

A INFLUENCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NOS PROCESSOS DE MUDANÇA.

Daniel de Mello Gimenez¹, Valdevino Krom²

1. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas – FCSA – Universidade do Vale do Paraíba
12244-000 – São José dos Campos – SP – Brasil
Rua Ilha do Sul, 299, Apto. 122 – Jardim Paraíso – 12.235-490 – São José dos Campos – SP – Brasil
danielmg@directnet.com.br
2. – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento – IP&D, Universidade do Vale do Paraíba
Av. Shishima Hifumi, 2911 – Urbanova, 12244-000 – São José dos Campos/SP –
valkrom@univap.br.

Palavras-chave: Cultura organizacional, Mudança Organizacional
Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas

Resumo

O objetivo deste trabalho é mostrar como a cultura organizacional interfere nos processos de mudança, usando como método de pesquisa o levantamento bibliográfico sobre o assunto Mudança e Cultura Organizacional. Devido ao mundo globalizado se faz necessário o estudo sobre este tema. E como a globalização está acontecendo, e nenhuma organização pode optar pôr não participar da globalização, surge a necessidade de um estudo aprofundado nos subtítulos que estão dentro do tema globalização. Onde um desses subtítulos é a Mudança, e para entendermos essa mudança é preciso compreender os conceitos de Cultura Organizacional, pois esta influencia diretamente no comportamento da organização e de seus membros, nos processos de implementação de mudança. Cultura organizacional, clima organizacional são facilmente visualizados com o conceito do Iceberg para as organizações formais e informais, e a teoria de Maslow sobre a hierarquia das necessidades. E sobre a mudança, propriamente dita, é fundamental conhecermos seu conceito e entendermos como ela é aplicada segundo Kurt Lewin, e consequentemente entender seus campos de força positivos e negativos.

INTRODUÇÃO

O objetivo deste trabalho é demonstrar como a cultura organizacional interfere nos processos de implementação de mudança dentro das organizações.

Num mundo globalizado, em que a mudança e a adaptação vêm se tornando cada dia que passa mais essencial para que as empresas consigam sobreviver no ambiente onde estão inseridas, faz-se necessário um estudo detalhado sobre as culturas das organizações, os elementos que a compõem e as contribuições que se pode tirar do conhecimento da cultura organizacional visando a mudança.

Dentro desta visão de necessidade de conhecer a cultura organizacional, estuda-se o seu desenvolvimento em duas partes principais, onde a primeira é uma descrição do que é cultura organizacional e seus principais elementos, já na segunda parte, é demonstrado a mudança em si. Onde são mostradas as qualidades básicas de uma organização para que ela possa ser eficiente nas suas mudanças, o processo de implementação de mudança desenvolvido pôr Kurt Lewin e o campo de força positivo e negativo que se forma quando uma mudança é proposta.

CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é um conjunto de hábitos e crenças, que são estabelecidas por meio de normas, atitudes, valores e expectativas, que os membros das organizações compartilham entre si. A cultura passa a ser um espelho dos conceitos que predominam nas organizações.

A cultura em si é herdada quando uma organização se insere numa determinada sociedade e a relação que esta organização tem com a sociedade e os próprios membros da organização é influenciada por esta cultura e a traz para dentro da organização, assim a cultura da organização se molda com o amadurecimento da organização.

Assim sendo, se pode dizer que a cultura da organização divide-se em duas fases: a primeira é quando a organização tem cultura e a segunda é quando a organização é efetivamente uma cultura.

Para analisar a cultura organizacional das empresas serão abordados diferentes níveis da cultura, como os tópicos a seguir.

cultura formal e informal

Existem aspectos da cultura organizacional que são mais perceptíveis, enquanto outras, nem tanto.

Para demonstrar esta diferença, usamos o exemplo do Iceberg.

Quando observamos um iceberg tem-se uma visão mais clara e de melhor compreensão da parte do iceberg que esta sobre a água, enquanto o que esta dentro da água é oculto, como observado na figura 1.

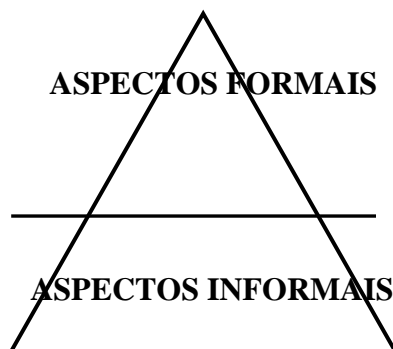


Figura 1. O iceberg da cultura organizacional

Fonte. CHIAVENATO, Idalberto.

