrar avaliação, formação e acompanhamento, buscou-se reduzir a distância entre cultura pretendida e cultura praticada.

Essa trajetória reforçou em mim a convicção de que transformação cultural exige liderança adaptativa. Heifetz e Linsky (2017) afirmam que mudanças profundas desafiam crenças, valores e identidades, produzindo resistência e tensão. Nesses contextos, o papel do líder não é oferecer respostas prontas, mas sustentar processos de aprendizagem coletiva, ajudando as pessoas a enfrentar perdas, reinterpretar a realidade e construir novos significados.

A crise pessoal vivida também aprofundou minha compreensão sobre sustentabilidade humana nos processos de transformação. Culturas orientadas exclusivamente por desempenho tendem a ignorar a fragilidade humana,

produzindo desgaste emocional e desumanização. Maslach e Leiter (2016) demonstram que o esgotamento não é falha individual, mas resultado de ambientes culturais adoecidos. Essa consciência passou a orientar minha atuação, reforçando a necessidade de culturas que integrem propósito, cuidado relacional e segurança psicológica.

Nesse sentido, a transformação cultural passou a ser compreendida não apenas como adaptação estratégica, mas como processo formativo. Wenger (1998) afirma que aprendizagem transforma identidades, e não apenas competências. Assim, toda transformação cultural verdadeira implica formar pessoas que pensam, decidem e se relacionam de maneira diferente. Liderar cultura, portanto, é liderar processos de formação humana.

Em síntese, minha trajetória pessoal, marcada por crise, vulnerabilidade e reconstrução, aliada às experiências formativas e administrativas durante o doutorado, consolidou uma compreensão profunda da transformação cultural como processo contínuo, relacional e ético. Transformar cultura é formar consciências, ressignificar valores e sustentar ambientes nos quais pessoas possam crescer com sentido, fidelidade à missão e humanidade. Não se trata de impor mudanças, mas de caminhar com pessoas na reconstrução de significados — um processo lento, exigente, mas profundamente transformador.

## Referências

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational learning II: Theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Edmondson, A. C. (2018). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Palmer, P. J. (2017). *The courage to lead: Exploring the inner landscape of a leader's life*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.

Schein, E. H., & Schein, P. (2019). *Humble leadership: The power of relationships, openness, and trust*. Oakland, CA: Berrett-Koehler.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, England: Cambridge University Press.

## Artefatos

Experiências Passadas	Experiências Planejadas	Documentos / Artefatos
1. Bacharel em Teologia	1. Desenvolvimento de programas formativos que reforcem valores e cultura desejada (Treinamentos, Concílios, cursos, etc)	1. Diploma de Teologia
2. Pós-graduação em Liderança (MBA)	2. Participação em cursos, workshops e programas de formações.	2. Certificado de Pós-graduação em Liderança
3. Pós-graduação em Ciência e Religião (MBA)	3. Implementação de mecanismos de acompanhamento e avaliação da cultura organizacional (Relatórios das Metas, Competências Ministeriais)	3. Certificado de Pós-graduação em Ciência e Religião
4. Mestrado em Liderança		4. Certificado de Mestrado em Liderança
		5. Fotos: Treinamentos de líderes
		6. Palestras e sermões

## Documentos / Artefatos

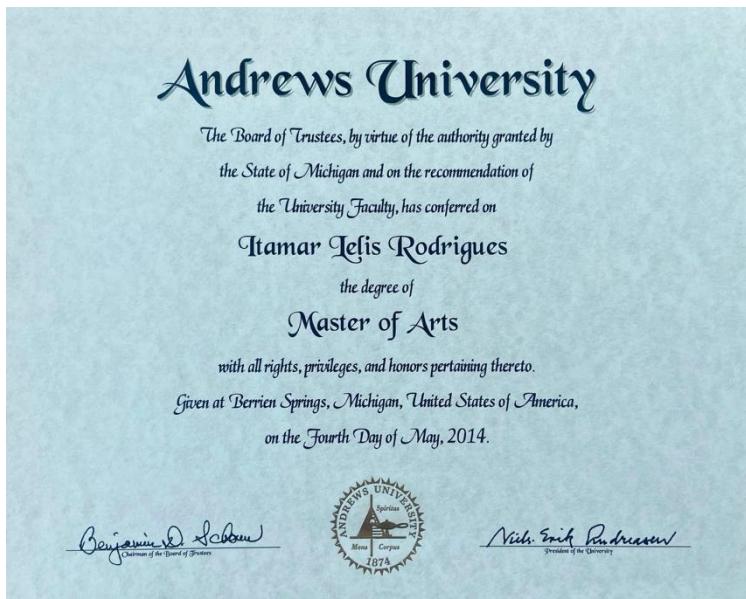
### 1. Diploma de Teologia



## 2. Certificado de Pós-graduação em Liderança



## 4. Certificado de Mestrado em Liderança



## 5. Fotos: Treinamentos de líderes



## 6. Palestras e Sermões

