



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
PRÓREITORIA DE ENSINO DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
COMPONENTE CURRICULAR: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
ORIENTADOR: SANDRA MARIA ARAÚJO DE SOUZA**

WALTAIR BARBOSA PACHECO DE BRITO JÚNIOR

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE MUDANÇA - UMA REVISÃO
TEÓRICA**

**CAMPINA GRANDE/PB
2017**

WALTAIR BARBOSA PACHECO DE BRITO JÚNIOR

**CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE MUDANÇA - UMA REVISÃO
TEÓRICA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como pré-requisito para obtenção de título de Bacharel em Administração de Empresas, pela UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA.

Orientador (a): Dra. Sandra Maria Araújo de Souza

Área de concentração: Cultura Organizacional

CAMPINA GRANDE
2017

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

B862c Brito Junior, Waltair Barbosa Pacheco de.
Cultura organizacional e processos de mudança - um
revisão [manuscrito] : / Waltair Barbosa Pacheco de Brito
Junior. - 2017.
21 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de
Ciências Sociais Aplicadas, 2017.

"Orientação : Profa. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza,
Coordenação do Curso de Administração - CCSA."

1. Cultura organizacional. 2. Mudança organizacional. 3.
Ambiente organizacional.

21. ed. CDD 658.001

WALTAIR BARBOSA PACHECO DE BRITO JÚNIOR

CULTURA ORGANIZACIONAL E PROCESSOS DE MUDANÇA - UMA REVISÃO
TEÓRICA

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado
como parte dos requisitos para obtenção do título de
Bacharel em Administração de Empresas pela
Universidade Estadual da Paraíba.

Aprovado em 18 / 12 / 17

(90) nota.

Banca Examinadora:

Sandra Maria Araújo de Souza

Prof. Dra. Sandra Maria Araújo de Souza

Orientadora

Geuda Anazile da Costa Gonçalves

Prof. Dra. Geuda Anazile da Costa Gonçalves

Examinadora

Maria Marluce Delfino da Silva

Prof. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva

Examinadora

Dedico este trabalho primeiramente a Deus por ter me proporcionado mais esta grande benção em minha vida de concluir este curso superior, me dando todas as condições necessárias para isto, da vida, força a capacidade de aprender e chegar ao fim. Aos meus pais Waltair Brito e Lusimar Brito pelo constante apoio e incentivo, aos meus avós paternos que muito me incentivaram a enfrentar a jornada de uma universidade quando os anos já se têm passado um pouco. A minha querida, amada e não menos apoiadora e incentivadora esposa Ana Maria, e as minhas filhas Sâmua Ellen, e Sara Mayana, por serem estímulo e incentivo sempre para todo projeto que tenha para minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente e sobre todas as coisas ao meu Deus, que por sua infinita misericórdia e graça têm me proporcionado viver até este dia, me permitindo a alegria de concluir este curso como projeto sonhado e agora idealizado em meu viver.

Aos meus pais, que sempre estiveram presentes em minha vida me orientando a seguir corretamente, incentivando e apoiando em todos os projetos que idealizei e ajudando em todas e necessidades que vivi.

Aos meus professores, mestres que com dedicação dividiram seus conhecimentos comigo durante os cinco anos de curso, suas orientações e correções que me fizeram chegar até aqui, de forma mais destacada a minha Professora Sandra Maria Araújo de Souza, que nesta ultima etapa, continua a me orientar e ajudar nesta conquista.

Também, aos meus amigos de curso, que estiveram juntos nestes anos todos, dividindo todos os momentos vividos nesta universidade, que muitos deles em muitos momentos dividiram seus conhecimentos comigo em trabalhos feitos e apresentados na busca das notas que nos permitissem concluir cada etapa necessária à conclusão do curso e conquista do título. Ainda, agradeço a todas as demais pessoas que não foram relacionadas aqui, mas que de uma forma ou outra, direta ou indiretamente contribuíram para este momento.

Por fim, mas não menos importante, mas ao contrário, com uma importância impar à minha vida, minha família esposa e filhas, por toda ajuda compreensão incentivo apoio paciência amor e carinho dados a mim em todo o tempo, que foram e são elementos indispensáveis a toda e qualquer conquista vitória que eu venha obter, pois estão comigo em todos os momentos para chorarem e ou sorriem como agora.