Administração Nos Novos Tempos.

Nas Organizações isto significa que a parte do iceberg que fica para fora da água representa a organização formal e aberta, que é a organização baseada em uma divisão de trabalho racional. É, portanto a organização definida no organograma, sacramentada pela direção e comunicada a todos por meio dos manuais da organização.

Já a organização informal é parte do iceberg que se encontra debaixo d'água, portanto muito imperceptível e assim mais difícil de compreender sua estrutura. Pode se dizer que é a organização que emerge espontânea e naturalmente entre as pessoas da organização a partir de seus relacionamentos humanos, a partir de relações de amizade e do surgimento de grupos informais que não previstos nos organogramas. Esses grupos são de ordem afetiva, emocional, orientados para os aspectos sociais e psicológicos.

pressupostos básicos

Quando as normas, objetivos, respostas encontradas na cultura formais começam a ser "tidos como certos", eles desaparecem da percepção consciente.

E esses pressupostos tidos como certos, se tornam mais poderosos, pois eles são absorvidos pelas pessoas que não os questionarão mais, pois eles estarão em seus inconscientes.

Percebe-se esses pressupostos quando há resistência à mudança nas organizações, pois esses pressupostos estão presentes nas pessoas, e incomoda a ideia de mudá-los, pois assim se sentem como se suas crenças desmoronassem.

Trataremos da mudança organizacional em tópicos adiante.

clima organizacional

O clima organizacional, refere-se diretamente ao tipo de ambiente em que os participantes da organizações estão situados.

O clima organizacional não depende dos aspectos físicos, mas sim dos aspectos psicológicos ligados à motivação.

Este clima esta ligado ao moral e à satisfação das necessidades dos participantes. Essas necessidades são melhores visualizadas no modelo proposto pôr Maslow conforme figura 2.

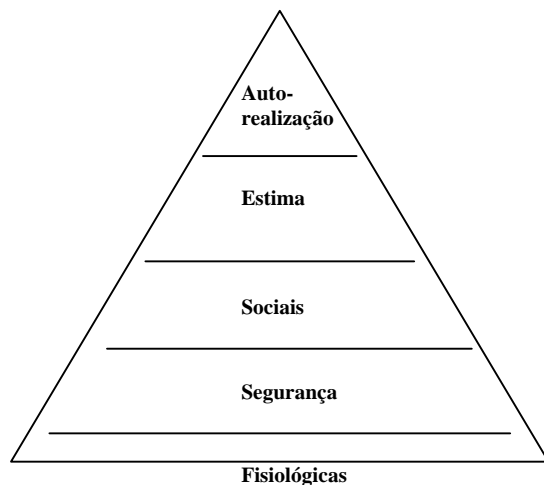


Figura 2. A hierarquia das necessidades
Fonte. CHIAVENATO, Idalberto.
Administração Nos Novos Tempos.

No modelo da hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades dos participantes das organizações vão de necessidades fisiológicas á necessidades de auto-realização. Quando o indivíduo satisfaz uma necessidade, automaticamente surge outra no degrau acima.

Dependendo do grau de satisfação dos participantes da organização, o clima organizacional pode ser saudável ou doentio, positivo ou negativo.

O conceito de clima organizacional também envolve fatores estruturais, como o tipo de organização, tecnologia usada, política adotada etc.

O clima organizacional consegue demonstrar o ambiente interno da organização que varia dependendo da motivação dos participantes.

MUDANÇA

Os dirigentes das organizações sabem como ninguém sobre as dificuldades e barreiras que se encontra, quando se tenta aplicar um processo de mudança.

Essas barreiras ocorrem tanto nas mudanças em nível estrutural, nível tecnológico e de produtos e serviços. Mas para haver alguma dessas mudanças é necessária a mudança da cultura organizacional, e não há nenhum tipo de mudança que seja mais difícil de implantar do que a mudança da cultura organizacional.

Tais barreiras e dificuldades são de ordem psicológicas, pois estas mudanças estão diretamente

envolvidas com as raízes da organização, e modificam o modo como os indivíduos nela inseridos, pensam.

mudança da cultura

As organizações são sistemas humanos muito complexos com características muito particulares, que variam conforme sua cultura organizacional. Essas culturas devem ser continuamente analisadas e aperfeiçoadas. Para mudar de cultura a organização deve ter algumas capacidades:

Adaptabilidade No mundo globalizado, as organizações estão num ambiente instável e para lidar com isso ela deve reagir de maneira flexível a tais mudanças.

