

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UM DESAFIO QUE ABRANGE TODA EMPRESA

Welton Cardoso Viana

Engenheiro Eletricista

Engenheiro de Segurança do Trabalho

FANESE – Faculdade de Negócio de Sergipe

weltoncardoso@yahoo.com.br

RESUMO

As mudanças nas organizações podem representar desafios no sentido de estimular os colaboradores a melhor desempenharem as suas funções e se desenvolverem na vida da instituição. Contudo, essas mesmas mudanças podem ameaçar a sobrevivência das organizações caso as mesmas não consigam acompanhar o ritmo de crescimento e as oportunidades do próprio mercado. Este artigo trata de algumas abordagens de cunho teórico inerente à mudança organizacional. O estudo apresentado objetiva dar enfoque aos desafios que envolvem toda organização, decorrentes das dificuldades na implementação das mudanças, e as resistências por parte da maioria dos colaboradores; os aspectos da cultura organizacional que está diretamente ligada às pessoas que constituem a organização, e é por meio dela que se executam os princípios norteadores da empresa. Assim pretende-se apresentar como acontece todo esse movimento da cultura organizacional e o quanto ela influenciará no clima da organização. Numa organização quando existe um bom clima, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais seja realizada, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores. A metodologia utilizada foi à realização de pesquisa de natureza qualitativa de base bibliográfica.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Gestão de Pessoas, Desafio, Cultura, Clima Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico, competitivo e com a evolução crescente da tecnologia, as empresas precisam encontrar soluções que agreguem valores e façam com que elas se tornem mais sólidas perante as mudanças e inovações. Para assegurar a sobrevivência e crescimento da

organização é necessário a implementação de um ambiente que evolua constantemente, aprimorando pessoas, processos, sistemas e a forma de gerenciar.

Em uma organização uma mudança, seja ela tecnológica, estrutural ou cultural, pode significar, oportunidade, processo, crescimento. Mas para que ela seja bem acolhida, é necessário que alguém se responsabilize, ou se torne um gestor de mudanças que passará a ser a pessoa responsável pela ligação entre as modificações propostas e os colaboradores. Portanto é indispensável a conscientização e o envolvimento de todos.

A essência da gestão de mudança é diminuir as forças contra a mudança como as resistências de grupos e aumentar as forças promotoras da mudança como perceber as inadequações existentes diante dos novos desafios de mercado.

No presente trabalho procurou-se evidenciar a importância das mudanças organizacionais, identificando os processos que as envolvem como os desafios a serem superados, a cultura e o clima nas organizações.

2 DESENVOLVIMENTO

Um dos significados da palavra mudança é alteração ou transformação, seja física ou moral. Muitas vezes as mudanças são necessárias, mas nem sempre aceitas por todos os colaboradores.

Para que uma mudança na organização seja bem sucedida a liderança deve desenvolver a visão de onde quer chegar com o processo de mudança, devendo ser ajustada ao longo do mesmo.

CHIAVENATO (2004) esclarece que, “a mudança está em toda a parte: no nosso dia-a-dia, nas pessoas, nas organizações, nos produtos e serviços”. Os clientes mudam de preferências, os fornecedores mudam as características e preços das matérias primas e prestadores de serviços diferenciam condições de esquemas de trabalho, concorrentes alteram suas estratégias, sindicatos fazem novas reivindicações, governos estabelecem novas leis. Portanto haverá sempre a necessidade de renovação das condições de mercado.

Segundo o mesmo autor, “a mudança é uma forma de capacitar a organização de maneira a manter a sua visibilidade e competitividade num ambiente

em permanente transformação. Mas, antes de se fazer qualquer tipo de mudança na organização, deve-se pelo menos tentar mudar a mentalidade das pessoas e prepará-las antecipadamente para as eventuais mudanças, porque, quando é feita de forma errada, esta pode destruir uma organização.” Para ele, mudança implica ruptura, interrupção, variação, transformação, perturbação. Diz ainda que o mundo atual se caracteriza por um ambiente dinâmico em constante mudança e que exige das organizações uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. Adaptação, renovação e revitalização fazem parte da mudança.