RESUMO

Mudança organizacional é um fator que está implícito ao processo de cultura organizacional nas empresas, ora pela necessidade repentina provocada por algum fenômeno alheio e súbito seja interno ou externo, ora pela necessidade de se adequar a um planejamento prévio programado para atingir as metas ou objetivos que estas se proponham alcançar. Diante disto, o presente trabalho tem por objetivo identificar os fatores da cultura organizacional que mais se destacam em processos de mudança nas organizações. Para o alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa descritiva de caráter bibliográfico. Dentre as variáveis encontradas na literatura destacam-se: Sentimento de perda, Dificuldade de lidar com o novo com o complexo, Experiências negativas em mudanças anteriores, Falta de entendimento, Possibilidade de perder algo de valor, Ameaças às relações de poder estabelecidas. Essas variáveis identificadas no processo de mudança são reações pessoais ou grupais, mas, que estão diretamente relacionadas com o tipo de sentimento que o indivíduo ou o grupo desenvolve no seu ambiente organizacional e que tem haver com seus sentimentos próprios, e que os mesmos são desencadeados como forma de respostas.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional; Mudança Organizacional; Mudança.

ABSTRACT

Organizational change is a factor that is implicit in the process of organizational culture in companies, either because of the sudden need caused by some phenomenon, external or internal, or by the need to adapt to a previous planning programmed to reach the goals or objectives that they intend to achieve. In view of this, the present work aims to identify the factors of organizational culture that stand out most in processes of change in organizations. To reach the proposed objective, a descriptive bibliographic research was carried out. Among the variables found in the literature are: Feeling of loss, Difficulty dealing with the new with the complex, Negative experiences in previous changes, Lack of understanding, Possibility to lose something of value, Threats to established power relations. These variables identified in the process of change are personal or group reactions, but which are directly related to the type of feeling that the individual or group develops in their organizational environment and that has their own feelings and that they are triggered as a form of answers.

Keywords: Organizational Culture; Organizational change; Change.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
2. REVISÃO DA LITERATURA	9
2.1 Conceito de Cultura Organizacional	9
2.2 Mudança Organizacional	11
2.3 Elementos da Cultura Organizacional Presentes no Processo de Mudança Organizacional	13
2.3.1 Barreiras à Mudança e Suas Principais Causas	13
2.3.2 Resistência a Mudança Organizacional.....	14
2.3.2.1 Fatores de resistência	15
2.3.2.2 Atitudes de resistência à mudança	15
2.4 Variáveis em processo de mudanças identificados na literatura	16
3. CONSIDERAÇÕES FINAIS	18
BIBLIOGRAFIA	20

1. INTRODUÇÃO

A cultura organizacional ou cultura corporativa é definida como sendo o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização (MAXIMILIANO, 1986, p.59). Ela refere-se ao sistema de significados compartilhados pelo grupo e que distingue uma organização das demais. Constitui o modo institucionalizado de pensar e agir que existe em uma organização. A essência da cultura de uma empresa é expressa pela maneira como ela faz seus negócios, a maneira como ela trata seus clientes e funcionários, o grau de autonomia ou liberdade que existe em suas unidades ou escritórios e o grau de lealdade expresso por seus funcionários com relação à empresa.

A noção de cultura organizacional ganhou mais notoriedade na segunda metade do século XX, depois de alguns investigadores da área de Gestão e Estudos Organizacionais, começarem a defender os benefícios de estudar a cultura das organizações. Isso representou um ponto de viragem no estudo da Comunicação Organizacional - ação, atividade, estratégia, produto e processo tomados pela empresa ou entidade para reforçar a sua imagem junto a todos os seus públicos de interesse (KUNSCH, 2003, p.149). Até 1980, as ciências naturais consistiam a metodologia preferida para abordar a cultura organizacional, sendo que existia o propósito de encontrar soluções viáveis para os problemas de uma organização.

