



GESTÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	3
2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	4
2.1 A Cultura Organizacional Como Orientadora da Gestão de Pessoas.....	6
2.2 Gestão de Pessoas: Mudanças	8
2.3 Cultura Como Política Pública.....	12
2.4 O Que São Políticas Públicas Culturais	13
3. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: O QUE SÃO, EXEMPLOS E COMO IMPLEMENTAR	16
3.1 Quais são os Tipos De Mudanças Organizacionais	19
3.2 Qual a Importância dos Processos de Mudanças Organizacionais	20
3.3 Exemplos de Mudanças Organizacionais	21
3.4 Como Implementar a Mudança Organizacional	23
3.5 Quais são os Desafios de se Implementar Mudanças Organizacionais.....	25
3.6 Qual o Papel da Empresa no Processo de Mudança Organizacional.....	28
3.7 Quais são as Motivações Para as Mudanças Organizacionais.....	29
REFERÊNCIAS.....	31

NOSSA HISTÓRIA

A nossa história inicia com a realização do sonho de um grupo de empresários, em atender à crescente demanda de alunos para cursos de Graduação e Pós-Graduação. Com isso foi criada a nossa instituição, como entidade oferecendo serviços educacionais em nível superior.

A instituição tem por objetivo formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua. Além de promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicação ou outras normas de comunicação.

A nossa missão é oferecer qualidade em conhecimento e cultura de forma confiável e eficiente para que o aluno tenha oportunidade de construir uma base profissional e ética. Dessa forma, conquistando o espaço de uma das instituições modelo no país na oferta de cursos, primando sempre pela inovação tecnológica, excelência no atendimento e valor do serviço oferecido.

1. INTRODUÇÃO

Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e então para se ensinar a novos membros o modo correto de pensar, perceber e sentir em relação a esses problemas.

As mudanças organizacionais Tratam-se de e atualizações constantes do mercado e seus impactos causados exigem que as empresas se adequem cada vez mais às novas realidades.

As mudanças organizacionais também podem acontecer pelos mais diferentes motivos. Desde ampliações ou criações de filiais, até implementação de novas estruturas corporativas, passando por melhorias no ambiente de trabalho, aumento da competitividade.

Também podem acontecer por fatores como o envelhecimento e perda de competitividade de um produto, a necessidade de atribuir melhores condições de trabalho aos colaboradores, à busca por processos mais eficientes, entre outros. As mudanças podem ser classificadas como incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

2. CULTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1



Fonte: Google

Além das raças, etnias e classes sociais, as instituições e organizações também produzem cultura. Toda sociedade, em maior ou menor medida, se conduz a partir da cultura que lhe é própria. Da mesma forma as organizações possuem pressupostos básicos, os costumes, crenças, valores e artefatos baseados na cultura de seus membros integrantes.

Qualquer lugar de trabalho desenvolve a cultura com o passar do tempo. Edgar Schein (1992) afirma que se uma organização tem uma história, tem uma cultura compartilhada. A cultura organizacional é frequentemente muito forte com uma história longa que asseguram muitos temas como verdades pelas pessoas que vivem naquela organização. Para Schein (1985, p. 9):

“Cultura organizacional é um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos por um dado grupo, na medida em que ele aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna – que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e então para se ensinar

a novos membros o modo correto de pensar, perceber e sentir em relação a esses problemas.”

A pesquisa mais promissora em mudança mostrou que a cultura organizacional existente em uma organização facilita ou bloqueia o esforço de mudança. (Sarason, 1990).

Edgar Schein, que fez a pesquisa mais extensa em cultura organizacional afirma

que antes de qualquer mudança significativa acontecer, a cultura presente da organização deve ser descongelada. (Schein, 1992).

Kilmann (1988), que desenvolveu uma estratégia de mudança afirma que a cultura organizacional é o lugar para começar uma mudança de transformação porque sem uma mudança cultural é altamente improvável que qualquer outro esforço de mudança terá êxito. Há um lugar para começar uma mudança cultural em escolas. O lugar é a parte do sistema de convicção; as convicções e suposições que o pessoal escolar segura sobre um ao outro. (Rico, 2003).

Se o pessoal pode mudar um jogo de convicções e suposições que segura sobre um ao outro, então outras convicções dificultadoras também podem ser mudadas. Uma vez descongelado o sistema de convicções profundamente asseguradas, outros jogos de convicções têm uma grande chance de também ser descongelados.

Desafiar estas primeiras convicções cria resistência quase imediata. Há dúvidas sérias entre os membros de qualquer organização sobre a capacidade daquela organização para mudar.

Há alguns que têm dúvidas sobre si mesmos, alguns que têm dúvidas sobre a habilidade dos administradores para conduzir uma mudança significativa e muitos têm dúvidas sobre a sua própria habilidade para mudar. Trabalhar na cultura é trabalhar ao nível organizacional mais fundo. (Rico, 2003).

Lidar com as convicções coletivas e suposições profundamente arraigadas envolve transformação pessoal como também transformação organizacional. Pode-se efetuar algumas mudanças isoladas na organização, mas as pesquisas indicam que sem mudar a cultura não é possível efetuar mudanças profundas. Realmente, é mais fácil fazer que mudar. (Rico, 2003).

Mediante uma análise dos valores prevalecentes na organização, pode-se identificar e desvendar as possíveis subculturas e contraculturas que ali existem.

