

# **Cultura e Mudança Organizacional**

Arildo Ferreira

Caros alunos,

Esse ebook é um pdf interativo. Para conseguir acessar todos os seus recursos, é recomendada a utilização do programa Adobe Reader 11.

Caso não tenha o programa instalado em seu computador, segue o link para download:

<http://get.adobe.com/br/reader/>

Para conseguir acessar os outros materiais como vídeos e sites, é necessário também a conexão com a internet.

O menu interativo leva-os aos diversos capítulos desse ebook, enquanto as setas laterais podem lhe redirecionar ao índice ou às páginas anteriores e posteriores.

Nesse *pdf*, o professor da disciplina, através de textos próprios ou de outros autores, tece comentários, disponibiliza links, vídeos e outros materiais que complementarão o seu estudo.

Para acessar esse material e utilizar o arquivo de maneira completa, explore seus elementos, clicando em botões como flechas, linhas, caixas de texto, círculos, palavras em destaque e descubra, através dessa interação, que o conhecimento está disponível nas mais diversas ferramentas.

Boa leitura!

## SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

Caros acadêmicos,

Todos nós, de alguma forma, pertencemos a alguns tipos de organizações, quer na vida pessoal, quer na instância profissional. As organizações só existem pelas pessoas e para as pessoas. Entretanto, com o passar dos anos, as formas de agir de cada organização repetem-se, tornam-se costumes que vão sendo repassados de geração a geração. Essa maneira de agir das organizações sociais tem o nome de cultura, também representada por símbolos, artefatos e crenças. Entretanto as organizações não nascem, estabelecem uma cultura determinada e param no tempo, simplesmente. Elas se moldam na medida de suas necessidades, mudam de acordo com seus interesses, muitas das vezes até para sobrevivência. Um dos problemas desse processo é que as mudanças, muitas vezes, afetam o status quo de membros do grupo, que agirão em sua defesa, quando as mudanças forem negativas.

A disciplina de cultura e mudança organizacional tem por objetivo levar ao estudante novos conhecimentos sobre as diversas relações existentes nas organizações, para que sejam entendidas a cultura da empresa, as mudanças e também as reações contrárias à cada mudança proposta.

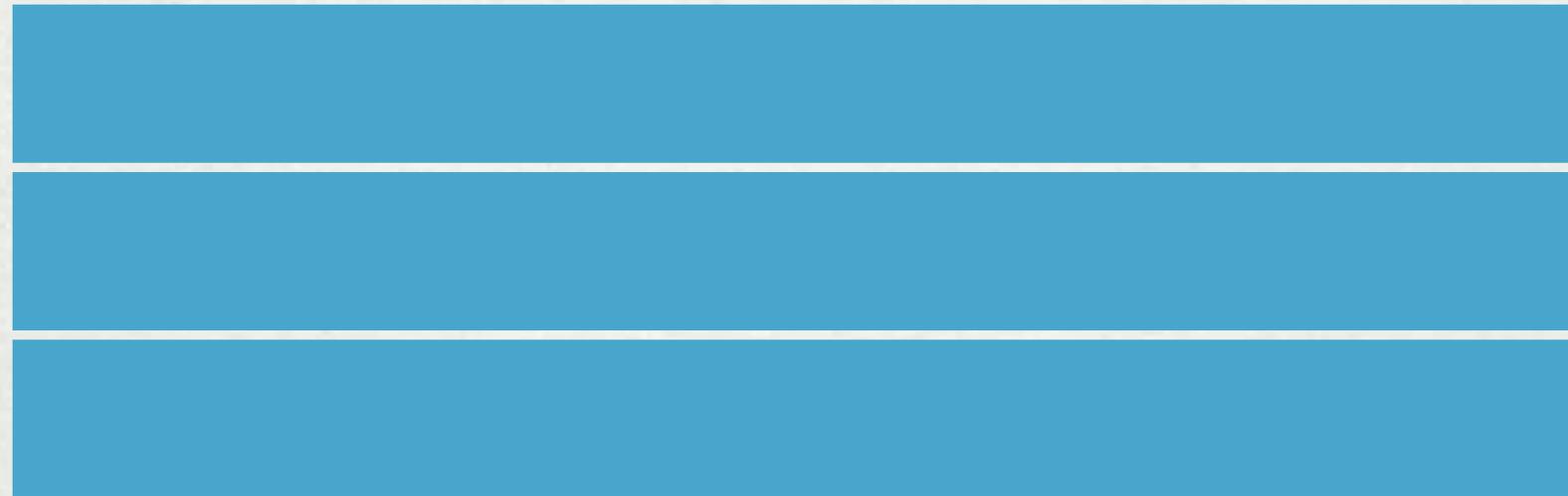
## A FORMAÇÃO DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura de uma organização não se forma do dia para noite, assim como não se pode mudá-la a qualquer hora. Há um processo histórico de ações que moldam a cultura ao longo do tempo. Por isso a cultura não é realizada por meio de padrões existenciais, tanto é que muitas organizações pertencentes ao mesmo grupo podem apresentar culturas diferentes. Exemplo disso são empresas nacionais que têm sedes em vários estados. O modo de agir dos funcionários no Rio Grande do Sul é diferente daqueles que estão no Ceará. Dessa forma cada organização constrói sua identidade cultural, ao longo do seu existir. Organização e cultura estão intimamente associadas, não se pode compreender uma deixando a outra de lado. Berger (2011) concorda com essa afirmativa, pautando que as organizações não são apenas o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco apenas o produto das relações de interdependência

ambiental externa (ainda que essas características sejam de extrema relevância para a análise organizacional). Logo, é impossível falar de organização sem falar de cultura.

Com passar do tempo inúmeros fatores contribuem para que os traços culturais se modifiquem. Por exemplo, de acordo com Robbins (2006), a diversidade cultural tem um campo fértil para sua expansão. No Brasil, nas últimas décadas, a participação da mulher na força de trabalho praticamente dobrou. Atualmente, mais da metade das mulheres brasileiras exercem algum tipo de trabalho profissional nas mais diversificadas organizações. Esse fenômeno, no entanto, não ocorre somente no Brasil. Na Grã-Bretanha, Canadá, Hong Kong, Cingapura e Japão, o número de mulheres como força de trabalho está se aproximando rapidamente do número de homens.

Para entender um pouco sobre a formação da cultura, acompanhem os vídeos selecionados especialmente para esta disciplina:



A cultura organizacional pode ser modificada, existem ferramentas administrativas para isso. Da mesma forma, a cultura também pode modificar o comportamento das pessoas que pertencem a organização. Normalmente as organizações públicas, são vistas como burocráticas, lentas e com pouco grau de inovação, além de pré conceitos ao servidor público. Essas características podem ser consideradas como traços culturais que vão se ramificando dentro das organizações por tempo indeterminado. Nesse sentido, Robbins (2006) e Berger (2011), corroboram afirmando que alguns traços

culturais de comportamento inerentes às organizações do setor público podem ser generalizados, em maior ou menor nível de intensidade, conforme a situação. Como exemplo:

- a ênfase nas relações pessoais e de grupos;
- a reduzida suscetibilidade do ambiente a turbulências;
- a constância no ritmo e dinâmica de trabalho;
- o reduzido grau de insegurança em termos de manutenção do vínculo laboral (estabilidade);
- a valorização seletiva dos padrões formais;
- o corporativismo; e
- a condescendência.

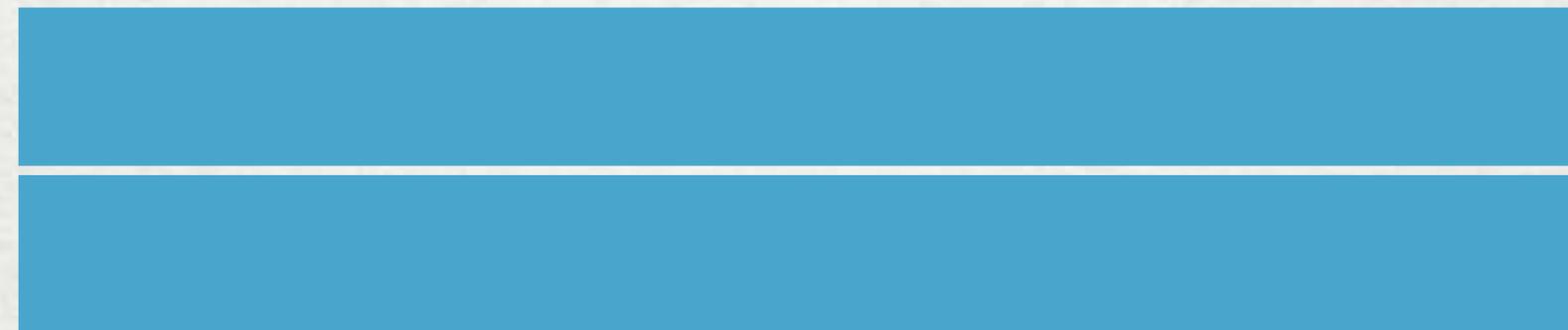
Essa cultura organizacional exige, do gestor do grupo, sintonia total com os integrantes, pois qualquer tipo de mudança proposta dificilmente atenderá todos os interesses do grupo, além do que o conhecimento pleno da cultura é fator determinante para o sucesso ou fracasso organizacional.

## RESISTÊNCIA À MUDANÇAS

Naturalmente o ser humano vive para encontrar o melhor para si e para os seus. Normalmente, age instintivamente nessa direção. Dessa forma em um cenário em que as mudanças ocorrem em velocidade incalculável, as tensões e expectativas dominam o pensamento e ação do homem contemporâneo. As mudanças não podem ser evitadas e nem tampouco gerenciadas, apenas acompanhadas e, preferencialmente, procurando estar a sua frente. Drucker (1999), afirma que, atualmente, todos entendem que mudanças são inevitáveis, mas para muitos elas são como morte e impostos e devem ser adiadas o máximo possível. Mas a questão principal fica em torno da seguinte dúvida: porque as pessoas são resistentes à mudança?

A resposta a essa questão não está pronta, pois depende da maneira como as pessoas veem o mundo e suas expectativas em relação à própria mudança. Se elas tiverem certeza que não serão atingidas negativamente tendem a apoiar o processo. Caso contrário farão de tudo para interromper a engrenagem de mudança. Esse é um dos pontos em que o papel do líder encontra farto campo de trabalho, no sentido de informar adequadamente qualquer movimento para evitar comentários desnecessários sobre o que se pretende mudar. Nesse sentido há clara diferença entre o setor público e privado. No primeiro caso há maior índice de incertezas em função das trocas constantes de direção de comando, regidos pelos períodos eleitorais, já na área privada, nesse aspecto, as tensões são mais controladas e a comunicação parece ser mais eficiente (DRUCKER, 1999).

Acompanhe os vídeos de parte de filmes que passam mensagem sobre resistência às mudanças. Em um deles (Vida de inseto), o formigueiro está ameaçado pelos gafanhotos. Somente uma drástica mudança de pensamento e ações pode livrá-los da escravidão. No outro filme (Quem mexeu no meu queijo), dois personagens atuam distintamente quando percebem que precisam mudar ou morrerão de fome.



A resistência à mudança, entretanto, pode ser gerenciada por mecanismos que visam dar segurança para os atores envolvidos no processo, de forma a fazer com que se identifiquem com o novo cenário e passem a defendê-lo. Como já dito, todos sabem que a mudança é inevitável, que acontecerá independentemente da vontade dos contrários, mas para impedir que outros problemas surjam no ambiente de trabalho, em função disso, deve ser administrada. No portal Voltados para assuntos ligados à administração ([www.administrador.com.br](http://www.administrador.com.br)), há inúmeros materiais recentes relacionados à mudança e a forma de atuação tanto da organização quanto da própria pessoa. Alguns tópicos foram selecionados. Por favor, acompanhe:

Por que alguns temem inovar? Como levar a inovação para sua empresa e para sua vida.

*Por Marcia Pereira*

Cultura organizacional: importância, mudança e resistência.

*Por Bárbara Rosso*

Como adaptar-me às mudanças?

*Por Marcelo de Elias*

Ambiente de mudança e a condição humana.

*Por Silvia Maria*

No gerenciamento de resistência a mudanças, necessariamente há de se saber que toda mudança enfrentará oposição, em maior ou menor grau, explicada por fatores ambientais que moldam as organizações de acordo com as necessidades de mercado. Se não mudarem, as empresas perdem terreno nas competições e podem ser excluídas do seu ramo de atuação. Alguns fatores como diversidade cultural, mudanças nas expectativas da sociedade, empreendedorismo, mudanças nos regimes de trabalho, tornando-o flexível e temporário e diversidade de mão de obra, são fontes primárias de resistências às mudanças organizacionais. Entretanto esses fatores não podem ser controlados pelos gestores, eles surgem em função de outros fatores como avanço de comunicações e tecnologias.

Assim, as mudanças nas organizações encontrarão resistências desde o início pois, para muitos, há dificuldade de vislumbrar a necessidade das mudanças, ou ainda quando na organização existe uma cultura antiga, forte, com valores que são contrários às mudanças, ou seja, sempre foi feito assim, por que mudar?

Há também os grupos de interesses, alguns deles sem o compromisso de mudar o que é feito até então. Além disso tudo, há ainda as questões psicológicas do ser humano e os custos associados aos processos de mudança, muitas vezes forte empecilho.

Kotter (2002), apresenta algumas formas que a gerência pode usar para combater as resistências, principalmente no sentido de envolver os participantes para que sejam também voz ativa nos processos com contribuições individuais e coletivas.

1. **Identificar os influenciadores:** *Conquiste seguidores antes de conquistar terrenos.*
2. **Estabelecer senso de urgência:** *Ou é pra ontem, ou não vai haver amanhã.*
3. **Formar alianças de orientação:** *A força do todo é maior que suas partes.*
4. **Criar uma visão:** *Uma imagem vale mais que 1000 palavras.*
5. **Comunicar a visão:** *Quanto mais eu sei, mais eu quero saber.*
6. **Investir em Empowerment:** *Eu ajudei a construir aquela igreja!*
7. **Criar vitórias de curto prazo:** *Veja o que já conseguimos!*
8. **Institucionalizar as novas abordagens:** *Torne o novo um padrão, uma regra formal*
9. **Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças:** *Se o mundo não para, por que nós devemos parar?*

## FINALIZANDO

Este e-book traz alguns pontos principais sobre a formação de cultura e resistências às mudanças. Cultura e mudança estão associadas. A cultura surge das interações sociais nos diversos ambientes organizacionais, ao longo do tempo. Molda-se de acordo com as necessidades, tanto da organização quanto das forças externas que exigem que a cultura se modifique. Para alterar a cultura há, naturalmente, necessidade de mudanças, que nem sempre são bem recebidas pelos atores envolvidos.

Espero que os materiais aqui postados, tanto escrito como os demais, vídeos e artigos, contribuam na construção do conhecimento, proposto por esta disciplina.

## SUGESTÃO DE LEITURAS

MARQUES, A. L.; BORGES, R. S. G.; ALMADA, L. Artigo: *Resistência à mudança organizacional e estresse no trabalho*. Revista Administração. FACES Journal Belo Horizonte v. 15 n. 1 p. 8-24 jan./mar. 2016.

OLIVEIRA, M.M.; MEIRA, M.L.M. *Cultura organizacional e traços culturais: um estudo nas indústrias de médio porte da cidade de Sousa-Pb*. Revista Pensamento e Realidade v. 31 n. 3, 2016.

OLIVEIRA, R. R.; OLIVEIRA R. R.; LIMA, J. B. *Reflexão sobre a relação entre a mudança de cultura organizacional e a gestão do conhecimento*. Perspectivas em Gestão & Conhecimento. João Pessoa, v. 6, n. 1, p. 19-35, jan./jun. 2016.