As organizações, para se manterem competitivas, encontram-se, portanto, sujeitas a mudanças cada vez mais desafiadoras. VERGARA (2000), aponta três dimensões de mudanças pelas quais as organizações vêm passando nos últimos anos:

a) tecnológica: diz respeito às alterações no fluxo e tratamento das informações, principalmente em função do acesso e velocidade, desfocando o controle sobre pessoas e tempo para focar em resultados;

b) humana: refere-se ao novo pacto estabelecido entre capital e trabalho ou acionista e empregado, em que ao primeiro cabe oferecer oportunidades de desenvolvimento e participação aos seus empregados e a esse último a responsabilidade com a sua própria performance, de forma a agregar resultados para a empresa;

c) organizacional: significa a substituição da estrutura hierárquica pela estrutura horizontalizada e trabalho em rede inter e intra-organizações. Inclui-se, aqui, a ampliação de equipes multifuncionais e a proposta de busca de compartilhamento de poder.

As mudanças ocorrem a todo o momento. Portanto, destacam-se no mercado, as organizações que buscam o novo, cultivam paradoxos, renovam e compartilham o conhecimento por meio da aprendizagem, e valorizam as pessoas, pois entendem que essas serão os agentes fomentadores das mudanças, elementos primordiais para o sucesso nas organizações.

Segundo BOOG (1994), “querer mudar não é suficiente, é preciso saber o que se quer mudar, onde e quando mudar.” Ele alerta ainda que as mudanças devem ser planejadas, pensadas ou feitas de forma a obter melhores resultados, pois, as organizações que insistirem em orientar as suas decisões pela tradicional

mentalidade, certamente fecharão as suas portas por não se adaptarem às exigências dos novos tempos.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A literatura sobre mudança organizacional é vasta, pois retrata uma discussão emergente na vida das organizações, atribuídos, principalmente, a consultores. Para maior entendimento acerca do conceito de mudança organizacional, elencamos abaixo definições de alguns autores:

LIMA e BRESSAN (2003) “Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional”;

Segundo BRUNO-FARIA (2000) “É toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, que decorra de fatores internos e/ou externos e que provocam algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho”;

Como descreveu WOOD JR (2000) “Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;

Para ROBBINS (1999) “Mudança Organizacional são atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais”;

VIEIRA; VIEIRA (2003), sintetiza que “A mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, uma necessidade de atualização que gera atualização. A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro”.

Para BORGES e MARQUES (2011), “quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho quase sempre gera uma percepção de ameaça ao status quo do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro. Esse acontecimento provoca um desequilíbrio interno”. Sendo assim, o gerenciamento da mudança envolve tanto a compreensão de como se dá o contexto organizacional e

como também a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la.

2.2 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional dão origem a uma grande variedade de classificações. Nesse contexto, percebe-se a importância de identificar os diferentes tipos de mudança, permitindo que os agentes da mudança aumentem seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação encontrada.

Segundo WEICK e QUINN (1999) existem dois tipos de as mudanças podem ser:

Mudança contínua – É constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.

Episódica – Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.

Para FORD e FORD (1995) os tipos de mudanças são:

Intencional - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.

Não intencional - Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.

Como sugerem MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998) os tipos de mudanças são:

Micro mudança - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.

Macro mudança - Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.

MARQUES (2017), elenca os principais tipos de mudança organizacional adotadas pelas empresas e exemplos práticos de como elas funcionam no dia a dia:

Mudança Incremental, a mudança incremental está relacionada a acrescentar, somar ou agregar algo, normalmente alguma melhoria nos processos ou na estrutura organizacional. Um exemplo disso é a implementação de novos sistemas, controle de ponto, implantação de novas rotinas, novos projetos, entre outras coisas.

Mudança Transformacional - A mudança transformacional está focada na transformação. Modifica e transforma o ambiente, os processos, a estrutura e até mesmo as pessoas ou profissionais. Um exemplo bem comum deste tipo de mudança na prática é a mudança ou organização de profissionais e departamentos onde alguns colaboradores são desligados da empresa, outros transferidos de cargo ou posição e mesmo nas novas contratações.