O tema era objeto de estudo da sociologia há bastante tempo, no entanto, só a partir dos anos 80, o conceito de cultura organizacional começou a ter mais visibilidade na mídia. Nesta altura, foram feitas abordagens nas revistas Business Week ou Fortune, e foram publicados livros como a Teoria Z (da autoria de Ouchi), In Search For Excellence (de Peters e Waterman) e Corporate Culture (de Deal e Kennedy). Desta forma, a Teoria da Cultura Organizacional ganhou uma proporção internacional.

A continuidade do processo de estudo da cultura organizacional revelou fatores importantes deste fenómeno como o fator da mudança organizacional, elementos da cultura organizacional presentes no processo de mudança, como barreiras a mudança e suas principais causas, e resistência à mudança que está entre os de maior relevância para as organizações visto que as empresas vivem uma realidade de permanente mutação face as mais diversas conjunturas internas e ou externas a que são submetidas, forçando uma adequação inteligente como instrumento de sobrevivência no mundo dos negócios e que por isso, é objeto de revisão bibliográfica deste trabalho. Esta realidade implica em alguns aspectos fundamentais dentro

deste processo, como é o caso das variáveis e suas manifestações que influenciam de forma direta os resultados dos processos de mudança, bem como os das organizações em si.

Diante do exposto, o presente estudo tem a seguinte problemática da pesquisa: Que fatores da cultura organizacional mais se destacam em processos de mudança nas organizações? Para responder o problema da pesquisa esse trabalho tem como objetivo geral Identificar os fatores da cultura organizacional que mais se destacam em processos de mudança nas organizações.

Para o alcance do objetivo proposto foi realizado um estudo descritivo de caráter bibliográfico. A estrutura do trabalho está dividida em: introdução, revisão da literatura, considerações finais, e bibliografia.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Conceito de Cultura Organizacional

Por se tratar de uma ideia vasta ou tema bastante amplo, não há um conceito único acerca do mesmo, mas há relações entre um e outro de forma que estes se completam se harmonizam criando assim um conceito extenso sobre cultura organizacional. Dada esta magnitude há de se pensar em cultura organizacional como um fenômeno, e como tal faz-se necessário buscar em ramos variados o conhecimento.

Posto isto, faz-se pensar em três ciências que se propõem a estudar o homem em seu comportamento a fim de se aproximar com mais propriedade da ideia de cultura. São elas: Antropologia, Sociologia e Psicoantropologia.

A visão da Antropologia sobre a cultura de acordo com Marconi e Presotto (1989, p.21) é definida "Como ciência da humanidade, ela se preocupa em conhecer cientificamente o ser humano na sua totalidade".

No enfoque cultural a sociologia estuda os relacionamentos sociais para entender a formação da identidade do indivíduo e da coletividade. A Psicoantropologia identifica a cultura visualizando o indivíduo e sua história de vida no relacionamento com outros indivíduos. Esta ciência parte do "eu" e olha em direção ao "nós" (CROZATTI,1998).

Na definição de Schein (1991, p.7), cultura organizacional é:

O conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente, para serem

considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas".

Ainda segundo este autor, a cultura de uma organização pode ser aprendida em vários níveis:

- Nível dos artefatos visíveis (ambiente constituído da organização, representado por sua arquitetura, tecnologia, comportamentos visíveis, manuais de instruções e procedimentos, disposição dos escritórios, comunicações abertas, etc.).
- Nível dos valores que governam o comportamento das pessoas, que são os fundamentos para os julgamentos a respeito do que está certo e errado, ou seja, o código ético e moral do grupo. É o nível intermediário, entre o consciente e o inconsciente, e são os conjuntos de princípios que definem os artefatos.
- Nível dos pressupostos básicos (paradigmas inconscientes e invisíveis, que determinam como os membros de um grupo percebem pensam sentem o mundo externo, a natureza da realidade, do tempo e do espaço, a natureza da atividade humana e das relações humanas). (SCHEIN, 1984, p.6).

Schein (1991), ainda define: é, o conjunto de valores, crenças, rituais, e normas adotadas por uma organização.

Dentro deste conceito deve-se entender que cada organização tem sua cultura organizacional, isto é, suas diretrizes já estabelecidas para direção do comportamento de seus indivíduos e suas atividades, podendo esta ser estabelecida desde o principio ou acomodada por um processo de avaliação ao longo de um tempo segundo suas necessidades.