Estas se diferenciam da cultura dominante na organização. A subcultura ou cultura de grupos que não partilham da cultura dominante é construída a partir de valores diferenciados do *mainstream* organizacional. A contracultura ou cultura alternativa emerge de grupos, cujas normas, valores e comportamentos contradizem frontalmente aquilo que a cultura dominante ou a organização representa. De modo subjacente à construção de uma contracultura, poderá estar imerso uma tentativa de preencher espaços ou até mesmo de desestabilizar a cultura organizacional dominante. Uma vez que os valores são elementos identificadores e definidores dos grupos sociais humanos (fundamentos básicos das distinções culturais), acabam por determinar comportamentos, sentimentos e outras expressões típicas e particularizadas de um determinado grupo.

No momento em que uma cultura dominante ou convergente se enfraquece, outras culturas surgem para tomar o seu espaço político. Nesse momento, se estabelece um conflito entre a cultura tradicional e àquela que tenta impor uma nova matriz de significados. Esse conflito se dá no plano abstrato e simbólico, da memória e da ordem moral e, ainda, no nível dos processos grupais por meio de posições estratégicas, onde diferentes grupos tentam mudar ou manter as coisas, da forma mais conveniente.

2.1. A Cultura Organizacional Como Orientadora da Gestão de Pessoas

Figura 2



Fonte: Google.

Atualmente, o termo cultura organizacional é amplamente utilizado no meio corporativo. A naturalidade com a qual este termo é utilizado esconde as controvérsias que existem entre os estudiosos do tema. Sabe-se que o uso do termo cultura, no âmbito acadêmico, surge na Antropologia, sendo apropriado mais tarde pela Sociologia e, mais recentemente, na Administração de Empresas. Pettigrew (1996) define a cultura organizacional, em seu nível mais profundo, “como um conjunto complexo de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz os seus negócios” (p. 146).

A ideia de que existe a cultura não elimina a noção de que os indivíduos possuem características próprias que os distinguem entre si, mas significa que diferentes indivíduos podem compartilhar valores, crenças e concepções acerca do mundo, envolvendo as suas noções de trabalho, conhecimento, papel social das organizações dos indivíduos, lazer, entre outros.

Ao se falar de cultura organizacional, o que está em questão são estes elementos compartilhados pelas pessoas. Estes constituem a comunidade específica que opera, de maneira mais ou menos solidária, a condução de uma organização, incluindo os aspectos formais e informais. Ou seja, os códigos explícitos, aceitos como normativas formalizadas, e os códigos de aceitação tácita, que vigoram como normas não escritas. Além disso, é preciso reconhecer que podem existir as chamadas subculturas, envolvendo grupos com habilidades, experiências e/ou interesses semelhantes e que podem adotar posições não harmônicas entre si.

Neste cenário, um dos aspectos fundamentais é o conjunto de valores compartilhados. Às vezes, pode-se incorrer no erro de se supor que os elementos da cultura organizacional, por serem intangíveis e, muitas vezes, informais, estão em uma condição inferior às técnicas reconhecidas para a gestão do capital humano, portanto, podem simplesmente ser ignorados. Além disso, há também o risco de o profissional de recursos humanos pensar que está sendo neutro, quando, na verdade, está implementando, junto a uma determinada prática sancionada pela literatura, o conjunto de seus valores pessoais.

Diante destas possibilidades, surge como uma necessidade primária, no processo de implementação de um sistema de gestão de pessoas, a avaliação criteriosa dos elementos que caracterizam a cultura da organização. Nesse sentido, autores como Schein e Hofstede oferecem subsídio teórico e técnico para que sejam

construídas análises da cultura de uma organização. Porém, não deve ser desprezada a análise de profissionais experimentados e o diálogo com aqueles que possuem maior tempo de convivência no ambiente que está sendo estudado. Fleury (1996) alerta que é preciso distinguir cultura organizacional daquilo que normalmente se denomina “clima organizacional”, pois, por se tratarem de coisas diferentes, exigem abordagens diferentes no seu tratamento.

2.2. Gestão de Pessoas: Mudanças

Figura 3



Fonte: Google

As mudanças de contexto e o nível de complexidade do ambiente exercem um forte impacto nas organizações, favorecendo as transformações nas características da área de recursos humanos.

Sob a perspectiva de GRAMIGNA (2006, p. 4), com relação à evolução da administração dos recursos humanos:

“A área de Recursos Humanos, antes centralizadora e responsável por todos os processos de pessoal, vem assumindo, finalmente, seu espaço estratégico, descentralizando-se, distribuindo as responsabilidades pelo desenvolvimento das pessoas aos gerentes diretos, instrumentalizando-se para uma nova ordem e partindo para uma gestão integrada e focada no negócio.”

AQUINO (1979) ressalta que a administração dos recursos humanos não pode ficar restrita a uma pessoa ou a um grupo de pessoas ou a um departamento. É uma atividade que deve ser distribuída a toda a organização e cuja responsabilidade e envolvimento vão do diretor-presidente ao supervisor, formando assim um verdadeiro sistema de pessoal.