RAMOS, F.; SOUZA, S. O.; WEHRLE, A. F. *Cultura organizacional: um estudo de caso a partir da perspectiva dos gestores da empresa EQS Engenharia*. RAD Vol.18, n.2, p.92-123, mai/jun/jul/ago 2016.

SILVA, P. L.; FADUL, E.M.; PINHEIRO, T. V. Artigo: *A mudança cultural em organizações públicas: a luta pelo domínio cultural nos discursos do sindicato*. Revista Gestão e Planejamento. Salvador, v. 14, n. 3, p. 536-559, set./dez. 2013.

## SUGESTÃO DE FILMES

### Amor sem escalas (*Up in the air*, 2009)

A função de Ryan Bingham (George Clooney) é viajar para todas as cidades dos Estados Unidos e demitir pessoas. De tanto lidar com o desespero e a angústia dos outros, ele se tornou frio. Mas seu chefe decide contratar Natalei Keener (Anna Kendrick), profissional que desenvolveu um sistema de demissão por videoconferência e, caso o sistema seja implementado, Ryan corre o risco de ficar sem emprego. “O filme mostra para os administradores o conflito de gerência tradicional e gerência nova, que salta das escolas de negócios transformando as relações”, diz Mello.

Diretor: Jason Reitman

Ano: 2010

Duração: 109 minutos

## Tucker (Um homem e seu sonho)

Trata de um empresário que quis introduzir inovações nos automóveis de sua época para criar o carro do futuro, potente, rápido e aerodinâmico e se depara com diversos obstáculos, mas consegue desenvolver suas propostas.

Diretor: Francis Ford Copola

Ano: 1988

Duração: 130 minutos

## Invictus

A história é contada a partir da eleição de Nelson Mandela (Morgan Freeman) para presidente da África do Sul, quando o país ainda mantinha resquícios do apartheid. Para contornar a preocupante situação social e econômica, Mandela se une ao time nacional de rúgbi. “Este filme é interessante para os administradores, pois o presidente Mandela terá uma relação próxima com o capitão do time, atuando como coach não para dar respostas, mas para fazer o atleta refletir sobre as situações e mudar seus comportamentos”.

Diretor: Clint Eastwood

Ano: 2009

Duração: 134 minutos

## Coach Carter - Treino para a vida

“Inspirado em uma história real, este filme é muito motivador”, diz Mello. Ele conta a história de Ken Carter (Samuel L. Jackson), técnico de basquete que aceita treinar a equipe de um colégio da periferia. No local, ele precisa enfrentar a desmotivação de pais e alunos. Mesmo assim, ele consegue impor um rígido regime que, além de ajudar a melhorar as notas dos alunos, leva o time da escola a ganhar vários títulos. “Este é um filme que fala sobre liderança e do papel do líder para o bom trabalho em equipe”.

Diretor: Thomas Carter

Ano: 2005

Duração: 136 minutos

## O homem que mudou o jogo

Esse é mais um filme que usa o esporte para ensinar importantes lições que valem para a vida pessoal e profissional”, diz Mello. Um time de baseball com orçamento modesto que vem perdendo importantes atletas é o centro da trama. O gerente do time, Billy Beane (Brad Pitt) tenta conter os problemas, mas sem sucesso até conhecer Peter Brand (Jonha Hill). Beane adota as ideias de Brand e decide abrir mão de velhos conceitos de administração e passa a contratar jogadores pelo método defendido por Brand. A metodologia dá certo e o time vence vários jogos. “ O filme mostra como lidar com mudança, aborda princípios, obstinação, perseverança, além de deixar a mensagem da possibilidade de mudar o rumo das nossas vidas a partir da crença e da defesa inabalável de um princípio”, diz o presidente do Conselho Federal de Administração (CFA).

Diretor: Bennett Miller

Ano: 2011

Duração: 133 minutos

## REFERÊNCIAS

BERGER, S. T. *Cultura e mudança organizacional*. Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2010.

DRUCKER, Peter. *Desafios gerenciais para o século XXI*. São Paulo: Pioneira, 1999.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. *O coração da mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROBBINS, Stephen P. *Administração - mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2006.