Mudança Evolucionária - Já a mudança evolucionária é adotada a partir de um objetivo específico bem determinado, seja para resolver algum conflito ou dificuldade, seja para atender alguma deficiência da empresa ou mesmo pelas dificuldades do mercado. Exemplo são a definição de novos objetivos ou metas para um novo ano ou para a realização de um novo projeto.

Mudança Revolucionária - Como o próprio nome sugere, a mudança revolucionária surge a partir de um objetivo geral que visa promover uma grande revolução e transformação na empresa que pode impactar não só os colaboradores como também o mercado, concorrentes e clientes. Um exemplo da mudança revolucionária pode ser a recolocação de uma empresa no mercado. Uma empresa que declara falência como a famosa Parmalat, que ficou afastada do mercado, e voltou a ativa com uma nova proposta, se recolocando de forma diferente e com uma estratégia diferente. Portanto, mostrou ser uma empresa possuidora de uma grande resiliência.

2.3 DESAFIOS ATUAIS

O mundo tem sofrido mudanças bruscas e céleres. As novas tecnologias vêm ocupando um lugar cada vez maior na vida das pessoas. O velho dá lugar ao

novo, perdendo muitas vezes seu valor e sua importância na história das diversas culturas.

Promover mudanças é importante para o crescimento de qualquer empresa. Não é nada simples ou fácil e isso não acontece da noite para o dia. E geralmente enfrentam-se resistências dentro das organizações. Por essa razão, as empresas devem estar cientes que muitos serão os desafios. O maior deles é convencer os funcionários da importância de realizar as modificações necessárias, porque muitos pensam que a sua forma de agir sempre obteve bons resultados, então não precisam mudar. Esse raciocínio é um dos obstáculos a ser ultrapassado pela gestão de mudança.

As pessoas necessitam de um tempo de adaptação, pois toda mudança envolve algum tipo de perda, sendo comum enxergar mudanças como uma ameaça ou um perigo. Assim sendo, será necessária ampla conscientização e cooperação de todos.

Portanto, as organizações devem ver os colaboradores envolvidos no processo como verdadeiro parceiros e, além do mais buscar um feedback eficaz para obtenção do resultado.

Para a empresa permanecer no mercado e ter sucesso, ela necessita pleitear a valorização dos colaboradores, com foco em alterar comportamentos, atitudes, valores e estrutura para moldar às mudanças, tendo como propósito tornar-se mais preparada e enfrentar os desafios do mundo atual.

Por esse motivo a capacidade de adaptação tornou-se um diferencial, e as empresas encaram o desafio de se tornarem mais ágeis e flexíveis para conseguir lidar com turbulências, sobreviver e prosperar.

Destarte, nasce a necessidade de mudar, de inovar e implementar mudanças nas organizações.

Necessidade de Mudar: A necessidade de realizar mudanças nas organizações surge de acordo com os objetivos a cumprir por parte das mesmas. Sabe-se que as organizações sentem a necessidade de interagir com o ambiente interno e externo, porém estão sujeitas a instabilidades no seio da organização, bem como no dos colaboradores. Existem vários fatores que obrigam as instituições a realizarem com regularidades algumas mudanças na sua estrutura organizacional, como por exemplo: a velocidade da atualização das novas tecnologias, as mudanças culturais

das forças de trabalho, a redistribuição do poder económico e a globalização. Essas necessidades vêm acompanhadas do imprescindível cumprimento coletivo para a receptividade das mudanças. A busca de adaptações por parte das empresas manifestam inúmeras relações entre elas e as mudanças no ambiente em que atuam. Estas mudanças configuram uma teia de relacionamentos corporativos e conflitivos. Toda dinâmica do mundo contemporâneo traz para as empresas novas necessidades no que se refere às formas de organização e aprendizagem no trabalho, não só para lidar com a complexidade do mundo que nos impacta, mas também com alto grau de incertezas que essas mudanças provocam.

Necessidade de Inovação: A competição entre as empresas exige cada vez mais e mais rápido possível a geração de inovação. Inovar é uma forma da empresa se diferenciar de outras.

