

A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE MUDANÇA

THE INFLUENCE OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE IN THE PROCESSES OF CHANGE

¹BALDAN, F.; ¹PAULINO, C. M.; ¹DIAS, P. L.; ²VIDRIK, V. R.

^{1e2}Departamento de Administração de Empresas - Faculdades Integradas de Ourinhos – FIO/FEMM

RESUMO

Este artigo abordou aspectos da cultura organizacional e sua ligação com os diferentes referenciais de comportamento, pensamento e ações num mesmo ambiente, formando uma seqüência de atitudes que, apresentam reações positivas ou não perante as mudanças organizacionais, visando proporcionar uma reflexão sobre a importância do fator humano e seu ambiente cultural na gestão estratégica dos processos de mudança. Inicialmente apresentou conceitos de mudança organizacional e seus impactos dentro de um nível permissível de tolerância no período correspondente a implantação de seus conteúdos e conseqüentemente os possíveis pontos positivos que estas podem proporcionar. Verificou-se a relação do desenvolvimento organizacional, bem como seus objetivos com o contexto cultural e de adaptabilidade a respectivas mudanças. O Método utilizado para a estruturação deste trabalho foi o de pesquisa bibliográfica, com uma abordagem qualitativa e documental. Conclui-se que os agentes de mudanças precisam conhecer a cultura da organização onde se darão as mesmas e a partir destas envolver as pessoas, mostrando-lhes não só o que ocorrerá, mas o papel de cada uma e principalmente os ganhos que virão.

Palavras-chave: Cultura; mudança; Desenvolvimento

ABSTRACT

This article approaches aspects of the organizational culture and your connection with the different referentials of behavior; through and actions in a same environment, forming a sequence of attitudes that have to present positive reactions or not, before of the changes in the organization, seeking to provide a reflection on the importance of the human factor and your cultural environment in the strategic administration of the change processes. Initially, it presented concepts of the organizational changes and your impacts inside of permissible level of tolerance in the corresponding period the implantation of your contents and consequently the possible positive points that these can be provide. The relationship of the organizational development was verified as well as your objectives with the cultural context and of the adaptability to respective changes. The method used for the structuring of this work was of bibliographical research, with a qualitative and documental approach. We conclude that the agents of changes need to know the culture of the organization where they'll feel the same ones and starting from these to involve them, showing them not only what will happen, but the paper of each one and mainly that will come.

Keywords: Culture; change; development

INTRODUÇÃO

O atual cenário mundial é caracterizado pela globalização das economias, novas tecnologias e de expectativas individuais. Este envolvente fluxo apresenta um conjunto de novos e complexos fenômenos no contexto social, exigindo das

empresas novos meios de ação e grande reforço para sua capacidade competitiva, as estratégias estão diretamente relacionados às alterações de cenário do ambiente externo, e impulsionam as mudanças das organizações, na busca da adaptação ao novo cenário.

A gestão da empresa desempenha funções de prever, planejar, organizar, motivar, coordenar e controlar, obedecendo a objetivos determinados. Estes objetivos são característicos de cada empresa, e estão relacionados, como afirmam Barros e Prates (1996), com as premissas culturais que suportam as atitudes e comportamentos dos grupos na empresa (uma empresa aberta ou fechada, o valor do trabalho e do ser humano, a importância do futuro e como enfrentá-lo) e caracterizam a cultura organizacional da empresa.

Este artigo irá abordar a predominância da influência cultural nos diversos processos de mudança no contexto organizacional, visando dispor uma reflexão sobre a importância de se considerar o fator humano, e seu ambiente cultural, na gestão estratégica dos processos de mudança, e atenuar as possibilidades de choques e resistências às mesmas, provocadas por questões ambientais de velocidades diferentes, as quais, se não forem devidamente consideradas, poderão prejudicar o desenvolvimento das organizações que queiram competir pelo futuro.