A cultura organizacional serve entre outros aspectos para diferenciar uma organização de outra, isto porque é pouco provável que duas ou mais organizações tenham as mesmas características princípios hábitos crenças necessidades outros, e busquem de igual forma estabelecer suas regras comportamentais, haja vista criadores distintos de organizações, impossivelmente venham realçar tão identicamente conceitos valores interesses visão objetivos ao ponto de tornar iguais suas culturas. Isto permite o entendimento de que cada empresa tenha sua cultura própria. Robbins (2005, p.375) destrincha a ideia de que existem sete características básicas que, em conjunto, capturam a essência da cultura organizacional:

- Inovação e assunção de riscos: o grau que os funcionários são estimulados a inovar e assumir riscos.
- Atenção aos detalhes: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção aos detalhes.
- Orientação para os resultados: o grau em que os dirigentes focam mais os resultados do que as técnicas e os processos empregados para o seu alcance.

- Orientação para as pessoas: o grau em que as decisões dos dirigentes levam em consideração o efeito dos resultados sobre as pessoas dentro da organização.
- Orientação para a equipe: o grau em que as atividades de trabalho são mais organizadas em termos de equipes do que de indivíduos.
- Agressividade: o grau em que as pessoas são competitivas e agressivas, em vez de dóceis e acomodadas.
- Estabilidade: o grau em que as atividades organizacionais enfatizam a manutenção do status quo em contraste com o crescimento.

Para Chiavenato (1999), há um conjunto de significados e é o que pode caracterizar uma cultura como forte ou fraca, quando a mesma exerce influência sobre o comportamento dos indivíduos e os leva ao compartilhamento maciço entre todos, é uma cultura forte, resultando em pontualidade produtividade e qualidade dos serviços, mas o inverso caracteriza uma cultura fraca e resultados negativos.

Ainda, Chiavenato (1994, p.52) afirma que: “A cultura representa o ambiente de crenças e valores, costumes, tradições, conhecimentos e práticas de convívio social e relacionamento entre as pessoas”. A cultura significa o comportamento convencional e aceito pela sociedade e provoca enorme influência e condicionamento sobre todas as ações e comportamentos das pessoas.

Por pertencerem, sempre, a algum sistema cultural, os seres humanos tendem a avaliar as culturas diferentes das suas, tendo como referência, a sua própria cultura, o que gera, o relativismo das crenças e dos comportamentos que somente são compreendidos conforme o seu contexto cultural (KISSIL, 1998).

Dentro deste contexto é imprescindível às organizações trabalharem este fenômeno em seus ambientes a fim de que obtenham o melhor resultado para si, entendendo a força e a abrangência, visto que, envolve diretamente todos os colaboradores e resulta em se tornar o meio de condução destes à, todas as possíveis e ou necessárias mudanças da organização em seu processo contínuo de evolução.

2.2 Mudança Organizacional

Mudança Organizacional é uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social, as instituições e estruturas (Basil e Cook, 1974). Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica,

cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood Jr., 2000).

A cultura organizacional não é algo pronto e acabado, mas está em constante transformação, de acordo com a sua história, os seus atores e com a conjuntura. É importante salientar que as organizações estão muitas vezes inseridas em um mesmo contexto sócio-econômico-cultural, no entanto, apresentam características singulares (VERGASTA, 2001). 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 (Lima e Bressan, 2003).

É fundamental deixar claro para os colaboradores de uma empresa, o objetivo que se pretende atingir, antes mesmo de se iniciar a mudança organizacional. Para tal é necessário que a administração de uma mudança tenha um processo de comunicação intenso e eficaz. Porquanto, a clareza e atenuação do desentendimento devem ser analisadas no processo (MAXIMIANO, 2009).

A mudança organizacional é diagnosticada após a situação presente e atual, ser mapeada; os problemas e suas respectivas causas serem identificadas, as informações serem analisadas e a situação almejada colocada em projeto. As empresas devem estar preparadas para atuarem em ambiente de mudanças constantes que são necessárias e almejadas, bem como, seus diretores e gestores devem sempre, estarem a par da situação presente para possam projetarem um futuro promissor com qualidade, o que é um incentivo para os colaboradores no decorrer de um processo de mudança (AZEVEDO,2010).