Para VERGARA (2000), para inovar a empresa precisa de:

- Ter ética;
- Aprender a lidar com a subjetividade dos clientes e com a participação dos consumidores no processo produtivo;
- Gerar comprometimento em toda cadeia de valores entre empregados, clientes, fornecedores e acionistas;
- Ter profissionais sensíveis às mudanças.

2.4 IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As mudanças a serem implementadas devem começar pela valorização do ser humano, como elemento fundamental em todo e qualquer processo de mudança organizacional e obviamente, sem qualquer discriminação do lugar que ocupe na empresa. E para que isso aconteça, é necessário que haja igualdade de classes, diminuição das diferenças sociais para aplicabilidade da “justiça social”.

Na implantação de qualquer mudança, sempre surgem barreiras que são consideradas como forças que agem para a implementação da mesma. Podem ser

forças positivas, mas também negativas. E é neste sentido que alguns autores tentam explicar como funcionam essas forças.

CHIAVENATO (2004), diz que: “Quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa de mudança é bem-sucedida. Porém, quando as forças negativas são maiores que as forças positivas, a tentativa de mudança é mal sucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação. A mudança somente ocorre quando se aumenta as forças de apoio e suporte ou quando se reduzem as forças de resistência e oposição. Ambas devem ser afetadas. A ideia é incentivar a mudança a ser aceita e integrá-la às novas práticas da organização”

Segundo MASCARENHAS (2008), classifica como oito as etapas da mudança organizacional a serem implantadas em uma empresa, cujo método teórico vem inspirando abordagens à mudança organizacional, buscando solucionar problemas ou alcançar objetivos predeterminados ou pretensiosamente consensuais são:

1. **Estabelecer um senso de urgência:** Examinar as forças de mercado e competição. Identificar e discutir crises, crises potenciais ou oportunidades.
2. **Criar uma coalizão-guia:** Formar um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Desenvolver o grupo para que trabalhe como uma equipe.
3. **Desenvolver uma visão e uma estratégia:** Criar uma visão capaz de direcionar os enfoques de mudança. Desenvolver estratégias para implementar essa visão.
4. **Comunica a visão da mudança:** Usar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e estratégia. Fazer da coalizão-guia uma espécie de modelo no qual os demais funcionários passam se espelhar
5. **Empoderar a ação:** Mudar os sistemas e as estruturas que prejudicam a nova visão. Encorajar a tomada de risco e as ideias, ações e atividades não tradicionais.
6. **Gerar ganhos de curto prazo:** Planejar aperfeiçoamentos visíveis no desempenho ou vitórias. Reconhecer e recompensar visivelmente as pessoas que viabilizaram tais vitórias.
7. **Consolidar a evolução e produzir mais:** Usar a credibilidade aumentada para transformar todos os sistemas, estruturas e políticas que não estejam alinhadas à nova visão. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar

a nova visão. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.

8. **Ancorar as novidades da cultura:** Criar melhor desempenho por meio de comportamentos orientados aos clientes e à produtividade, mais e melhores lideranças e administração mais efetiva. Articular as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. Desenvolver meios para garantir o desenvolvimento e a sucessão da liderança.

2.5 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

A resistência à mudança atua até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar.

Em se tratando de mudanças, as resistências serão sempre enfrentadas. É algo normal e esperado por todo ser humano, e provoca um sentimento de medo do desconhecido. O correto é planejar a mudança para que se torne conhecida por todos, visando minimizar as resistências.

Ainda que as transformações do mundo corporativo sejam intensas, os gestores precisam estar conscientes da real situação para o planejamento eficaz de mudanças na organização. Pois mudar procedimentos, políticas e outras questões visíveis dentro da organização podem transparecer maior facilidade, mas o grande desafio dentro está justamente nos aspectos invisíveis do ambiente, ou seja, a subjetividade dos funcionários, suas percepções sobre o que está acontecendo e consequentemente seus comportamentos em relação aos fatos. Por isso a resistência das pessoas às mudanças pode ser negativa sob a ótica do objetivo que pretende alcançar efetuando a mudança, acima de qualquer condição emocional, mas pode ser positiva a partir do momento que o indivíduo passa a ser sujeito participativo do que será mudado.

