

O IMPACTO DA MUDANÇA NA CULTURA DAS ORGANIZAÇÕES

**Fabiana Gonçalves, Priscila da C. Custódio
Vanessa M^a B. dos Santos, Dr^a Vera Lúcia Ignácio Molina**

UNIVAP/ Estudante do curso de Administração de Empresas/fabianacgoncalves@eaton.com

UNIVAP/ Estudante do curso de Administração de Empresas

UNIVAP/ Estudante do curso de Administração de Empresas/vanessaul@ig.com.br

UNIVAP/Doutora Sociologia/vlim@uol.com.br

Palavras-chaves: Cultura Organizacional, Mudança Cultural e Comportamento.

Área de conhecimento: Sociologia

Resumo -Este estudo discute o impacto das mudanças culturais na cultura das organizações. Por meio da pesquisa bibliográfica se esclarece o conceito de cultura organizacional e seus diferentes tipos. Em seguida apresenta-se o conceito de mudança cultural e a necessidade de seu planejamento. Entende-se por cultura organizacional uma estratégia facilitadora para as conquistas empresariais, e, também, como responsável pela diferenciação da empresa. As mudanças culturais, propostas pelas empresas de bens ou de serviços, devem ser planejadas com intuito de definir os pressupostos básicos e valores que devem ser impactados para não se correr o risco de destruir a cultura da organização. Devem ser implementados pelos líderes, pois são eles os que mais se aproximam dos liderados. Conclui-se que: (1) as mudanças não planejadas e implementadas por não líderes ocasionam maior resistência dos indivíduos e grupos; (2) elas alteram a estrutura organizacional e o comportamento dos indivíduos, grupos ou equipes de trabalho e a própria organização.

1. INTRODUÇÃO

Este estudo discute o conceito de cultura organizacional, constituído por um sistema de crença e valores, que molda o comportamento humano à sua semelhança, relata-se e se esclarece os diferentes tipos de cultura presentes nas organizações. Discute-se, ainda o processo de mudança causada pela influência dos ambientes interno e externo, podendo levar os administradores a perceberem a necessidade de reverem seu planejamento. A cultura organizacional sendo ideológica e flexível melhora o desempenho e resolve conflitos que possam levar a alguma resistência.

Pretende-se comparar os diferentes tipos de Cultura Organizacional, e as relacioná-los aos processos de mudanças culturais.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Cultura organizacional

A Cultura Organizacional constitui, para alguns (Kennedy, 1989; Lakatos, 1999; Marconi, 1999.), um modo de vida, um sistema de crença de valores, uma forma de interação e de relacionamento típicos de uma determinada organização, definindo o comportamento e facilitando a identificação

dos desafios organizacionais e a tomada de decisão.

A formação de uma cultura organizacional é um processo na qual diversas variáveis como valores, crenças e mitos são encontrados. Estas variáveis moldam o indivíduo ou grupo, fazendo-os adaptáveis ao que se julga ser a postura organizacional adequada.

2.1.2 Tipos de cultura organizacional

Charles Handy (1987, p.52), inspirado por Harrison, estabelece quatro tipos de cultura organizacional:

a) A **cultura de poder** é mais freqüente em pequenas organizações, com o poder concentrado no ponto central, prevendo os desejos, decisões, regras e procedimentos das fontes centrais de poder, sendo mais difíceis, mudanças culturais.

b) A **cultura de papéis** trabalha pela lógica e pela racionalidade, com funções ou especialidades, coordenadas por uma estreita faixa da alta administração em pilares. Em geral são culturas lentas tanto em relação à necessidade de mudança quanto de efetua-las.

c) A **cultura de tarefa** reside em se fazer o trabalho ser executado, a partir da reunião dos recursos apropriados, das pessoas

certas, nos níveis certos, com autonomia. O trabalho em equipe é bastante estimulado. Trata-se de uma cultura adaptável e flexível às mudanças.

d) A **cultura da pessoa** será encontrada nos indivíduos que se agarrarão aos seus valores. O indivíduo é o ponto central, sendo a organização é subordinada a eles e deles depende para existir.

Já os autores Deal e Kennedy (1987, p.55), organizam os seguintes tipos:

a) **Cultura macho**, onde se encontra um mundo de individualistas que não têm receio de assumirem altos riscos, pois recebem um rápido feedback sobre suas ações. É uma cultura que tende a ser jovem, com ênfase na velocidade e não na resistência ao tempo.

b) **Cultura trabalho duro**, onde encontra-se a combinação do baixo risco com rápido feedback. O sucesso vem com a persistência do vendedor.

c) **Apostar em sua companhia**, combina o alto risco com o lento feedback. Respeitam a autoridade, a competência técnica e compartilham conhecimento. As carreiras, os produtos e os lucros não se desenvolvem rapidamente, porém quando ocorrem, têm longa duração.

d) **Cultura de processo** é o tipo que combina lento feedback com baixo risco. A falta de feedback força os empregados a prestarem maior atenção no como fazer as coisas em vez de focar no que fazer.