Para ROBBINS *et al* (2010) nenhuma empresa encontra-se em situação estável hoje em dia. Até mesmo as organizações tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia do mercado dominante em sua área, devem mudar e, em alguns casos radicalmente.

Visto isto, infere-se que a mudança organizacional é um fator que está implícito ao processo de cultura organizacional nas empresas, ora pela necessidade repentina provocada por algum fenômeno alheio e súbito seja interno ou externo, ora pela necessidade de se adequar a um planejamento prévio programado para atingir as metas ou objetivos que estas se proponham alcançar.

Percebe-se também, que num cenário de constantes e velozes mudanças como tecnologia, tendências, modas, conceitos entre outros aspectos, a que as empresas vivem

submetidas, é de fundamental importância, as empresas saberem lidar com isto, com este fenômeno haja vista a relevância deste para a continuidade e qualidade das mesmas visto que o mundo das organizações é cada vez mais, competitivo e exigente, onde muito mais do que o produto em si, as estratégias organizacionais tanto do ponto de vista interno quanto externo tornam relevantes o sucesso das mesmas.

Outra importante observação que o estudo da mudança organizacional apresenta, é a necessidade da comunicação na implantação de qualquer mudança que se faça necessária seja de forma súbita ou planejada estrategicamente, tendo em vista que, há elementos da cultura organizacional presentes na mudança organizacional, que influenciam diretamente o processo, podendo comprometer de forma negativa desde o nascimento, uma vez que há um sintoma inerente a mudanças que é a resistência às mesmas.

2.3 Elementos da Cultura Organizacional Presentes no Processo de Mudança Organizacional

O processo de mudança organizacional apresenta algumas variáveis que estão presentes em seu contexto e são determinantes quanto ao resultado final a que se propõem as organizações, destas destacamos duas principais.

2.3.1 Barreiras à Mudança e Suas Principais Causas

Como a própria nomenclatura define esta variável presente nos processos de mudanças constitui-se numa ação de oposição ao processo instaurado resultante de reações dos indivíduos partícipes da organização, tendo como base causas diversas inerentes ao ser.

Quadro 1 – Barreiras à mudança e suas principais causas

Barreiras	Causas
Cultura	Ideologias, heranças, relações sociais, interesses econômicos, necessidades pessoais.
Social	Solidariedade entre grupos, conformidade a normas, conflitos entre grupos.
Organizacional	Estrutura organizacional, divisão de tarefas, diferenças hierárquicas, comportamento da alta administração, ausência de habilidades técnicas para lidar com a tecnologia.
Psicológica	Percepção individual, homeostase (constância de equilíbrio), comprometimento, fatores de personalidade.

Fonte: Zaltman e Duncan (1979, *apud* MOURA, 2002, p.41)

É possível perceber que as barreiras às mudanças dentro de uma organização, estão diretamente relacionadas aos aspectos de formação do indivíduo, isto é claro quando se observa as causas que levam os mesmos a se posicionarem com resistência ao processo de mudança a que são submetidos, e identifica-se um padrão de comportamento resultante das informações com que foram formados.

2.3.2 Resistência a Mudança Organizacional

Mudança Organizacional é um processo quase que, obrigatório, é praticamente um dever das organizações, toda via, não é algo que se empregue ou implante com facilidade, haja vista a mudança operar alterações no estado comum aos seus membros, isto é, tira os mesmos de suas zonas de conforto, de suas acomodações e os lança ao futuro desconhecido, a novos desafios, diferentes perspectivas de trabalho, outros olhares, diferentes responsabilidades e isso naturalmente provoca reações adversas, contraposições, resistência.

Uma das maiores descobertas, mais bem documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas, é que as organizações e seus membros resistem à mudança (ROBBINS, 2005, p.425). O conceito de resistência à mudança teve sua origem em Lewin (1947), que definiu este fenômeno através de uma metáfora das ciências físicas, na qual o indivíduo vive em um sistema de equilíbrio onde se busca a estabilidade, ou seja, a sustentação do status quo.

Alvin Zander *apud* Bortolotti et. al (2010) define que resistência à mudança é qualquer comportamento que tem como intuito proteger um indivíduo dos efeitos de uma mudança real ou imaginária.

Num contexto em que as organizações são obrigadas a se submeter às mudanças em seus vários aspectos, a resistência a este fenômeno é natural, logo, entendemos que resistir a mudanças é em parte um fenômeno de reações naturais dos indivíduos diante de conjecturas que este faz mesmo sem experimentar os resultados do processo, ou de outra forma diante das primeiras experiências da mudança, sem, contudo, levar em conta o fim, o que nos coloca diante da ideia de que, não há uma padronização para o fenômeno, as reações e ou mesmo ações de resistência são resultantes de manifestações pessoais impulsivas, entretanto algumas mudanças podem desencadear resistência coletiva, haja vista os indivíduos de uma empresa, compartilharem valores comuns, cultura empresarial, direitos sociais e possíveis mudanças nestas áreas podem refletir em resistência de grupo.

2.3.2.1 Fatores de resistência

Para Davis e Newstrom, (1996), existem três tipos de resistência à mudança que influenciam as atitudes das pessoas: objeções lógicas e racionais (baseada em raciocínio lógico); atitudes psicológicas e emocionais (baseada nas emoções, sentimentos e atitudes); fatores sociológicos e interesses grupais (baseada em interesses e valores coletivos).

Quadro 2 – Tipos de resistência à mudança que influenciam as atitudes das pessoas

Aspectos Lógicos Objeções racionais e lógicas	Interesses pessoais Tempo/esforço Custos Viabilidade
Aspectos Psicológicos Atitudes emocionais e psicológicas	Medo do desconhecido Compreensão/tolerância Falta de confiança Segurança
Aspectos Sociológicos Interesses de grupos de fatores sociológicos	Coalizões políticas Valores sociais Visão paroquial Interesses/colegas

Fonte: Oliveira, 2003

Percebe-se pelas descrições apontadas no quadro 2, que resistir a mudança são respostas de pessoas ou grupos que envolvem os aspectos pessoais, isto é, são reações espontâneas do ser e que diferem exatamente pela personalidade dos indivíduos.

2.3.2.2 Atitudes de resistência à mudança

Não há muitas divergências entre os autores quanto ao aspecto da cultura organizacional compreendido como mudança organizacional, bem como suas variáveis, de modo que há consenso entre os mesmos quanto às manifestações ou atividades concernentes a resistência à mudança. Os autores são unânimes em afirmar que estas manifestações são resultados de fatores como vimos no quadro acima e que desencadeiam em sentimentos ora individuais, ora coletivos, dependendo do aspecto da mudança, Robbins (2002); Boyett e Boyett (1999); Kanter (1985); Lawrence (1954); Zander (1950).

Como se observa, as variáveis em processos de mudança: os autores citam: Sentimento de perda, impossibilidade de conhecer o futuro, dificuldade dos funcionários em lidar com condições novas e complexas, baixa tolerância para mudança, falta de confiança, possibilidade de perder algo de valor, receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional, falta de entendimento, inércia, falta de amadurecimento,

mediocridade, ego, pensamento de curto prazo, miopia, egoísmo provinciano, etc.. Essas variáveis são sistematizadas no quadro 3 a seguir.

2.4 Variáveis em processo de mudanças identificados na literatura

Percebe-se mais uma vez que, estas variáveis são fenômenos naturais, pois, representam sentimentos (pessoais ou coletivos) como respostas a propostas de mudanças a que são submetidos os colaboradores de uma organização, sejam estes funcionários ou prestadores de serviços e ou produtos. Evidencia-se nestas variáveis ações comportamentais, isto, representa condições preponderantes dentro do processo de mudança a que se lançou a organização, visto que tais manifestações são fatores que se relacionam diretamente com as ações determinadas à mudança face aos objetivos e ou metas que esta se propôs alcançar.

É importante que se observe a relevância destas variáveis, entendendo que as mesmas respondem pelo sucesso e ou fracasso do programa de mudança organizacional, mas que também podem responder pelo mesmo sucesso e ou fracasso da organização como um todo.

O Quadro 03 apresenta as variáveis encontradas na literatura citado por diversos autores, sendo algumas variáveis repetidas por alguns, outras citadas de forma individual, outras variáveis ainda que postas de formas diferentes, têm o mesmo sentido e ou aplicação no processo.

Quadro 3 – Variáveis em processo de mudança identificados na literatura

- Sentimento de Perda.	SCOTT & JAFF apud Bortoloti, SOUZA, ANDRADE S/A, p.08.
- Impossibilidade de conhecer o futuro. - Dificuldade dos funcionários em lidar com condições novas e complexas. - Experiências negativas com mudanças, anteriormente ocorridas.	Mota, 1997 (<i>apud</i> CERIBELI, MELLO 2013, p. 06).
- Baixa tolerância para mudanças. - Falta de confiança. - Falta de entendimento. - Possibilidade de perder algo de valor.	JAKOBSEN, RODRIGUES, 2002. ZANDER (1950).
- Receio do futuro. - Recusa ao ônus da transição. - Acomodação ao status funcional.	VIANA (2004). TAYLOR (1988).
- Inércia. - Falta de amadurecimento. - Ego. - Mediocridade.	TOOLE (<i>apud</i> BOYETT, 1999, P.65).
- Egoísmo provinciano. - Má compreensão.	Kotter e Schlesinger, 1979 (<i>apud</i> HAMPTON, 1992, p. 570).

- Avaliações diferentes.	LAWRENCE (1954).
- Inércia estrutural. - Foco limitado da mudança. - Inércia do grupo. - Ameaça às relações de poder estabelecidas.	Robins (2002, p.33).

Estas variáveis apontadas por diversos autores são vistas comumente em processos de mudança nas organizações haja vista compreender os aspectos inerentes ao ser como visto no quadro 2, a lógica, a psicologia e a sociologia do ente, que compreendendo as diferenças de cada um, teremos as mais diversas reações ante à mudança:

- Sentimento de perda – Diante de uma necessária mudança, o indivíduo vivencia momentos de medo com a ideia de perder: espaço, companhias/companheirismo, status, liberdades, etc.
- Dificuldade de lidar com o novo com o complexo – Alguns indivíduos têm dificuldades em lidar com estas situações muitas vezes pelo medo da adaptação do aprendizado, as novas sistemáticas.
- Experiências negativas em mudanças anteriores – Muitas pessoas se fecham a qualquer processo de mudança em virtude de um processo anterior não ter sido bem avaliado, psicologicamente elas sofrem um bloqueio onde toda mudança terá o mesmo resultado.
- Falta de entendimento – Há pessoas que sofrem com a dificuldade de resposta rápida, ou seja, o entendimento é sempre retardado, isto é um problema que bloqueia estas pessoas a um processo de mudança, visto que, elas não o entendem a principio, não enxergam como, se enquadrarão ao que lhes está sendo proposto.
- Possibilidade de perder algo de valor – É também um sentimento de medo de perda, mas no caso aqui, especificamente algo que o indivíduo valorize muito, como por exemplo, salário, cargo, liberdade, outros.
- Recusa ao ônus da transição – É, indubitável que todo processo de mudança gere ônus, pelo menos a principio, mudança de layout, espaço físico, aumento de produtividade etc., e isso para algumas pessoas é demasiadamente difícil, elas não aceitam a ideia do esforço, considerando um ônus caro a ser pago.
- Mediocridade – Há muitos indivíduos com baixa capacidade de compreensão, de cooperação, de coesão, logo um processo de mudança é algo impensável já que invariavelmente estas qualidades são fundamentais entre os colaboradores.

- Egoísmo provinciano – Há muitas pessoas, que se apaixonam se aculturam ao lugar, a forma, ao espaço, ao ambiente, aos métodos etc., e não se vêm desapegando-se, desaculturando-se do que vivem e aculturando-se a outras realidades, por isso são resistentes.
- Ameaças às relações de poder estabelecidas – Diante de um processo de mudança o receio do futuro por este ser desconhecido, traz medo a muitos indivíduos, dentre os quais um dos mais fortes e o de perder o poder já adquirido e ou conquistado. Este e sem duvida um fator extremamente relevante quanto a resistência ao processo de mudança das organizações.