Para acompanhar as novas tendências, a área de recursos humanos precisa inovar em seus subsistemas. Se antes a área era departamentalização, hoje precisa atuar por processos a fim de acompanhar o ritmo das mudanças, e se tornar versátil frente às demandas que se apresentam. Os sistemas de recursos humanos conforme PONTES (1988), se organizavam em torno de cinco microssistemas, são eles: carreira, planejamento, avaliação, apoio e controle. E complementa:

“Há dependência direta dos demais macro-sistemas nas atividades do Recrutamento e Seleção. A forma como estão estruturados os programas dos sistemas pertencentes a cada macro-sistema deverão ter influência em termos de facilitar ou não o processo de contratação de Pessoal.” (p. 21)

Entendendo as mudanças, GRAMIGNA (2006, p. 6) define uma nova era da área de recursos humanos:

“O modelo centralizador, adotado nos últimos tempos pela área de Recursos Humanos, caracterizado por ilha de poder, em que cada grupo lutava para manter seus espaços, em completa desintegração de funções e com pouca influência nas decisões estratégicas, está com seus dias contados”.

A autora organiza a área em quatro funções básicas: provimento, capacitação, avaliação e remuneração, e para cada uma delas aponta as práticas desfavoráveis na gestão de pessoas e as tendências. Na função de provimento está incluída a área de

recrutamento e seleção de pessoal, na função capacitação, a área de treinamento e desenvolvimento, na função avaliação, a área de gestão do desempenho e na função remuneração, a área de cargos e salários – carreira.

GRAMIGNA (2006) aborda que a integração das diversas funções apresentadas, através de uma gestão efetiva, é significativa para a geração de resultados nas organizações. E ressalta que a capacidade de atrair, desenvolver e reter pessoas talentosas tem sido um dos maiores indicadores de desempenho das organizações. Apesar das empresas considerarem que em seus quadros há um grande número de talentos, possuem dificuldades para identificar em suas equipes os profissionais que possam atender as demandas de um mercado globalizado, o que significa dizer que a falta de investimento nos funcionários ao longo dos anos, está se apresentando como uma questão difícil de ser resgatada neste momento. Assim as empresas contratam, por alto salário, profissionais com qualificações no mercado, que na verdade também estão sendo disputados pelas grandes empresas.

O diferencial competitivo das empresas está em seus recursos humanos ou em seu capital intelectual. Segundo DAVENPORT e PRUZAK (1998):

“[...] ao contrário dos ativos materiais, que diminuem à medida que são usados, os ativos do conhecimento aumentam com o uso: idéias geram novas idéias e o conhecimento é compartilhado com o doador, ao mesmo tempo em que enriquece o recebedor”.

CHIAVENATO (2004, p. 6) complementa que as pessoas devem ser visualizadas como parceiras de negócio. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, são o mais importante aporte para as organizações.

Com visão dos recursos humanos como diferencial competitivo, citamos VROOM (1997, p. 16): “Um grupo de funcionários leais e produtivos é a arma competitiva mais eficaz de uma empresa.”

Em uma visão bilateral considerando o papel do indivíduo e da organização, MATOS e PORTELA (2001) afirmam que os talentos de uma empresa se

potencializam quando o meio oferece condições necessárias para isso. Para fazermos mudanças não basta apenas voltarmos nossa atenção para o funcionário, identificando seu talento e conscientizando-o no sentido de aperfeiçoá-lo. É preciso que a empresa também o faça. E concluem que, ao propiciar o ambiente adequado, alavanca-se a produtividade de cada talento.

Nessa mesma linha de pensamento, FAISSAL et al (2005, p. 25) apresentam outra questão que se refere ao fato de que as empresas procuram pessoas competentes, mas nem sempre dão espaço para elas aplicarem e desenvolverem suas competências. E complementam, concordando com MATOS e PORTELA, que as pessoas competentes constroem o capital intelectual de uma organização e garantem o seu sucesso desde que encontrem o ambiente propício.

TACHIZAWA et al.(2001, p. 123) destaca a questão da otimização dos recursos para a obtenção de resultados melhores:

[...] quanto mais se otimizar a utilização dos recursos financeiros para investimentos, maior será a possibilidade de ampliar e até diversificar a linha de produção para atender a novos clientes. [...] a otimização do trabalho das pessoas poderá ser crescente, na medida em que programas específicos mantenham a sua motivação e desenvolvam a sua capacitação. Portanto, a otimização do trabalho das pessoas está diretamente ligada ao melhor desempenho financeiro da organização”.

Na mesma linha BECKER et al. (2001, p. 17) abordam a questão da gestão estratégica de pessoas: “A ideia era que a melhoria do desempenho individual dos empregados se refletiria automaticamente no desempenho da organização.”

2.3. Cultura Como Política Pública

Figura 4



Fonte: Google

Quando pensamos em cultura, logo surgem diversas relações em nossa mente: a cultura como belas artes (música, teatro, cinema, dança), modos de vida e costumes regionais ou nacionais, patrimônio histórico. Também vem à mente a ideia da pessoa culta: aquele indivíduo que detém amplo conhecimento sobre variados assuntos.

De fato, todos esses aspectos e muitos outros fazem parte do que se entende por cultura. São símbolos passados de geração em geração e incorporados aos costumes dos grupos sociais, cada qual a seu modo.

A UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Ciência, a Educação e a Cultura) formulou a seguinte definição de cultura:

[...] o complexo integral de distintos traços espirituais, materiais, intelectuais e emocionais que caracterizam uma sociedade ou grupo social. Ela inclui não apenas as artes e as letras, mas também modos de vida, os direitos fundamentais do ser humano, sistemas de valores, tradições e crenças. (UNESCO, 1982, p.1).