As mudanças exigem que os membros da organização desde o nível operacional até o gerencial se adaptem, ou seja, será preciso ocorrer mudanças de atitudes e comportamentos de todos os envolvidos nos processos de mudanças.

De acordo com COHEN e FINK (2003) as pessoas resistem à mudança por alguma razão, principalmente quando consideram que suas consequências são

negativas. É da competência do gestor identificar essas razões e, quando possível, planejar da melhor forma a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir percepções antecipadas erradas. Muitas vezes, mesmo quando não se está satisfeito com a situação presente, há certa resistência em alterá-la, por não ter certeza que a mudança representará uma melhoria.

São muitos os motivos que levam as pessoas a resistirem às mudanças. De acordo com ROBBINS, JUDGE e SOBRAL (2010) existem fontes individuais e fontes organizacionais de resistência à mudança, são elas:

Fontes individuais:

Hábitos - criamos hábitos programados para enfrentarmos a complexidade da vida. Quando nos deparamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.

Segurança - as pessoas inseguras tendem a resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.

Fatores Econômicos - as mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem gerar receio em relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho anterior, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.

Medo do desconhecido – a mudança faz com que o conhecido seja trocado pela dúvida e incerteza.

Processamento seletivo de informações - as pessoas ouvem apenas o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.

Fontes organizacionais:

Inércia estrutural – as organizações possuem procedimentos internos, os quais geram estabilidade. Quando uma organização enfrenta a mudança, essa imobilidade estrutural age como um contrapeso por sustentar a estabilidade.

Foco limitado de mudança – as organizações são formadas por um conjunto de subsistemas interdependentes. Por isso, a mudança em qualquer sistema afeta os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.

Inércia de grupo – mesmo que muitos dos membros da organização desejem mudar o comportamento, as normas do grupo atuam de forma limitadora.

Ameaça à especialização – as mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.

Ameaça às relações de poder estabelecidas – qualquer realocação de autoridade para a tomada de decisão pode ocasionar ameaça as relações de poder já estabelecidas na organização.

Dependendo da forma como ocorrer à resistência, ela pode impedir que a mudança alcance o objetivo planejado.

Não há uma maneira infalível de evitar a resistência à mudança.

Salienta WAGNER III e HOLLENBECK (1999) que dentre muitas opções disponíveis, existem seis táticas que podem auxiliar os agentes de mudança a lidar com a resistência. Seguem abaixo:

Educação e comunicação: as informações sobre a necessidade e justificativas para a implementação da mudança podem ser comunicadas por meio de conversas individuais ou reuniões em grupo.

Participação e envolvimento: aqueles que serão afetados pela mudança devem ser envolvidos na sua concepção e implementação. Os funcionários devem reunir-se como membros de comitês especiais para participarem da decisão. O envolvimento no processo de mudança é uma das formas de gerar o comprometimento dos funcionários

Facilitação e apoio: deve ser realizado treinamento necessário para o cargo e apoio emocional à todos os funcionários que serão afetados pela mudança.

Barganha e negociação: funcionários resistentes devem ser influenciados por meio de troca e propostas de recompensas que lhe incentivem a mudarem de opinião.

Persuasão oculta: usar informações disfarçadas para conseguir que as pessoas apoiem as mudanças desejadas.

Coerção explícita e implícita: utilizar o poder e ameaças de consequências negativas é uma das formas para mudar a opinião dos indivíduos resistentes. Independente da situação de mudança que a organização enfrente é importante saber empregar com eficácia essas abordagens integradamente e em combinações diferentes.

Deve-se levar em consideração o tipo e a velocidade da mudança. A forma como a mudança será comunicada é um dos fatores mais importantes para o alcance do objetivo.

2.6 CULTURA ORGANIZACIONAL

É essencial que as empresas se adaptem as mudanças e o seu planejamento pode ser mediado pela cultura organizacional, caso contrário a chance da mudança dar certo é mínima, elas devem ser compatíveis.

Para CHIAVENATO (1998) “A cultura de uma sociedade compreende os valores compartilhados, hábitos, usos e costumes, códigos de conduta e tradições que são apreendidos das gerações mais velhas, impostas pelos membros atuais e passados sucessivamente para as novas gerações”.