Para os autores Sethia e Von Glinow (1987, p.59) destacaram-se quatro tipologias.

a) A **Cultura apática** é marcada pela indiferença e reflete um estado geral de desmoralização e cinismo. Sua visibilidade a longo prazo é problemática, porém as organizações deste tipo podem sobreviver caso tenham posições fortes em seus mercados.

b) A **Cultura cuidadosa** é bastante preocupada com o bem estar de seus membros e não impõe altos padrões de desempenho. Assume uma postura paternalista.

c) A **Cultura exigente** orienta-se pelo desempenho ou sucesso, as pessoas são prescindíveis. As recompensas financeiras mais significativas tendem a ser em forma de bônus ou outros incentivos. Companhias com esse tipo de cultura competem agressivamente no mercado.

b) A **Cultura integrativa** envolve alta preocupação com as pessoas combinada

com uma forte expectativa sobre o desempenho. As recompensas financeiras são superiores aos padrões de mercado porque as organizações são orientadas a atrair e reter pessoas talentosas.

Para o autor Donnelly (1987, p.64), segundo ele, os grandes tipos culturais são:

a) **Cultura excelente**: os planos são comunicados e as pessoas sabem o porque e para onde estão se dirigindo.

b) **Cultura Fuzzy**: existe onde é constante a mudança na equipe dirigente e não há definição de rumo. Nada é tentado e a inovação é tida como algo que pode ser evitada.

c) **Cultura Awful**: caracterizada por crises constantes e as pessoas que nela trabalham atendem as emergências.

2.2 Mudança cultural

Lewin (2000, p.448), considera que no processo de mudança, encontram-se as forças positivas, a globalização e de tecnologias avançadas. Com as mudanças, exige-se das empresas e de seus líderes e colaboradores, comportamentos flexíveis.

2.3 Cultura organizacional e as mudanças

Sabe-se que as organizações mais abertas, permitem que os grupos de poder mudem suas ideologias, políticas, objetivos, pois a cultura é inovadora.

Dewey (1999, p.79), afirma que o processo de mudança cultural necessita ser rentável, ter valores atualizados e adequados ao meio ambiente.

3. Resultados

Os comportamentos dos indivíduos e grupos devem estar associados a filosofia da empresa, à sua missão e visão. Neste sentido, os valores tornam os colaboradores semelhantes entre si. Estes processos tendem enfraquecer as barreiras, facilitando a negociação, diminuindo a coerção. Durante a análise dos dados da pesquisa literatura, encontrou-se os seguintes resultados:

Quadro 1. Tipos de Cultura Organizacional e os fatores facilitadores no processo de mudança