Senso de identidade Todos os participantes da organização devem ter conhecimento e compreensão do passado do presente e dos objetivos.

Perspectiva exata do meio ambiente A organização deve conhecer a fundo o ambiente em que está esta inserida.

Integração entre participantes A organização tem que se comportar como um todo. Deve haver uma interação entre todos.

mudança organizacional

Devido a um mundo competitivo, as organizações devem viver em constante

mudança, para poder se adaptar ao ambiente em que está inserida.

Mudança significa abandono de uma situação para que se possa aprender uma nova maneira de pensar e executar. Segundo Kurt Lewin existe um modelo constituído de três fases a ser seguido no processo de mudança:

Descongelamento do padrão atual de comportamento

Essa é a fase inicial do processo de mudança, onde a necessidade de mudança se torna tão óbvia que as pessoas da organização podem compreendê-las e aceitá-las mais rapidamente. As idéias velhas devem ser abandonadas, para dar espaço às novas idéias e planos.

Mudança

Nessa fase é onde ocorre a implementação da mudança. Através dos processos de identificação e internalização, o agente de mudança pode conduzir a organização de forma em promover novos valores, atitudes e comportamentos. Nessa fase as pessoas passam a pensar de uma nova maneira e passam a executar suas tarefas de forma nova.

Recongelamento

Nesta fase é incorporado o novo padrão por meio dos mecanismos de suporte e de reforço. Isso significa que o que foi aprendido foi integrado. É preciso incorporar e fixar as novas práticas ao comportamento.

o campo de força da mudança

Quando se tenta implementar algum tipo de mudança dentro de uma organização, logo surgem forças positivas e forças negativas em relação à mudança. As forças positivas atuam como forma de suporte e apoio à mudança, que são por exemplo, oportunidades de mercado, novas tecnologias, concorrência. Essas forças impulsionam o processo de mudança positivamente. Já as forças negativas são a oposição e resistência à mudança, que geralmente são, dificuldade de aprender novas técnicas, acomodação dos funcionários, falta de percepção do ambiente onde esta organização está inserida.

Quando as forças positivas são maiores e mais fortes que as negativas, o processo de mudança será efetuado com sucesso, já o contrário, quando as forças negativas forem mais fortes que as forças positivas, será frustrada a tentativa de se implementar a mudança.

E para que estas forças negativas não sejam mais fortes que as forças positivas, vem a necessidade de se construir suportes para a mudança, antes de implementá-las. Esses suportes são: envolvimento de todo o sistema, busca de apoio de todos os integrantes da organização, comunicação a respeito da mudança, preservação do emprego, remoção das barreiras, utilização de equipes, liderança para liderar a mudança etc.

CONCLUSÃO

Com a análise deste tema, o trabalho demonstra a relação da cultura organizacional que influencia nos processos de mudança das organizações.

Tendo em mente que a mudança não é um processo simples, o administrador, analisando os temas e variáveis apresentados neste trabalho, poderá implementar um processo de mudança com êxito.

Os administradores de empresas necessitam ter um profundo conhecimento da cultura organizacional de onde trabalham, e saber fazer com que os integrantes das organizações tenham total consciência da cultura de onde estão inseridos. Para que, em momentos necessários e oportunos, a cultura possa ser adaptada a uma nova condição, e assim dentro do contexto da globalização, esta organização seja mais competitiva e, por consequência, melhor sucedida.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Nos Novos Tempos. Rio de Janeiro: Atlas, 1999.

PAGÈS, Max et alli. O Poder das Organizações. São Paulo, Atlas, 1987.

SCHEIN, Edgar. Organizational Culture and Leadership. São Fransisco: Jossey-Bass, 1986.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. Cultura Organizacional: Uma Abordagem Antropológica da Mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

FLEURY, Maria Tereza L., FISCHER, Rosa Maria. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1992.

FREITAS, Maria Ester de. Cultura Organizacional: Formação, Tipologia e Impactos. São Paulo: MacGraw-Hill, 1991

KOTTER, John P., HESKETT, James L. A Cultura Corporativa e o Desempenho Empresarial. São Paulo: Makron Books, 1994.