Todos participam da cultura, mas em geral, ela passa despercebida. Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que se chocam contra as normas e valores culturais básicos é que elas se veem frente a frente com a força da cultura.

Segundo FREITAS (2007) os elementos da cultura organizacional transmitem uma identidade aos membros da organização a respeito do que é importante e válido para a empresa. Define ainda mais detalhadamente os elementos da cultura organizacional como valores, crenças e pressupostos, ritos, rituais e cerimônias, sagas e heróis, histórias, tabus e normas, a seguir:

Valores: é o coração da cultura organizacional, eles expressam o comportamento da empresa e devem ser considerados como guia no cotidiano. Os valores são criados muitas vezes pelos fundadores da organização, como transparência, credibilidade, criatividade, etc. Afirma-se que os valores devem ser bem definidos, identificados e reprisados pelas lideranças.

Crenças e pressupostos: podem ser considerados como a verdade na organização, sendo assim, a verdade não é questionada e nem discutida, ela é natural. Para que uma organização tenha sucesso é importante que as crenças sejam compartilhadas no que dizem respeito à importância de ser o melhor, os detalhes da execução das tarefas, o tratamento dispensado às pessoas, à informalidade como estímulo, à comunicação, aos lucros e crescimento econômico. Os líderes devem reforçar essas crenças através de suas ações para evitar que o discurso seja diferente da prática;

Ritos, rituais e cerimônias: a maioria dos processos em uma organização são administrados e muitos deles são transformados em rotinas. Isto é, são as atividades

sequenciais que ocorrem dentro das empresas com objetivos específicos, tornando a cultura mais visível e reforçando os principais valores da organização. Trabalham com o imaginário das pessoas, motivam os funcionários e também reduzem os conflitos. Festas de aniversariantes do mês, prêmio ao melhor funcionário da semana, confraternização de final de ano, são atividades planejadas que manifestam o lado concreto da cultura organizacional.

Sagas e heróis: as sagas representam o caminho percorrido pela empresa, ou seja, os obstáculos encontrados e como foram superados. Uma das principais funções da saga é a de despertar a admiração dos membros da organização e inspirar o orgulho em fazer parte da mesma. Muitas empresas de sucesso atualmente, especialmente as de tecnologia, como a Microsoft, Apple e Google são tão conhecidas mundialmente que os seus fundadores são tratados como “heróis”, servem como exemplos que inspiram outros empreendedores;

Histórias: as histórias são eventos reais que dizem respeito à organização, reforçam o comportamento existente e enfatizam como esse comportamento se ajusta ao ambiente organizacional. Através das histórias são divulgados os valores e exemplos que devem ser seguidos na empresa;

Tabus: da mesma forma que os valores, os tabus são aspectos que auxiliam a organização. Valores e tabus orientam os comportamentos, mas de forma inversa, enquanto os valores devem ser mais explícitos possíveis, os tabus são mais escondidos e silenciados. Os tabus não costumam ser lembrados nas histórias das organizações e alguns deles causam mal-estar se forem mencionados, tais como: discriminação ou preconceito racial, assédio moral e sexual, corrupção, fraudes, demissões desumanas e humilhantes e tragédias organizacionais. Atualmente, um dos tabus mais enfrentados pelas empresas é causado pelo avanço da tecnologia, como quebra de sigilos e códigos de segurança, falsificações etc. Portanto, sabe-se que é muito difícil neutralizar os estragos ocasionados por estes crimes e o quanto é penoso resgatar uma imagem manchada indevidamente.

Normas: as normas são imprescindíveis para as organizações. Elas determinam os procedimentos ou comportamentos ideais para as situações organizacionais. A norma nada mais é do que o comportamento aprovado pelo grupo e repassado pelos outros elementos culturais. As culturas organizacionais são constituídas, sustentadas, transmitidas e alteradas por meio da interação de seus elementos, através dos processos de imitação, modelagem, negociação e socialização. Dessa

forma, também é possível a disseminar as informações sobre as normas formais e informais.

A maior vantagem de se conhecer a cultura de sua empresa é entender qual é o comportamento em massa da mesma, podendo descobrir se ele é positivo ou negativo. A partir do momento que ele é positivo, isso significa que você tem uma equipe dedicada e colaborativa do topo à base de funcionários. Se ela for negativa, é sinal de que a empresa estabeleceu um comportamento destrutivo e espelha isso em seus funcionários durante o decorrer dos anos em que a mesma está no mercado.

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL

O clima organizacional em uma empresa assume um papel importante para um bom funcionamento da equipe e é sinal de produtividade. O clima organizacional está ligado basicamente em conviver melhor dentro das organizações, sendo um atributo tanto do indivíduo como da organização.

Segundo CHIAVENATO (1994), o clima organizacional influencia a motivação, o desempenho humano e a satisfação no trabalho. Ele cria certos tipos de expectativas cujas consequências se seguem em decorrência de diferentes ações. As pessoas esperam certas recompensas, satisfações e frustrações na base de suas percepções do clima organizacional. Essas expectativas tendem a conduzir à motivação.

O clima organizacional pode ser visto, também, como um conjunto de fatores que interferem na satisfação ou descontentamento no trabalho. Entende-se por fatores de satisfação àqueles que demonstram os sentimentos mais positivos do colaborador em relação ao trabalho, tais como: a realização, o reconhecimento, o trabalho em si, a responsabilidade e o progresso. Por fatores de descontentamento, temos aqueles que contribuem com uma conotação negativa, do ponto de vista do colaborador, tais como: as políticas e administração, a supervisão, o salário e as condições de trabalho.

Para BENNIS (1996), "clima significa um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc." Clima

organizacional é um conjunto de causas que interferem no ambiente de trabalho. As causas podem variar de acordo com os níveis culturais, de comunicação, econômicos e psicológicos dos indivíduos.

Sobre clima organizacional, SUCESSO (2002) acrescenta que a vida no trabalho é composta por um contexto de atitudes, emoções e sentimentos diversos, que demonstram a forma de cada indivíduo interagir com a realidade. As emoções experimentadas nas relações diárias criam uma atmosfera característica em cada organização e até mesmo em cada setor, onde cada um tem um clima diferente, próprio, refletindo a forma de tratamento particular entre os membros, a maneira de discutir os problemas, a forma como os líderes conduzem o trabalho e lidam com as pessoas, com o erro, o quanto estão dispostos a ouvir, a reforçar o que vai bem e, por conseguinte, os resultados. Sendo assim, observa-se que o clima é um fenômeno temporal, refere-se ao estado de ânimo dos funcionários de uma organização e a cultura decorre de práticas recorrentes, estabelecidas ao longo do tempo.

2.8 RELAÇÃO ENTRE CLIMA E CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é o principal fator de influência sobre o clima da organização, podendo-se dizer que clima e cultura são fenômenos complementares, pois, para LUZ (2003), “cultura é causa e clima é consequência”. Dentro da organização são fenômenos intangíveis, mas se manifestam de forma concreta. Ela se manifesta através dos rituais de uma empresa, de seus códigos, símbolos que caracterizam o seu dia a dia, e vai impactando positiva ou negativamente o clima das pessoas que nela trabalham.

3 CONCLUSÃO:

É evidente que as organizações estejam vivenciando constantes transformações em todos os âmbitos: tecnológico, político, social, econômico e cultural. Dessa forma, enfrentam alta competitividade e alterações, que podem influenciar positivamente ou negativamente os comportamentos dos colaboradores.

As mudanças organizacionais são acontecimentos cada vez mais comuns dentro das empresas e organizações. Isso porque as mudanças e atualizações constantes do mercado e os impactos causados por ele, exigem que as empresas se adéquem cada vez mais a novas realidades.

A mudança organizacional nas empresas podem acontecer por diferentes motivos seja para a ampliação da empresa ou criação de filiais, seja para implementar uma nova estrutura corporativa, seja para promover melhorias no ambiente de trabalho, seja para aumentar a competitividade da empresa, produtos ou serviços oferecidos, entre outras coisas.

O mercado vem crescendo a cada ano e, diante disso, torna-se relevante para as instituições conhecerem a cultura presente em seu ambiente interno e a melhor maneira de enfrentarem os prováveis desafios que ocorrerão em detrimentos das mudanças. Os reflexos causados pelas mudanças causam efeitos nas organizações e em seus colaboradores e muitos resultados dependem de como a organização interage com o ambiente para a tomada de decisão e delineamento das estratégias.

Nesse contexto, a cultura organizacional é extremamente importante e um dos fatores determinantes, pois ela define a forma que seus colaboradores percebem as mudanças e como reagem diante delas e consequentemente influencia no clima.

Numa organização quando existe um bom clima, a tendência é que a satisfação das necessidades pessoais e profissionais seja realizada, no entanto, quando o clima é tenso, ocorre frustração destas necessidades, provocando insegurança, desconfiança e descontentamento entre os colaboradores.

Por fim, a mudança organizacional é um grande desafio que deve envolver a todos. Entretanto, se faz necessário o comprometimento de toda organização, visando alcançar um melhor resultado e satisfação, tanto para empresa como para os colaboradores.

“A mente que se abre a uma nova ideia jamais voltará ao seu tamanho original”.
(Albert Einstein).

ABSTRACT

The Changes in organizations can pose challenges in encouraging employees to better perform their duties and to develop in the life of the institution. However, these same changes can threaten the survival of organizations if they fail to keep pace with growth and market opportunities. This article deals with some theoretical approaches inherent in organizational change. The present study aims to give a focus to the challenges that involve all the organization, due to the difficulties in the implementation of the changes, and the resistances on the part of the majority of the collaborators; The aspects of the organizational culture that are directly linked to the people that make up the organization, and it is through this that the guiding principles of the company are executed. Thus it is intended to present how this whole movement of the organizational culture happens and how much it will influence in the climate of the organization. In an organization when there is a good climate, the tendency is for the satisfaction of personal and professional needs to be fulfilled, however, when the weather is tense, frustration of these needs occurs, causing insecurity, distrust and discontent among employees. The methodology used was to carry out qualitative bibliographic research.

Keywords: Organizational Change, People Management, Challenge, Culture, Organizational Climate.

REFERÊNCIAS:

BENNIS, W. A Formação do Líder. São Paulo: Atlas, 162 p, 1996.

BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.

BOOG, Gustavo G. (1994). Manual de treinamento e desenvolvimento. Brasil. McGrawHill

BRUNO-FARIA, M. F. F. Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional, 2000.

CHIAVENATO Idalberto. Gerenciando Pessoas. 3ª edição. São Paulo: Makron books, p. 252, 1994; e Os Novos Paradigmas – Como as mudanças estão mexendo com as empresas. 2 ed. São Paulo: Ed. Atlas. 1998. ; Introdução a Teoria Geral da Administração. 3º ed. São Paulo. Editora Campos, 2004.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. Comportamento Organizacional – Conceitos e Estudos de Casos. 7 ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus. 2003

FORD, J. D.; FORD, L. W. The role of conversations in producing intentional change in organizations. *Academy of Management Review*, 20(03). p.541-570. 1995.

FREITAS, Maria Ester. *Cultura Organizacional - Evolução e Crítica*. 1 ed. São Paulo: Ed. Cengage Learning. 2007.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão* (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003

LUZ, Ricardo. *Gestão do clima organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998

MARQUES, J.R Blog >Coaching & Negócios, 2017.

MASCARENHAS, A.O.- *Gestão Estratégica de Pessoas – Evolução, teorias e críticas* .Cengae p.225,2008.

ROBBINS, S. P. (1999). *Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional*. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento Organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14 ed. São Paulo: Ed. Pearson, 2010.

SUCESSO, Edina de Paula Bom. *Relações interpessoais e qualidade de vida no trabalho*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão de pessoas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000. 171p.

WAGNER III, John A; HOLLENBECK, John R. *Comportamento Organizacional*. 1 ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

WOOD JR., T (Coord.) (2000). *Mudança Organizacional*. São Paulo: Atlas.

WEICK, K. E.; QUBENNISINN, R. E. Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, n.50, p.361-387, 1999.