Nesse sentido, a cultura pode ser vista por variados ângulos pois é um conceito amplo e que abrange diversos significados. No tópico abaixo, vamos tratar de um deles: a cultura como política pública, inserida na perspectiva cidadã.

CULTURA COMO DIREITO E CIDADANIA E CULTURA COMO POLÍTICA PÚBLICA

Desde a Declaração Universal dos Direitos do Homem (1948), concebe-se a cultura como um direito a ser preservado. Desse modo, observa-se que a cultura é

discutida a nível supranacional, como pode ser visto através de organizações e documentos internacionais.

Em 2004, foi elaborado um documento chamado Agenda 21 da Cultura, visando o comprometimento dos governos locais no que diz respeito ao desenvolvimento cultural e assim formular políticas públicas de cultura. O foco da Agenda 21 é a descentralização de tais políticas e de seus recursos.

O documento traz a recomendação de que as nações destinem no mínimo 1% de seu orçamento nacional para a cultura. Ademais, dá-se prioridade aos setores considerados com grande vulnerabilidade social e econômica.

Houve também a realização de conferências e fóruns internacionais a respeito do tema, organizados pela UNESCO. Além disso, a ONU, no Relatório de Desenvolvimento Humano de 2004, inclui o acesso à cultura como um importante indicador na avaliação da qualidade de vida das sociedades.

Em âmbito nacional, a Constituição de 1988 afirma: “O Estado garantirá a todos o pleno exercício dos direitos culturais e acesso às fontes da cultura nacional, e apoiará e incentivará a valorização e a difusão das manifestações culturais”. Desse modo, todo cidadão brasileiro deve ter direito à cultura.

Aproximadamente trinta anos após este artigo ser inserido na Constituição, a cultura está disponível para quem? Será para aqueles com baixos recursos financeiros? Ou para cidades do interior fora dos grandes eixos de produção cultural? E os portadores de deficiência, conseguem visitar teatros, museus e centros históricos sem estrutura adaptada? Todas as formas culturais possuem seu espaço?

Sabe-se que muitas vezes a resposta a essas questões é não. Por essa razão, é primordial se falar em cidadania cultural e na democratização do acesso à cultura em todas as suas dimensões, sem preconceitos.

Seja erudita ou popular, belas artes ou não, a cultura precisa ter espaço para se manifestar em suas diferentes formas.

Logo, todos, sem distinção devem ter seus direitos culturais preservados e garantidos institucionalmente. Nesse sentido, é imprescindível valorizar e divulgar a nossa cultura e as culturas com que nos identificamos, mas acima de tudo respeitar aquelas que nos parecem diferentes.

2.4. O Que São Políticas Públicas Culturais

Figura 5



Fonte: Google

Em primeiro lugar, é preciso ressaltar que é a sociedade que produz cultura. O Estado possui outro papel: o de estabelecer mecanismos de preservação e incentivo cultural, o que significa dispor de recursos e instrumentos criados com a participação da sociedade como um todo.

Podemos aqui mencionar a França, vista como o berço das políticas culturais e o primeiro país a criar um ministério exclusivo para o setor, o Ministère des Affaires Culturelles, criado em 1959. (VASCONCELOS-OLIVEIRA, 2016; NIVON BOLAN, 2006).

No caso do Brasil, o percurso das ações culturais públicas iniciou-se na década de 1930, durante a Era Vargas. Nesse período, o objetivo era construir um sentimento de “brasilidade”, isto é, exaltar o que é tipicamente brasileiro.

Para isso, foram fundadas instituições como o Conselho Nacional de Cultura e o Serviço do Patrimônio Histórico e Artístico Nacional (SPHAN).

No entanto, até então, cabia ao Ministério da Educação e Saúde (MES) a responsabilidade de gerir a área cultural. Somente em 1953 este ministério se desfaz, surgindo então o Ministério da Educação e Cultura, sob a gestão de Gustavo Capanema.

Embora a criação de um ministério com estrutura voltada à cultura tenha sido um avanço, foram poucas as ações do Estado na área, cabendo à iniciativa privada a maior parte das realizações no campo cultural.

No período seguinte, durante o regime militar, despontou-se a ideia de elaboração de um Plano Nacional de Cultura (1975). Porém, devido ao contexto político da época, logo a proposta foi desfeita e o Plano não chegou a ser aprovado.

Passada a ditadura, com a redemocratização, finalmente criou-se o Ministério da Cultura (MinC), exclusivamente dedicado ao setor cultural.

Contudo, a gestão da área continuou a ser tímida, e o MinC foi desfeito em 1990, no governo Collor. Após dois anos, foi refeito. Porém, sofreu com incessantes trocas de ministros, o que revelava a instabilidade da área.

No fim do século XX e início do século XXI, observa-se que a cultura adquire uma maior estabilidade e há avanços como, por exemplo, a criação de leis de incentivo fiscal.

Outro ponto primordial que merece destaque é a formulação do Plano Nacional de Cultura (Lei 12.343/2010), que permite a continuidade de políticas culturais institucionalizadas de forma plurianual.

Dessa forma, independentemente das mudanças no governo, o plano deve ser implementado e avaliado ao longo de dez anos. Trata-se de uma garantia constitucional (Emenda Constitucional Nº48/2005).