Tipos de Cultura Organizacional	Elementos essenciais em cada tipo de cultura organizacional.	Fatores facilitadores no processo de mudança	Tipos de Mudança Provável
<p>1. Tipologia proposta por Handy:</p> <p>1.1-A cultura de Poder</p> <p>1.2-A cultura de Papéis</p> <p>1.3-A cultura da Tarefa</p> <p>1.4-A cultura de Pessoa</p>	<p>1.1 Mais freqüentes em organizações pequenas.</p> <p>1.2 Trabalha pela lógica e racionalidade, onde os papéis têm mais importância do que as pessoas que o desempenham.</p> <p>1.3 É orientada para projetos e trabalho em equipe. A cultura é adaptável.</p> <p>1.4 A organização é subordinada aos indivíduos.</p>	<p>1-Planejamento de mudança</p> <p>2- Envolvimento de todos membros da organização.</p> <p>3- Liderança</p> <p>4-Comunicação e flexibilidade.</p> <p>5- Atenção com as possíveis resistências.</p>	<p>1.1 Mudanças lentas e difíceis.</p> <p>1.3 Exige-se cultura adaptável e flexível às mudanças.</p> <p>1.4 Planejamento à alta resistência.</p>
<p>2. Tipologias proposta por Deal e Kennedy:</p> <p>2.1 Cultura Macho</p> <p>2.2 Cultura Trabalho Duro</p> <p>2.3 Apostar em sua Companhia</p> <p>2.4 Cultura de Processo</p>	<p>2.1 Altos riscos e rápido feedback. Ênfase em ser rápido e não na resistência ao tempo.</p> <p>2.2 Baixo risco e rápido feedback, ênfase na persistência do vendedor.</p> <p>2.3 Alto risco com lento feedback. Envolve decisões a longo prazo.</p> <p>2.4 Lento feedback e baixo risco. A perfeição da competência técnica é seu fundamento.</p>	<p>1-Planejamento de mudança</p> <p>2- Envolvimento de todos membros da organização.</p> <p>3- Liderança</p> <p>4-Comunicação e flexibilidade.</p> <p>5- Atenção com as possíveis resistências</p>	<p>2.1 A mudança conta com uma cultura veloz e de rápida adaptação.</p> <p>2.2 Os líderes são persistentes e não se arriscam muito.</p> <p>2.3 O processo de mudança é , em geral longo e de alto risco.</p> <p>2.4 Competência técnica no processo de mudança para o baixo risco e ênfase em fazer as tarefas.</p>
<p>3. Tipologias proposta por Sethia e Glinow:</p> <p>3.1 Cultura Apática</p> <p>3.2 Cultura Cuidadosa</p> <p>3.3 Cultura Exigente</p> <p>3.4 Cultura Integrativa</p>	<p>3.1 É marcada pela indiferença tem uma visibilidade em longo prazo é problemática</p> <p>3.2 Alta preocupação com as pessoas</p> <p>3.3 Ênfase no desempenho onde e sucesso das pessoas</p> <p>3.4 Alta preocupação com pessoas em seus desempenhos</p>	<p>1-Planejamento de mudança</p> <p>2- Envolvimento de todos membros da organização.</p> <p>3- Liderança</p> <p>4-Comunicação e flexibilidade.</p> <p>5- Atenção com as possíveis resistências.</p>	<p>3.1 A organização pode sobreviver somente se tiver uma forte posição no mercado.</p> <p>3.2 A mudança deve contar com o paternalismo de seus fundadores</p> <p>3.3 Sobrevivência do mais capaz.</p> <p>3.4 Organização que atrai e retém pessoas talentosas.</p>

<p>4. Tipologias proposta por Donnelly:</p> <p>4.1 Cultura Excelente</p> <p>4.2 Cultura Fuzzy</p> <p>4.3 Cultura Awful</p>	<p>1 É planejada, a pessoa sabem para onde se dirigir</p> <p>2 Constante mudança não tem rumo a ser seguido</p> <p>3 Crises constantes, o clima é desagradável, pessoas trabalha para atender a emergência</p>	<p>1-Planejamento de mudança</p> <p>2- Envolvimento de todos membros da organização.</p> <p>3- Liderança</p> <p>4-Comunicação e flexibilidade.</p> <p>5- Atenção com as possíveis resistências</p>	<p>4.1 Planejamento relacionado com o desempenho.</p> <p>4.2 A inovação é algo que pode ser evitado.</p> <p>4.3 A cultura não influencia o comportamento da organização.</p>
---	--	--	--

4. CONCLUSÃO

A partir das exigências para mudanças no ajustamento externo, elas podem impulsionar desdobramentos internos de alteração nos sistemas de integração e coordenação. As culturas mudam pelos mesmos processos pelos quais se formam e transformam sua interpretação em ação visível, por meio do exemplo vivido e inteligível para o grupo como um todo, permitindo uma orientação no agir e interagir do cotidiano da empresa, e que envolvem modificações nos padrões culturais, tornando-as mais flexíveis e adaptativas às mudanças.

Quanto ao conjunto de princípios, crenças e valores que devem caracterizar a cultura da empresa para produzir as melhores conduções ou condições de relacionamentos entre as pessoas, efetivar os melhores resultados com eficácia, e ao mesmo tempo, estabelecer um ambiente favorável para discussões e surgimentos de eficácia, ao mesmo tempo, estabelecer um ambiente favorável para discussões e surgimentos de idéias inovativas, por meio de adequado monitoramento do ambiente externo e da participação dos envolvidos, criando técnicas que ajudem a superar as resistências às mudanças.

1ºNARDY, Cid. O Desafio da Mudança: Como Gerenciar as Transformações e os Resultados das Empresas; São Paulo: Ed. Gente 1999.

2ºLAKATOS, Eva e MARCONI, Marina. Sociologia Geral; São Paulo: Ed. Atlas 1999.

3ºFLEURY LEME, Maria e FISCHER, Rosa; Coordenadoras. Cultura e Poder nas Organizações; São Paulo: Ed. Atlas 1996.

4ºFREITAS, Maria Éster de. Cultura Organizacional: formação, tipologias e impactos. São Paulo: Makron Books, s/d.

5.REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS