

CULTURA ORGANIZACIONAL – CRIAÇÃO E MANUTENÇÃO (MUDANÇA)

STAZIAKI, Bianca Paola Dahlem ^{1*}; SCHEID, Dinara Andressa Rambo²; RIFFEL, Aline Cristina³.

^{1,2} FAHOR, Curso de Engenharia de Alimentos, Faculdade Horizontina, Campus Arnaldo Schneider, Avenida dos Ipês, 565, Horizontina, RS, Brasil.

³ FAHOR, Docente da Disciplina de Psicologia das Organizações, Faculdade Horizontina, Horizontina-RS, Brasil.

*Autor Correspondente: bs003713@fahor.com.br.

RESUMO

Cultura das organizações está ligada com a organização da empresa, abrangendo os padrões, ações e comportamento que irão direcionar o andamento da organização. Diante disso, ela serve para auxiliar o convívio coletivo e promover a estabilidade organizacional, moldando o comportamento dos envolvidos. Assim, propôs uma dinâmica com os acadêmicos da FAHOR que teve como objetivo trabalhar a mudança de cada indivíduo em um trabalho pré-determinado. A metodologia utilizada nessa proposta foi: um breve conceito sobre a cultura organizacional, separação de dois grupos de trabalho e conseqüentemente a realização da dinâmica que terminou com uma reflexão. Por fim, seguindo essa linha verificou-se que é muito difícil mudar um padrão pré-determinado tanto nas pessoas quanto em um meio organizacional e que toda a mudança requer sair da zona de conforto.

Palavras chave: cultura, dinâmica, mudança organizacional.

ORGANIZATIONAL CULTURE - CREATION AND MAINTENANCE (CHANGE)

ABSTRACT

Culture of organizations is linked to the organization of the company, encompassing the standards, actions and behavior that will guide the progress of the organization. Given

this, it serves to assist the collective conviviality and promote organizational stability, shaping the behavior of those involved. Thus, a dynamic with the academic students of FAHOR was proposed. It had as main goal to work the change of each individual in a pre-determined occupation. The methodology used for this proposal was a brief concept about the organizational culture, separation of two working groups and consequently the performing of the dynamic that ended with a reflection. Following this line, it has finally been found that it is very difficult to change a predetermined pattern both in people and in an the organizational environment and so far all changes require leaving the comfort zone.

Keywords: culture, dynamics, organizational change.

1 INTRODUÇÃO

A cultura organizacional é um modelo dos pressupostos básicos de um grupo que foi desenvolvido ou adquirido, ou até mesmo descoberto em certo processo de aprendizagem. Se os pressupostos desenvolvidos mostram bom funcionamento para serem considerados validos eles são repassados para os demais membros da equipe ou da organização, tornando-se a maneira correta para perceber o contexto e verifica-lo se é valido ou se requer uma mudança (SCHEIN 1984, p. 3-4 apud FREITAS 2009, p. 13).

Uma cultura organizacional é baseada na missão, nos valores e nos objetivos que aquela empresa quer conquistar tanto a curto quanto em longo prazo. Assim, ela é passada do gestor até o funcionário de cargo mais baixo e se consolida em toda a empresa, sendo assim, cada empresa cria a sua com base nas suas expectativas e essa cultura dificilmente muda pois envolve diversos fatores e resistência dos envolvidos.

A mudança organizacional, de modo generalizado, é uma política adotada pela organização, uma estratégia ou forma de realizar as coisas e organizá-las. Assim, ela só acontece quando há comprovação de que ao mudar, gerará mais retorno, porém procura manter o formato anterior pois já está implantado em todos os indivíduos. A transformação ocorre gradativa e a renovação é profunda.

Nesse contexto, percebe-se que a mudança só acontece quando uma pessoa realiza um trabalho diferente que o habitual e as demais pessoas seguem o seu exemplo, pois são poucas que sentem segurança em sair da rotina pré-estabelecida e buscar novos padrões. Portanto, é necessário que as pessoas tenham conhecimento sobre a mudança e a necessidade de praticá-

la, para que possam modificar suas ações de forma mais facilitada nas organizações que fazem parte. Desta maneira, o artigo apresentado tem por objetivo demonstrar para a sociedade a importância da mudança na cultura organizacional, fixando que o “mudar” deve estar presente dentro de cada ser humano com um sentido de melhorar o que já está sendo feito.

2 DESENVOLVIMENTO E DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS

2.1 REFERENCIAL TEÓRICO

O conceito de cultura é definida como um conjunto de valores, crenças, ideologias, hábitos, costumes e normas que são compartilhadas em um conjunto entre os indivíduos na organização e que surgem da interação social, geram certo padrão de comportamento que estabelece uma identidade entre seus colaboradores, identificando-os como a organização espera se desenvolver, diferenciando-se de outras. O conceito e suas perspectivas, são fundamental para analisar a cultura organizacional, pois, sendo a organização constituída por pessoas, ocorrem muitas ações sociais, sobre as quais se constrói a estrutura dos sistemas social e cultural que atuam os indivíduos que a formam (DIAS, 2013).

De acordo com Sociedade Brasileira de Coaching (2018), a cultura organizacional é decisiva para o padrão de desempenho das equipes e o engajamento das atividades rotineiras. Cada empresa tem seu lado próprio, com hábitos, crenças, valores, atitudes, normas e uma dinâmica única, e é ela determina o comportamento dos colaboradores da organização. Portanto, a cultura se difere de uma organização para a outra. Assim, apresenta-se em um breve esquema as características da cultura organizacional dentro do contexto universal, em que basicamente todas os estabelecimentos tem algumas atribuídas aos seus negócios.

Imagem 01: Características universais da Cultura Organizacional.



Fonte: Dias (2013)

2.1.1 Edgar Schein e sua colaboração com a cultura organizacional

Edgar Schein foi um dos principais pesquisadores sobre o conceito de cultura organizacional. A definição dada por ele em 1990, sugere que a cultura organizacional é um sistema constituído de ações, valores e crenças que são compartilhados e desenvolvidos numa organização e orientam o comportamento dos membros dela (SCHEIN, 1990).

A cultura organizacional pode ser analisada por diversos níveis diferentes. O termo nível se refere ao grau no qual o fenômeno cultural é visível ao observador. Estes níveis foram propostos por Schein e podem ser descritos em três níveis de manifestação da cultura organizacional que seriam identificados como: os artefatos, valores e pressuposições básicas (SCHEIN 2009, p. 23-34 *apud* DIAS, 2013).

O primeiro nível chamado artefatos, diz respeito a qualquer componente da cultura que seja concreto ou visível pelos colaboradores de uma determinada organização como, por exemplo, a vestimenta, linguagem e comportamentos. O segundo nível declarado por Schein é os valores que podem também ser chamados de normas. Esse está relacionado com todos os itens importantes que regem uma empresa ou qualquer organização, compondo todas as regras de comportamento estabelecidas dentro do meio. O último nível é chamado de pressupostos e diz respeito a todos os componentes considerados difíceis de serem reconhecidos dentro do convívio diário entre colaboradores de uma organização, pode ser dito que é todos os comportamentos inconscientes presentes na mente dos profissionais no ambiente de trabalho (MARQUES, 2014).

Todo componente concreto e visível de uma organização é considerado do nível dos artefatos. Os valores ou normas diferenciam, muitas vezes, uma organização de outras variadas. As regras estabelecidas pela empresa encontram-se dentro deste nível e impactam

dentro da organização, pois não são todos os colaboradores que praticam com facilidade o hábito da mudança, dificultando o trabalho dos indivíduos dentro da empresa. Assim, sugere-se como um exemplo para definir o nível dos pressupostos: uma pessoa entra em uma determinada organização e sem ninguém lhe passar normas básicas, os indivíduos adquirem elas por meio da convivência (MARQUES, 2019).

Resumidamente, os artefatos são as características físicas como o design e a estrutura da organização, compondo os valores da instituição e refletem as estratégias, metas e políticas da organização, de acordo com os seus membros. Por último demonstra ainda, as pressuposições básicas que é a ideias não verbal que estão no centro do êxito da organização (DIAS, 2013).

Segundo Chiavenato (2005) a cultura organizacional pode ser comparada a um iceberg, representado na figura 02, cuja parte visível é apenas uma pequena parte, enquanto a parte submersa representa a maior parte do iceberg. O mesmo acontece no contexto de uma organização, a parte visível é pequena, que é sustentada pela parte "invisível", que representa os fenômenos internos da empresa.

Figura 02: A figura do iceberg representa os três níveis determinados por Edgar Schein.



Fonte: Dias (2013)

2.1.2 A mudança nas organizações

Cada organização tem uma cultura própria que distingue e faz ser diferente de outras organizações, portanto, ela é única e distinta. As mudanças que ocorrem na cultura organizacional são, de um modo geral, lentas como consequência de certa estabilidade que a cultura dá a organização. No entanto, a cultura organizacional varia constantemente e esta em

permanente transformação de uma forma gradativa e imperceptível para seus integrantes (DIAS, 2013).

A mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, que ocorre na organização, consequente de fatores internos ou externos à organização que traz de alguma forma, alguns impactos nos resultados e relações existentes entre as pessoas da equipe (FARIA, 2000 *apud* GARCIA, 2010).

As mudanças organizacionais podem ser observadas através de alguns empasses que são eles: o envelhecimento e perda de competitividade de um produto, a necessidade de atribuir condições de trabalho melhorada e a busca mais eficiência nos processos. Diante disso, elas requerem muito esforço e organização para serem implantadas (MARQUES, 2015).

De acordo com Jose Roberto Marques (2015), as mudanças podem ser qualificadas como incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária. A mudança incremental procura a implantação de melhorias nos processos que já existem para atribuir maior capacidade de crescimento e sucesso a organização. Já a mudança transformacional, implica em grandes alterações nos processos, sendo estruturada novamente para atender a uma estratégia nova. Ela é utilizada diante de crises preocupantes ou da necessidade de se reposicionar no mercado e está determinada na mudança que costuma afetar todos os patamares da empresa, desde funcionários até os produtos.

A mudança evolucionária que surge com o objetivo de adequar a evolução da empresa às demandas do mercado, vem ao encontro do crescimento, atendendo às necessidades dos clientes e faz com que a empresa esteja sempre à frente quando comparada com seus concorrentes. Por último, é existente a mudança revolucionária seja utilizada diante da necessidade de grande alteração nos princípios com base na organização, na sua gestão e na sua atuação dos produtos que desenvolvem. Com a implementação deste tipo de mudança organizacional, a empresa pode terminar parecendo uma nova organização com novos funcionários, um novo modelo de gestão e novos objetivos que poderá obter um maior campo de mercado (MARQUES, 2015).

2.2 MATERIAL E MÉTODOS

O presente trabalho foi desenvolvido através de uma pesquisa qualitativa, de cunho bibliográfico em livros, sites da internet e artigo científicos, na qual pode-se identificar e

analisar a importância de cada indivíduo ter seus objetivos traçados para poder alcançá-los (GIL,1999).

Esse trabalho refere-se a uma pesquisa descritiva que fornece uma série de informações necessárias para demonstrar a noção geral do problema e contribuir para “formar uma nova visão crítica, o que as aproxima das pesquisas exploratórias”. (Gil, 2009, p.77)

A proposta desse trabalho foi realizar uma dinâmica com duas turmas de acadêmicos da Faculdade Horizontina- FAHOR. A dinâmica aplicada é denominada como “Jaula” que consiste em dividir a equipe em dois grupos (A e B): o grupo A deve formar círculo, mantendo determinada distância entre si (aproximadamente um braço) e estarão formando a jaula, enquanto o grupo B representará os animais que vão circular livremente pelo local devendo entrar e sair da jaula. Ao sinal do instrutor, os animais deverão começar a andar e um novo sinal vai ser combinado antes do início da dinâmica. As pessoas do grupo A devem dar as mãos, fechando a jaula e, conseqüentemente, prendendo os indivíduos que ficaram dentro do círculo. As pessoas presas passam então a fazer parte da jaula. O jogo reinicia-se e continua até que sobre apenas um participante ou todos tenham sido aprisionados.

No experimento realizado pelos autores, a dinâmica foi feita através da divisão de 5 pessoas que formaram a jaula e o restante dos indivíduos presentes representaram os animais que deveriam entrar e sair da jaula até a música parar. Após a realização da dinâmica, foi feita uma reflexão que englobou uma discussão com os participantes sobre o sentido dessa dinâmica e o resultado que ela significava no âmbito pessoal e social.

2.3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base na realização da dinâmica, foi visualizado que a maioria dos indivíduos fizeram aquilo que foi proposto, apenas um tentou mudar o padrão mas como não teve mais seguidores acabou se rendendo a cultura que foi incutida na proposta da dinâmica que foi apresentada.

Vale salientar que, é muito difícil mudar um padrão que é imposto às pessoas pois uma mudança em uma organização, requer planejamento, gerenciamento de todo o andamento para que não cause impactos danosos às pessoas que ela compõe, pois, a cultura geralmente é passada de pessoa para pessoa criando um forte círculo nas organizações e nos grupos. Assim, é de grande dificuldade para os indivíduos trabalhar com a mudança.

CONCLUSÃO

Diante de todo o exposto, é possível concluir que os processos de mudança podem gerar no indivíduo expectativas positivas e/ou negativas porque é exigida a capacidade das pessoas a se adaptar às novas estruturas que aparecem com as transformações contínuas. Assim, muitas vezes podem causar resistência pois têm-se a presença de diversos fatores, dentre eles, cita-se: o medo, a comodidade, a imaturidade, a rebeldia, a falta de autoconfiança, o interesse pessoal, o pequeno conhecimento e o pensamento a curto prazo. A cultura deve orientar toda e qualquer mudança pois ela caracteriza-se a partir de premissas como os objetivos, metas e alcances no mercado.

É necessário que as pessoas, participantes das organizações, trabalhem mais sobre a mudança, a partir de dinâmicas e conversas em grupo, afim de que consigam agregar às mudanças da organização com mais facilidade, colaborando, dessa forma, com o andamento da empresa com seu desenvolvimento, melhoramento e fazendo com que haja crescimento empresarial, com isso, elas serão necessárias em todos os lugares para contribuir que todos os colaboradores estejam aptos às novas decisões.

REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. 2005 / Idalberto Chiavenato. – 3. ed. – Barueri, SP: Manole, 2014.
- DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças** / Reinaldo Dias. – São Paulo: Atlas, 2013.
- ENDEAVOR BRASIL. **Cultura Organizacional: o que é, como se forma e meios de fortalecer**. Acessado em 29 de abril de 2019. Disponível em: <https://endeavor.org.br/pessoas/cultura-organizacional-o-que-e-como-se-forma-e-meios-de-fortalecer/>
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica** / São Paulo: Engagé Learning, 2009.
- GIL, Antônio Carlos. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. São Paulo: Atlas, 1991; 1999; 2002; 2009.
- GARCIA, Denise. **Mudança organizacional**, 2010. Acessado em 30 de abril de 2019. Disponível em <https://administradores.com.br/artigos/mudanca-organizacional> >
- MARQUES, José Roberto. **A cultura organizacional segundo Edgar Schein**, 2019. Acessado em 29 de abril de 2019. Disponível em <https://www.jrmcoaching.com.br/blog/cultura-organizacional-segundo-edgar-schein/>>
- MARQUES, José Roberto. **Qual o conceito e o tipo de mudanças organizacionais**, 2015. Acessado em 30 de abril de 2019. Disponível em <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/>

SCHEIN, E. **Coming to a new awareness of organizational culture.** Sloan Management Review, 1984.

SCHEIN, E. **Cultura organizacional e liderança.** Tradução de Ailton Bomfim Brandao. São Paulo: Atlas, 2009.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE COACHING, 2018. **O que é cultura organizacional?**

[Guia completo]. Disponível em <https://www.sbcoaching.com.br/blog/negocios/cultura-organizacional/>