Nesse sentido, para que o Plano Nacional de Cultura seja colocado em prática, foi criado o Sistema Nacional de Cultura (SNC), composto por: Órgão Gestor de Cultura, Conselho de Política Cultural, Conferência de Cultura, Plano de Cultura, Sistema de Financiamento à Cultura, Sistema Setoriais de Cultura, Programa de Formação Cultural, Sistema de Informações e Indicadores Culturais, além da Comissão de Intergestores (nível federal e estadual).

Essa organização sistêmica possibilita a articulação entre Estado, sociedade civil e representantes das áreas culturais.

Além disso, ao olhar para as políticas culturais, é importante ressaltar dois elementos: a política de eventos culturais e a política cultural stricto sensu. E qual é a diferença?

A política de eventos se refere a ações pontuais e específicas de produções culturais, como prêmios, bolsas e festivais por exemplo. Por outro lado, estas ações podem ocorrer de modo descontínuo e é aqui que se insere a política cultural stricto

sensu. Estas visam criar e incentivar os meios para que as atividades culturais se desenvolvam e assim proporcionem o acesso aos bens culturais por todos os indivíduos. Assim, as duas formas se complementam (BARBOSA DA SILVA, 2007).

Tendo em vista o que foi apresentado até aqui, observa-se que gradativamente o campo das políticas culturais vem crescendo no Brasil e no mundo.

Contudo, ainda é uma área que precisa de maior atenção, a exemplo da extinção-relâmpago do Ministério da Cultura em 2016, quando da instalação do governo de Michel Temer.

Em suma, essas idas e vindas nas ações culturais e no MinC são muito prejudiciais, já que obstruem o desenvolvimento pleno das políticas culturais como um todo.

3. MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: O QUE SÃO, EXEMPLOS E COMO IMPLEMENTAR

Figura 6



Fonte: Google

As mudanças organizacionais devem fazer parte da rotina do negócio. Em um mercado em constante transformação, a empresa que não se adapta fica para trás.

Assim, as mudanças organizacionais podem trazer crescimento, com maior inovação, produtividade e faturamento.

Já a estagnação leva a empresa para o fim da fila e, cada vez mais, distante da concorrência.

Mudanças organizacionais são alterações feitas na empresa para responder às exigências do mercado, melhorar resultados e ganhar vantagem competitiva.

O crescimento do negócio sempre é um dos principais objetivos da empresa quando a decisão pela mudança organizacional é tomada. Mas se engana quem pensa que mudanças organizacionais ocorrem apenas em casos extremos.

Na verdade, em um mercado em transformação, elas se tornam rotineiras na empresa.

“Os benefícios que ganhamos da tecnologia e do progresso incluem a realidade de que mudanças dentro da organização são esperadas a cada 12-18 meses”, aponta a coach de liderança Tonya Echols, em um artigo para a revista Forbes.

Essas mudanças podem ser causadas por razões internas e externas à empresa, que demandam melhorias ou alterações em algum processo.

Veja razões pelas quais as mudanças organizacionais podem ser necessárias:

- Ganhar competitividade
- Aumentar a produtividade
- Dar melhores condições de trabalho aos funcionários
- Permanecer atualizada no mercado
- Atender às necessidades do consumidor
- Seguir as tendências de consumo
- Melhorar processos e resultados.

Conceito de mudança organizacional

O conceito de mudança organizacional diz respeito a dois fatores: a alteração em algum ponto da empresa e a conquista de novas metas. O dicionário Cambridge, por exemplo, define o conceito como um processo no qual uma grande empresa ou organização muda seus métodos de trabalho ou objetivos, por exemplo, para desenvolver e lidar com novas situações ou mercados.

Figura 7



Fonte: Google

3.1. Quais são os Tipos De Mudanças Organizacionais

Figura 8



Fonte: Google

Existem quatro tipos de mudança organizacional: incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

Conheça cada um deles:

Incremental

Mudanças incrementais são aquelas que têm como objetivo melhorar os processos já existentes, de modo a trazer impactos positivos para a performance da empresa.

Transformacional

São as mudanças que transformam os processos, ambiente e estrutura da empresa.

Esse tipo de mudança é geralmente realizada quando há crises na empresa ou necessidade de um novo posicionamento no mercado.

Evolucionária

A mudança evolucionária busca a evolução da empresa perante as demandas do mercado, seja para atender melhor os consumidores, seja para adquirir vantagem competitiva, por exemplo.

Ela também pode ser acionada quando há dificuldades ou conflitos na empresa.

Revolucionária

Mudanças revolucionárias são aquelas que modificam a empresa profundamente, impactando a gestão, os funcionários, o que ela oferece ao mercado e o seu próprio posicionamento nele.

Geralmente, esse tipo de mudança ocorre quando não há outra alternativa para que o negócio sobreviva.

Após a implementação de uma mudança revolucionária, a empresa tende a ser completamente diferente: novos funcionários, modelos de gestão e propósitos.

3.2. Qual a Importância dos Processos de Mudanças Organizacionais

Figura 9



Fonte: Google

Os processos de mudanças organizacionais são imprescindíveis para sustentar o crescimento do negócio e fazer todas as alterações que a empresa precisa para melhorar seu desempenho.

Afinal, se o mercado hoje muda tão rápido, simplesmente não faz sentido permanecer sempre com os mesmos processos.

Em um artigo para o portal Bizfluent, Lauren Nelson, diretora de comunicação da Attain Capital Management, aponta que, à medida em que uma empresa continua a operar em um ambiente em evolução, pode descobrir que um de seus processos não é mais tão eficiente.

“Embora a estrutura que estava em vigor antes desse crescimento possa ter sido suficiente para manter as operações em andamento, o crescimento pode forçar uma empresa a fazer mudanças estruturais para acomodar a nova carga de trabalho”, diz Nelson.

Ou seja: uma empresa sem mudança não consegue se sustentar no mercado.

Já a escritora Leigh Richards, em um artigo para o portal do periódico Houston Chronicle, aponta o seguinte:

“A mudança é importante para qualquer organização porque, sem ela, as empresas provavelmente perderiam sua vantagem competitiva e não atenderiam às necessidades do que a maioria espera ser uma base crescente de clientes fiéis”.

Independentemente de qual é o objetivo da empresa, são os processos que conduzem a mudança e ajudam a ultrapassar todas as dificuldades que ela impõe.

3.3. Exemplos de Mudanças Organizacionais

Figura 10



Fonte: Google

Confira, a seguir, alguns exemplos de mudanças organizacionais para compreender melhor o assunto.

Gerenciamento de processos internos

No gerenciamento de processos internos, as mudanças são frequentes, já que sempre é possível otimizar as rotinas da empresa para melhorar os resultados. Assim, qualquer alteração em um processo da empresa, por menor que seja, pode ser considerada uma mudança organizacional.

Organização de pessoal

Não é raro que as empresas tenham que reorganizar as equipes de trabalho, contratar e demitir profissionais.

Essa é uma mudança que geralmente vem acompanhada da meta de aumentar a produtividade e aproveitar melhor os profissionais da empresa.

Automação de atividades

A automação de tarefas tem tudo a ver com os avanços do mercado e a inserção da tecnologia dentro das empresas.

Automatizar tarefas que antes demandavam tempo dos colaboradores é uma mudança organizacional que melhora a produtividade, elimina erros e a necessidade de retrabalho.

Definição de metas

Se as metas que você têm não são mais adequadas para a realidade do negócio, não é preciso ter medo de criar novas metas. Afinal, elas precisam estar alinhadas com as expectativas da liderança e com a realidade do mercado.

Reposicionamento de mercado

Essa é uma mudança organizacional importante, que é útil quando o mercado no qual você atua já está saturado.

Integração de setores

Outra mudança organizacional poderia ser a integração dos setores da empresa, criando um modelo de trabalho em equipe e tornando a colaboração como parte da cultura empresarial.

Capacitação constante em soft skills

Soft skills são as habilidades comportamentais e características de personalidade dos funcionários.

Para a criação de um bom ambiente organizacional, incentivar que os colaboradores desenvolvam suas soft skills pode ser uma mudança a nível estrutural capaz de aumentar a performance da produção e as rotinas da empresa.

Estímulo à inovação

incentivar a troca de ideias e permitir que os funcionários façam sugestões, bem como tornar a inovação uma prioridade, são excelentes estratégias.

3.4. Como Implementar a Mudança Organizacional

Figura 11



Fonte: Google

Agora que você conhece a importância da mudança organizacional, confira seis ações para implementá-la:

1. Faça um diagnóstico da empresa

O primeiro passo é fazer um diagnóstico da empresa, de modo a identificar quais pontos precisam de melhorias e mudanças. Nesse caso, uma boa ferramenta é a Matriz SWOT, que ajuda na identificação de pontos fortes e fracos da empresa, oportunidades e ameaças do mercado.

2. Defina os objetivos

A partir das mudanças que você identificou serem necessárias, defina quais são os objetivos que você almeja alcançar com elas. Ter essa visão clara das metas e das mudanças é essencial para conduzir o processo com foco no que realmente é importante.

3. Planeje o processo

Planejamento é vital em uma mudança organizacional. Faça o gerenciamento de riscos, elabore planos de ação, faça testes e identifique

indicadores-chave que deverão ser analisados, assim como quais funcionários estarão envolvidos no processo.

4. Comunique a mudança

Transparência é essencial na hora de fazer uma mudança, assim como ter a equipe bem alinhada ao objetivo da empresa.

Todos os níveis da empresa devem ser comunicados a respeito do que está por vir.

5. Engaje os envolvidos

A falta de engajamento é uma das principais barreiras da mudança. Por isso, esse é o momento de exercer a boa liderança, tranquilizando os funcionários, mostrando a importância da mudança e engajando-os na adoção de novos processos.

6. Implemente

Depois de planejar e envolver a equipe, é hora de implementar as mudanças. Mas saiba que elas não ocorrem da noite para o dia. Avaliar o período de adaptação é essencial para saber se você está indo na direção certa.

3.5. *Quais são os Desafios de se Implementar Mudanças Organizacionais*

Figura 12



Fonte: Google

Os desafios da implementação de mudanças organizacionais envolvem tanto as pessoas quanto os processos e a cultura da empresa.

Em relação aos funcionários, a principal dificuldade é conseguir o engajamento necessário para implementar as novidades. Nem todos os funcionários compreendem, de imediato, a necessidade de mudança.

O medo em relação a uma possível demissão também é um sentimento comum nessa hora.

Lidar com essa resistência, portanto, é uma tarefa que vem acompanhada de outro desafio: liderar a equipe.

O líder tem papel fundamental na condução do processo, mas nem sempre é fácil estar nessa posição.

Muitas vezes, é necessário conduzir uma transformação cultural para que os colaboradores compreendam os propósitos do negócio.

Fatores facilitadores e dificultadores da mudança organizacional

Facilitadores

- Liderança ativa
- Busca por melhorias contínuas como parte da cultura da empresa

- Gestão de pessoas
- Criação de metas claras
- Comunicação interna eficiente
- Equipe engajada.

Dificultadores

- Falta de compreensão sobre o objetivo da mudança
- Medo do desconhecido
- Incompreensão sobre a importância da mudança
- Falta de comunicação das decisões da gestão aos funcionários
- Falta de análise de indicadores de desempenho
- Falta de planejamento.

Acompanhar é tão importante quanto implementar

De nada adianta implementar mudanças se você não acompanha o andamento delas.

Isso porque é difícil que o processo siga à risca todas as suas expectativas e planejamento.

Muitas vezes, você pode até mesmo perceber que há uma maneira melhor de implementar as mudanças na empresa.

Em um artigo para o site da PulseLearning, Fionnuala Courtney, líder das atividades de vendas e marketing da empresa, afirma que é preciso implementar uma estrutura para medir o impacto das mudanças durante todo o processo.

“Você também deve avaliar seu plano de gerenciamento de mudanças para determinar sua eficácia e documentar as lições aprendidas”, destaca a autora.

3.6. Qual o Papel da Empresa no Processo de Mudança Organizacional

Figura 13



Fonte: Google

O papel da empresa na mudança organizacional é liderar o próprio processo.

É tarefa do líder enfrentar os desafios e conduzir a transformação, criar oportunidades para a mudança e engajar a equipe na busca pelos objetivos traçados.

Em outras palavras: sem a presença do líder, é praticamente impossível ter sucesso em um processo de mudança organizacional.

Em um artigo para a revista Forbes, Brent Gleeson, fundador da empresa TakingPointLeadership, afirma que a liderança precisa ter uma crença autêntica na missão.

Segundo ele, uma mudança organizacional bem-sucedida não ocorre se não houver alinhamento da liderança.

Em outro artigo para a mesma publicação, Gleeson aponta para os principais desafios da liderança que, se não forem enfrentados, barram o processo.

De acordo com Gleeson, os desafios incluem articular as mudanças em toda a empresa, conectar a equipe emocionalmente, gerenciar os medos e liderar equipes por meio de várias mudanças específicas relacionadas à maior mudança.

3.7. Quais são as Motivações Para as Mudanças Organizacionais

Figura 14



Fonte: Google

As mudanças organizacionais podem ocorrer devido a motivações variadas. Saiba quais são elas:

Fatores internos

Muitas vezes, a motivação vem de dentro da própria empresa e do desejo de crescimento e aumento de performance.

Assim, se a gestão acredita que é necessário adquirir clientes, atuar em novos segmentos ou alterar processos, por exemplo, já existe uma motivação para a mudança.

Fatores externos

Os fatores externos são aquelas motivações que vêm de fora da empresa, ou seja, do mercado.

A motivação pode vir de clientes, concorrentes, tendências do mercado, inovações tecnológicas e alterações na legislação, por exemplo.

Mudanças voluntárias

Mudanças organizacionais voluntárias são aquelas que ocorrem por vontade da empresa.

Isso significa que ela não precisa, necessariamente, fazer essas mudanças para continuar existindo, mas que elas podem levar ao crescimento ou prevenir o negócio contra cenários ruins.

Mudanças involuntárias

Por sua vez, as mudanças involuntárias são praticamente obrigatórias para que a empresa sobreviva. Trata-se, muitas vezes, do último recurso para salvar o negócio. Colaboradores: saibam as vantagens de sair da zona de conforto, sair da sua zona de conforto pode ser uma ótima oportunidade para crescer. Desafiar a si mesmo pode ajudar a atingir seu nível de desempenho máximo

Figura 15



Fonte: Google

1. REFERÊNCIAS

FLEURY, M. T. L., A GESTÃO DE COMPETÊNCIA E A ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL. IN: FLEURY, M. T. L. (COORD.) AS PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO. SÃO PAULO: GENTE, 2002 FLEURY, A. E FLEURY, M. T. L., ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS. SÃO PAULO: ATLAS, 2001.

PRAHALAD, C. K. E HAMEL, G., COMPETINDO PELO FUTURO. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1993.

TREACY, M. E WIERSEMA, F., THE DISCIPLINE OF MARKET LEADERS. ADDISON WESLEY, 1995.

CUNHA, S E 'MOTIVAÇÃO, DESEMPENHO E INTELIGÊNCIAS MÚLTIPLAS' TVM BRASIL COMPANY – PEOPLE & BUSINESS DEVELOPMENT. MÓDULO I 'INTRODUÇÃO' E MÓDULO IV 'AUTOMOTIVAÇÃO'. DISPONÍVEL EM <[HTTP://WWW.SECTH.COM.BR/IMAGENS/EDITOR/E-BOOK/MANUAL_DE_MOTIVACAO.PDF](http://www.secth.com.br/imagens/editor/e-book/manual_de_motivacao.pdf)>

KAMEI, H 'FLOW E PSICOLOGIA POSITIVA – ESTADO DE FLUXO, MOTIVAÇÃO E ALTO DESEMPENHO', EDITORA IBC, 2014.

GOLEMAN, DANIEL (2016). LIDERANÇA. HBR 10 ARTIGOS ESSENCIAIS. COIMBRA, CONJUNTURA ACUAL EDITORA.

HUNTER, JAMES C. (2013) O MONGE E O EXECTUVIO. UMA HISTÓRIA SOBRE A ESSÊNCIA DA LIDERANÇA. 3.ª EDIÇÃO. BARCARENA, MARCADOR.

KLEMP, GEORGE (2004) LEADERSHIP COMPETENCIES: PUTTING IT ALL TOGETHER.

CAMBRIA CONSULTING. DISPONÍVEL EM:

[HTTPS://WWW.CAMBRIA CONSULTING.COM/WPCONTENT/UPLOADS/2014/11/5624-LEADERSHIP-COMPETENCIES.PDF](https://www.cambriacconsulting.com/wpcontent/uploads/2014/11/5624-LEADERSHIP-COMPETENCIES.PDF). [CONSULTADO A 18/05/2018]

NETO, SILVESTRE (2006). AS COMPETÊNCIAS DE LIDERANÇA: ATRIBUTOS E PRÁTICAS DO LÍDER DO SÉCULO XXI, UMA PESQUISA QUANTITATIVA. RAU REVISTA DE ADMINISTRAÇÃO

"PATTON'S "BLOODANDGUTS" SPEECH" HISTORYON THE NET 2000-2019, SALEM MEDIA. DISPONÍVEL EM <[HTTPS://WWW.HISTORYONTHE NET.COM/PATTONS-BLOOD-AND-GUTS-SPEECH](https://www.historyonthenet.com/pattons-blood-and-guts-speech)>

ABREU, ANTÔNIO SUÁREZ. A ARTE DE ARGUMENTAR: GERENCIANDO RAZÃO E EMOÇÃO. COTIA: ATÉLIE EDITORIAL. 13 ED. 2009.

BORG, JAMES. A ARTE DA PERSUASÃO. SÃO PAULO: EDITORA SARAIVA, 2017.

CITELLI, ADILSON. LINGUAGEM E PERSUASÃO. 2 ED. SÃO PAULO: ATICA, 1986.

KULCINSKI, ARCADI. TÉCNICAS DE PERSUASÃO. DISSERTAÇÃO DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2014. DISPONÍVEL EM <[HTTPS://RUN.UNL.PT/BITSTREAM/10362/14785/1/ARCADIY%20KULCHINSKIY%20-%20T%C3%A9CNICAS%20DA%20PERSUAS%C3%A3o](https://run.unl.pt/bitstream/10362/14785/1/ARCADIY%20KULCHINSKIY%20-%20T%C3%A9CNICAS%20DA%20PERSUAS%C3%A3o)>.

LIOHN, ANDRÉ; SCHELP, DIOGO. CORRESPONDENTE DE GUERRA: OS PERIGOS DA PROFISSÃO QUE SE TORNOU ALVO DE TERRORISTAS E EXÉRCITOS. SÃO PAULO: CONTEXTO, 2016 MANUAL DE CAMPANHA C 20-10, LIDERANÇA MILITAR, 2ª EDIÇÃO, 2011

REZ, RAFAEL. A IMPORTÂNCIA DA PERSUASÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE SUA AUTORIDADE. DISPONÍVEL EM <[HTTPS://NOVAESCOLADEMARKETING.COM.BR/MARKETING/IMPORTANCIA-DA-PERSUASAO-PARA-CONSTRUCAO-DESUA-AUTORIDADE](https://novaescolademarketing.com.br/marketing/importancia-da-persuasao-para-construcao-desua-autoridade)>. ACESSO EM 22.05.2019

SACCONI, LUIZ ANTÔNIO. CORRIJA-SE! DE A A Z. 2. ED., SÃO PAULO: NOVA GERAÇÃO, 2011 O USO DE QUESTIONÁRIOS EM TRABALHOS CIENTÍFICOS. UFSC,

2013http://www.inf.ufsc.br/~vera.carmo/Ensino_2013_2/O_uso_de_questionarios_em_trabalhos_cientificos.pdf

SOUSA, AMÉRICO DE. A PERSUASÃO: ESTRATÉGIAS PARA UMA COMUNICAÇÃO INFLUENTE. TESE DE MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 2000. DISPONÍVEL EM <http://bocc.ubi.pt/pag/sousa-americo-persuasao-0.html>

PARRET, HERMAN. ENUNCIÇÃO E PRAGMÁTICA. UNICAMP, 1988, SP

VAZZOLER, IGOR GAVAZZI. 7 VANTAGENS QUE UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EFICAZ TRAZ PARA A EMPRESA. DISPONÍVEL EM: <[HTTPS://ENDOMARKETING.TV/COMUNICACAO-INTERNA-EFICAZ/](https://endomarketing.tv/comunicacao-interna-eficaz/)>

XAVIER, RICARDO. GESTÃO DE PESSOAS NA PRÁTICA – OS DESAFIOS E AS SOLUÇÕES. SÃO PAULO: EDITORA GENTE, 2006.

BECKER et al. (2001, p. 17