Parte-se do pressuposto que cultura é o termo usado em dois momentos diferentes. Como um conjunto de costumes, civilização e realizações de uma época ou de um povo, e por outro lado, como referencial das artes, erudição e demais manifestações mais sofisticadas do intelecto e da sensibilidade humana, consideradas coletivamente.

Assim, todos os seres humanos possuem cultura, pois fazemos parte de diversos sistemas culturais. Conseqüentemente, toda pessoa tende a ver e julgar as outras culturas a partir do ponto de vista de sua própria cultura. Desta forma, surge o relativismo: a compreensão, as crenças e comportamentos que só podem ser compreendidos em relação ao seu contexto cultural.

Ao se destacar esta imagem, visualiza-se a eficiente aplicação da gestão empresarial na empresa e comprometimento de seus colaboradores, distinguindo-a perante as demais, expressando-se através da maneira como ela faz seus negócios, como trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários em relação à empresa.

Conforme Maximiliano (1997, p. 340), “a organização procura ser um sistema participativo interno, do ponto de vista comportamental e estrutural, e também aberto

para o ambiente externo, recebendo todas as informações que possam ajudar no aprimoramento de sua administração.“

Ao exprimir a identidade da organização, a cultura é construída ao longo do tempo e passa a impregnar todas as práticas, constituindo um complexo de representações mentais, um sistema coerente de significados que norteiam o comportamento e a ação, unindo os funcionários em torno dos mesmos objetivos e modos de agir, sendo o elo entre passado e presente e contribui para manter a empresa em atividade, fortalecendo a coesão da organização.

Desta forma, é a cultura que define os objetivos com mais clareza, provocando estímulos para o estabelecimento das metas da organização, como: planejamento, organização, direção e controle; agindo como instrumento para a credibilidade no mercado que a distinguirá perante as concorrentes.

Segundo Freitas (1991, p. 112) “para mudar a cultura e o clima organizacional, a organização precisa ter capacidade inovadora, adaptabilidade, senso de Identidade, perspectiva exata do meio ambiente e integração entre os participantes”.

Sendo assim, a reaproximação da estrutura organizacional da empresa perante sua cultura é estimulada pelo processo de mudança, quando este ocorre partindo de princípios onde, a alta administração reflete o interesse em mitigar os impactos, no que diz respeito ao desenvolvimento profissional, e na transitoriedade que efetivará novas formas de comportamentos.

Observando todos estes fenômenos no universo empresarial nosso objetivo principal ao elaborar este artigo foi apresentar a cultura organizacional e sua importância no estabelecimento de estratégias e planos de mudanças em empresas.

MATERIAIS E MÉTODOS

Este trabalho tem uma abordagem qualitativa e exploratória. Seus dados foram obtidos por meio de referência bibliográfica e documental.

AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

As organizações estão constantemente em movimento. Uma abordagem alternativa e amplamente individualizada do potencial de mudança encara os indivíduos constantemente aprendendo ou deixando de aprender com suas ações.

Para Starkey (1997, p. 383),

Os processos de mudança implicam em alterações de comportamento e hábitos, sendo necessário que a cultura da organização realmente torne-se maleável e flexível, sendo imprescindíveis constantes intervenções para releituras de paradigmas e crenças.

Tal observação abrange e atinge, desde os líderes e suas atitudes e perfis até o chão de fábrica. Somente dessa forma é possível ter uma ampla visão de todo o processo organizacional e se pode obter uma noção consistente das relações, comunicação, clima e a coerência entre as diretrizes empresariais e a prática empresarial em si que darão sustentação para a realização e sucesso das mudanças objetivadas.

Cita Wood Jr. (1995, p. 285), que “uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade”. Diante de tal afirmação podemos dizer que na maior parte do tempo as mudanças ocorrem de forma incremental nas organizações, com decisões sendo tomadas sucessivamente em decorrência de eventos externos e internos.

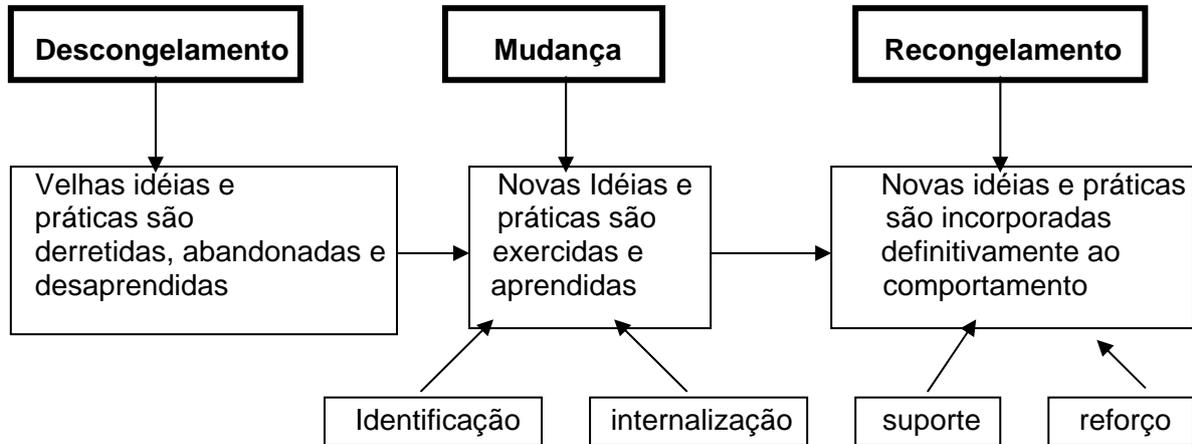
Fleury (1995, p. 315) apresenta as maneiras como pode acontecer a mudança nos padrões culturais de uma organização:

Mudança revolucionária – na qual os novos valores incorporados à organização são antagônicos aos anteriores, gerando um processo radical de destruição dos elementos simbólicos e de redefinição completa das práticas organizacionais. Mudança gradual – quando os novos valores propostos são complementares aos existentes, ampliando o leque de alternativas para a solução de problemas. Maquiagem de mudança – quando a organização realiza algumas alterações superficiais com o intuito de preservar sua cultura. Mesmo que este processo dificilmente possa ser qualificado como mudança cultural, ocorre com muita frequência nas organizações.

Uma vez que para enfrentar novos desafios as pessoas têm de aprender novas formas de lidar com as situações, o mesmo acontece com as organizações, isto significa dizer que todo processo de mudança está atrelado a um processo de aprendizagem, que acontece através da aquisição de conhecimentos e informações, de maneira permanente e jamais esgotável.

Nonaka e Takeuchi (1997, p. 194), afirmam que a “organização pode aprender mudar e evoluir ao longo do tempo através da interação social entre seus membros, e entre si mesma e o ambiente.”

O processo de mudança adotado pelo desenvolvimento organizacional percorre as seguintes etapas: Descongelamento, Mudança e Recongelamento.



Fonte: Chiavenato (2003)

Figura 1. O processo de mudança.

Descongelamento surge quando a necessidade de mudança torna-se tão óbvia que a pessoa, grupo ou organização pode rapidamente entendê-la e aceitá-la, para que a mudança possa ocorrer. Mudança surge quando ocorre à descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Recongelamento significa a incorporação de um novo padrão de comportamento por meio de mecanismos de suporte e de reforço, de modo que ele se torne a nova norma.

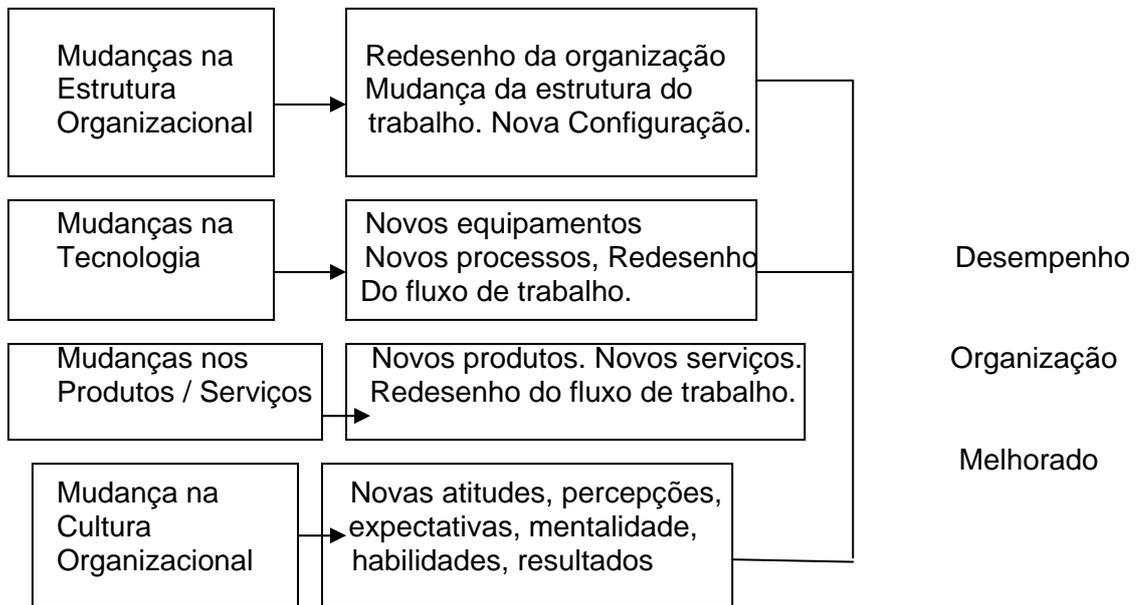
CULTURA E OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS PERANTE AS MUDANÇAS

O desenvolvimento organizacional (DO) prima por mudar a cultura e melhorar o clima organizacional, baseando-se no fato que o universo empresarial é enriquecido com o dinamismo ocasionado pelas tomadas de decisões que se concretizam através das mudanças, exigindo das organizações os itens acima citados como condições indispensáveis para a efetivação do processo.

Em síntese, “a relação entre a mudança a capacidade de adaptação que ocorre no ambiente durante o processo e o desenvolvimento organizacional funcionam dentro da interdependência, resultando na sobrevivência empresarial”, Chiavenato (2003, p. 371).

A cultura organizacional se destaca dentro do universo administrativo como fator determinante para que as mudanças e adaptações aos novos perfis desenvolvidos pela empresa sejam assimilados e conhecidos, ganhando

respeitabilidade no mercado e confiança em seus produtos. Vale destacar que as variações de interesse, procura e aquisição de novos itens pelo consumidor, determinam as diretrizes para que o processo de modificações na organização seja acionado em diferentes momentos, a partir das leis da oferta e procura.



Fonte: CHIAVENATO (2003)

Figura 2: Os Diferentes tipos de mudança organizacional.

O desenvolvimento organizacional é vital para a organização que concorre e luta pela sobrevivência em condições de mudança.

Segundo Maximiliano (1997, p. 337), “cultura é o conjunto de hábitos, valores e crenças que as comunidades e grupos sociais desenvolvem e transmitem a seus novos integrantes e novas gerações de integrantes [...]”

Transformar hábitos e desenvolver novos comportamentos é um trabalho que deve levar em conta todo o campo perceptivo dos colaboradores, buscando envolvê-los literalmente “de corpo e alma” nas transformações que se busca implantar. E isto, logicamente requer comprometimento e tempo.

O desenvolvimento organizacional é necessário sempre que a organização concorra e lute pela sobrevivência em condições de mudança. Toda mudança é uma estratégia que deve ser analisado e desenvolvido de forma racional e eficiente. Cada época desenvolve uma forma organizacional mais adequada e característica a seu segmento. As mudanças que estão ocorrendo no mundo atual tornam necessário revitalizar e reconstruir as nossas organizações.

Para Schein (2001, p. 191),

Mudar alguma cultura implica não só em aprender algo novo, mas desaprender algo que já existe e que possivelmente atrapalhará o processo. Então, no novo aprendizado, ao indivíduo ou colaborador se deparar com os antigos conceitos que haviam se tornado rotineiros, para que a mudança ocorra é preciso abandonar os rituais referentes de mudanças na cultura organizacional usados anteriormente.

Assim sendo as mudanças, ou melhor dizendo as estratégias organizacionais somente devem ser feitas se a necessidade de resolução do problema não for resolvida pela atual filosofia de trabalho existente dentro da empresa, o planejamento desta mudança tem que ser bem focalizado nas diretrizes necessárias para que não precise ser modificada novamente, isso gera dúvidas entre os indivíduos da organização e pode acarretar a diminuição da produção.

Outra definição de cultura organizacional é a conceituação de Nassar (*apud* BARCELOS; ALBANO, 2002, p. 34):

[...] A cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças e tecnologias que mantém unidos os mais diferentes membros, de todos os escalões hierárquicos, perante as dificuldades, operações do cotidiano, metas e objetivos. Pode-se afirmar ainda que é a cultura organizacional que produz junto aos mais diferentes públicos, diante da sociedade e mercados o conjunto de percepções, ícones, índices e símbolos que chamamos de imagem corporativa.

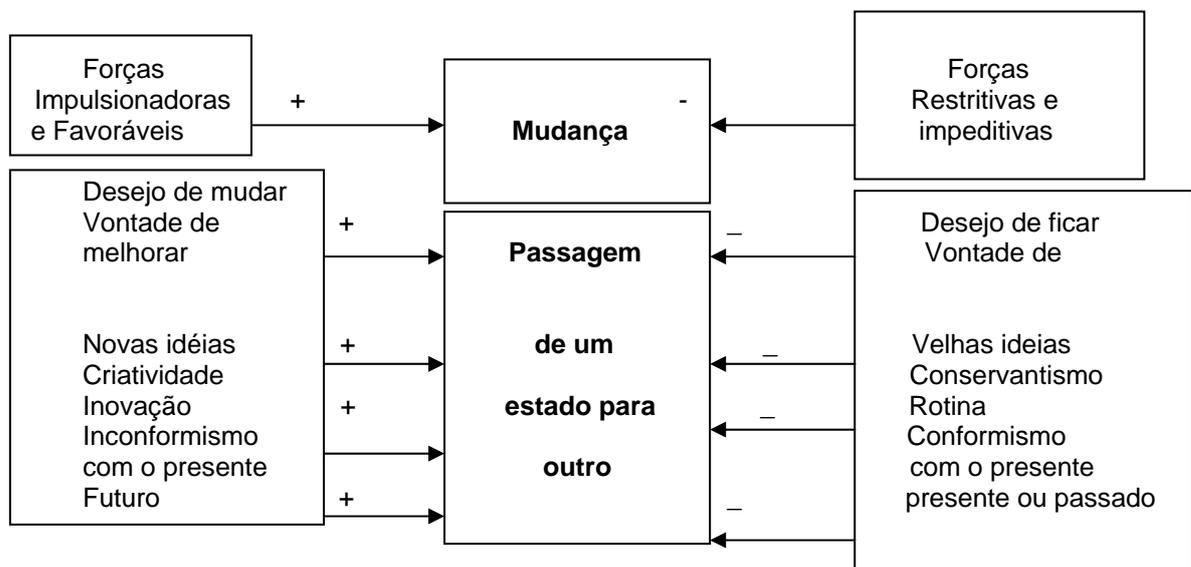
A dedicação transforma tudo isso em eficiência para a empresa, gerando em determinados momentos até uma alavancagem da mesma no mercado por adotar esse fatores, que podem trazer até mesmo a diferença no meio competitivo.

Pode-se afirmar, com toda a segurança, ser a mudança a coisa mais certa no instável e surpreendente mundo das relações organizacionais. À luz desses novos paradigmas éticos, sociais, políticos, e econômicos, as mutações comportamentais do indivíduo num mundo globalizado são cada vez mais freqüentes. Por essa razão, as organizações necessitam adaptar-se às alterações por que passa a sociedade como um todo nesse limiar de um novo século. “As organizações só podem criar, sustentar e aplicar estratégias de crescimento e até de sobrevivência se fizerem do aprendizado um “modo de ser” permanente e em sintonia o seu tempo”. (CARVALHO, 1999).

Segundo Chiavenato (2003, p.377),

Identificar a cultura dentro do universo administrativo de uma organização é fato, baseado no princípio de uma postura de observação e posterior aplicação que vão nortear mudanças para um novo ou um mais aprimorado comportamento que estará ligado diretamente aos resultados, visualizando a distancia dos valores culturais que já estão inseridos em todos elementos humanos envolvidos no processo, ou seja, as culturas se sobrepõem, o dinamismo que alimenta esse processo está centrado nas forças positivas, que dão suporte às mudanças e as forças negativas, que criam resistência aos novos valores que afetam os antigos.

Como demonstrado na figura abaixo:



Fonte: CHIAVENATO, (2003);

Figura 3: As Forças positivas e negativas á mudança.

A mudança é o resultado da competição entre forças impulsionadoras e forças restritivas. Quando a mudança é introduzida, existem forças que a impulsionam, enquanto outras forças levam à resistência. Para implementar a mudança, torna-se necessário analisar ambas as forças que atuam na organização a fim de se remover ou neutralizar as forças restritivas que a impedem e incentivar as forças impulsionadoras, e com isso desenvolver uma forma de gerenciamento para que todo o processo possa ser acompanhado por toda a organização, e principalmente que desenvolva indicadores, de modo a mitigar os ajustes e onde serão os focos principais desses melhoramentos.

Conforme Wood Jr (1995, p. 217)

o que se entende por mudança organizacional é a definição de outro rumo, uma nova maneira de fazer as coisas, alicerçada em novos valores, símbolos e atitudes, se constituindo em um grande desafio, pois engloba

alterações fundamentais nos padrões de trabalho, nos valores e conseqüentemente no comportamento das pessoas.

Como relata a citação acima o processo de mudança, atinge diretamente as pessoas envolvidas na organização, fazendo com que o diálogo e a comunicação interna sejam fatores fundamentais na eficiência da implementação de novas filosofias de trabalho.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p. 358)

É necessário que sejam criadas formas de comunicação claras, justificando, explicando, esclarecendo os motivos que levaram a necessidade da implantação das mudanças e os objetivos que a empresa pretende atingir com elas, para que todos os envolvidos compreendam, entendendo claramente, sentindo a importância que o processo tem, além de perceberem o quanto sua participação é valiosa.

Quando uma empresa resolve implantar um novo processo, esse novo processo estará sujeito aos padrões internos já estabelecidos como corretos, ou seja, a cultura organizacional. Dentro desta cultura organizacional se processam determinadas formas de comunicação e é dentro deste contexto que entrarão novas idéias.

Sendo assim, para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados é importante a análise das formas existentes de comunicação e é a falta de gerenciamento da comunicação que pode gerar resultados inadequados nos outros planos estratégicos da organização.

A Comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas, sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento perante as novas formas de trabalho.

A divulgação contextualizada evita ou consegue contornar pontos de conflito sem que os mesmos configurem-se como fatores problemáticos a ponto de que não possam ser superados.

Um exemplo dado, por Blanchard (1996, p. 253) é que:

Se a estratégia da mudança da organização incluir um processo de achatamento, ela deve ser acompanhada de um processo de empoderamento permeável por toda a organização, do contrário corre-se o

risco de se criar apenas uma pequena burocracia, com menos níveis intermediários e mais atitudes negativas, pois a tomada de decisões continua centralizada nos altos níveis da hierarquia, sobrecarregando-a ainda mais.

A criação do empoderamento é necessária para uma transformação cultural bastante forte para redefinir aspectos de confiança, autonomia e compartilhamento de informações na maioria dos envolvidos e essa mudança somente será efetivada iniciando-se na alta administração

Relata Maximiliano (1997, p. 337),

A auto-análise do dirigente, situando-o dentro do processo é fundamental para que sejam aplicadas a cultura autoritária ou participativa e dependendo desta decisão (ao avaliar seu comportamento frente a seus subordinados) optando por ser ajudante ou dono do grupo é que a cultura se manifestará e será aplicada, repercutindo na qualidade de todo o processo produtivo e conseqüentemente no lucro.

Qualquer que seja a Mudança Organizacional proposta, é sempre necessário tomá-la como um processo organizacional que precisa ser gerenciado, como, por exemplo, conhecer o responsável pelo processo, aquele que tem autoridade e responsabilidade pelas ações que devem ocorrer. Conhecer quem decide acerca da mudança é uma necessidade organizacional.

Dependendo do caráter da mudança e da complexidade de seu gerenciamento, é importante definir uma equipe que possa estabelecer os diagnósticos organizacionais, os planos de mudança, supervisionar e avaliar suas implantações.

Segundo Aktouf (*apud* LAKATOS 1997, p. 124), “ele questiona como é possível não se mudar nada na essência do modelo de produção industrial dominante marcado por tradição, conflito, egoísmo, individualismo e autoritarismo [...]”

A afirmação acima parte do princípio de que o sucesso das mudanças organizacionais, focadas em elementos ligados a cultura, é obtido quando realizado dentro de padrões que respeitem e saibam conviver com o alcance de determinados mitos que interferem no andamento do processo, principalmente quando se trata das relações estabelecidas entre as culturas de dirigentes e culturas operárias onde estes mitos estão mais presentes.

Os funcionários da organização estando dispostos a abandonar suas crenças e inseguranças, precisam entender que a mudança trará vantagens individuais, pois consideram a mudança como sendo um meio de ter seu trabalho mais organizado, o que proporciona vias de descarga psíquicas mais adaptadas as suas necessidades inerentes, fazendo então que o trabalho se torne mais motivador e relaxante.

É neste ponto que a comunicação, a discussão (como espaço aberto da palavra) com todos que compõem o quadro organizacional é fundamental para sentirem-se como um elemento ativo nas mudanças, sem que seja criado um ambiente negativista.

CONCLUSÃO

Podemos ver que os agentes de mudanças precisam conhecer a cultura da organização onde se darão as implantações das mesmas e a partir destas, envolver as pessoas, mostrando-lhes não só o que ocorrerá, mas o papel de cada um e principalmente os ganhos que ocorrerão. A comunicação em todas as fases usando a cultura vigente tem papel primordial, adequando-se e sendo receptiva às mudanças que constantemente precisam ser aplicadas e reavaliadas, face às necessidades do mercado e da própria empresa, além de estimular e reter seus talentos.

REFERÊNCIAS

- BLANCHARD, K **Empowerment – Exige mais do que um minuto**, Rio de Janeiro, Objetiva, 1996.
- BARROS, B. T de; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CARVALHO, A. V. de. **Aprendizagem em tempo de mudança**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**, 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FREITAS, M. E de. **Cultura Organizacional – Formação, Tipologias e Impactos**. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, 1991
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**, 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- LACOMBE, F. J. M.; HEILBORN, G. L. J. **Administração princípios e tendências**, São Paulo: Saraiva, 2003, p. 354-359.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia geral**, 2.ed. : São Paulo : Atlas, 1978.
- LAKATOS, E. M. **Sociologia da administração**, 1.ed.: São Paulo : Atlas, 1997.

- MAXIMINIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração – Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. 1.ed., São Paulo: Atlas, 1997
- NASSAR, P. **O que é Comunicação Empresarial**. Brasiliense, 1995.
- NONAKA, I; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa – Como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.
- STARKEY, K. **Como as organizações aprendem – Relatos de Sucesso das grandes empresas**. São Paulo: Futura, 1997.
- WOOD, T. **Mudança Organizacional**. 1.ed.: São Paulo: Atlas, 1995