As variáveis identificadas nos processos de mudanças são reações pessoais ou em grupos, mas, que estão diretamente relacionadas com o tipo de sentimento que o individuo ou o grupo desenvolve no seu ambiente organizacional e que tem haver com seus sentimentos próprios, e que os mesmos são desencadeados como forma de respostas resistentes à mudança.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo geral Identificar os fatores da cultura organizacional que mais se destacam em processos de mudança nas organizações.

As variáveis que mais se destacaram na literatura pesquisada foram; sentimento de perda, impossibilidade de conhecer o futuro, dificuldade dos funcionários em lidar com condições novas e complexas, experiências negativas com mudanças, anteriormente ocorridas, inércia, falta de amadurecimento, ego, mediocridade, receio do futuro, recusa ao ônus da transição, acomodação ao status funcional.

Percebe-se que muitos desses fatores são decorrentes do tipo de cultura organizacional adotada, ou seja, do conjunto de elementos tangíveis e intangíveis que são compartilhados entre os membros de uma organização e que podem atuar de forma positiva ou negativa em processos de mudança. A literatura destaca mais fortemente os aspectos negativos desses processos. Isso pode ser evidenciado muitas vezes pela falta de informação clara por parte dos gestores o que acaba gerando incerteza e medo, o que pode refletir na consolidação de uma cultura onde a falta de diálogo e de confiança entre seus membros.

Mesmo tendo objetivos a serem perseguidos, as organizações são formadas por pessoas e essas são dotadas de emoções que atuam de uma forma dinâmica com as estruturas organizacionais. Nesse sentido, conclui-se que, torna-se imperativo que os gestores percebam que um processo de mudança,

principalmente as mudanças mais drásticas, é um resultado de aspectos tangíveis e intangíveis, que quando ignorados podem dificultar a adaptação das organizações a um ambiente complexo e mutável.

A eficácia organizacional depende de elementos como eficiência, produtividade, satisfação dos colaboradores e adaptação aos processos de mudança. Nesse sentido, identificar os fatores mais presentes em processos de mudança assume um papel importante, na medida em que, a cultura deve refletir em seus valores e crenças, a formação de identidade de grupo, a comunicação clara sobre responsabilidades pelas decisões tomadas, bem como a formação de um ambiente favorável para discussões e para o surgimento de novas ideias.

Os resultados encontrados apresentam elementos que se trabalhados de forma contínua podem auxiliar os gestores na definição de planos de ações para que as mudanças não sejam sempre momentos de tensão organizacional e, dessa forma que os resultados esperados possam ser satisfatórios e menos onerosos.

A principal limitação da pesquisa refere-se ao fato de que os resultados foram identificados a partir da literatura. Sugere-se que sejam realizadas pesquisas para identificar na percepção dos colaboradores, as variáveis, presentes nesses processos, tendo em vista que, a cultura da organização irá refletir diretamente sobre os elementos que serão apontados.

BIBLIOGRAFIA

ALBERS, H. H.; SCHOER, L. **Princípios de organização e administração**, 1970, Editora Ernes, Rio de Janeiro, RJ.

ALVES, S. **Revigorando a Cultura da Empresa**. São Paulo: Makron, 1997.

BACARO, Arquimedes. **Introdução Geral à Administração** – administração ontem e hoje, 1986, Editora Vozes Ltda., Petrópolis, RJ.

Bardine, R. (s.d.). *administracao/cultura-organizacional*. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em www.coladaweb.com: www.coladaweb.com/administracao/cultura-organizacional

CHIAVENATO, Idalberto, **Administração: teoria, processo e prática**. São Paulo: McGraw Hill, 1987.

CROZATTI, Jaime. Modelo de gestão e cultura organizacional: conceitos e interações. **Caderno de Estudos**, no.18 São Paulo Maio/Agosto, 1998.

DEAL, Terrence E.; KENNEDY, Allen A. **Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life**. Reading: Addison-Wesley, 1982.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **RAE -Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, v.27, n.4, out./dez. 1987.

Guerra, D. (14 de dezembro de 2010). *Resistência à mudança nas organizações*. Acesso em 20 de setembro de 2017, disponível em <http://www.administradores.com.br>: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/resistencia-a-mudanca-nas-organizacoes/50624/>

McGregor, Douglas. **The human side of the enterprises**. New York, McGraw-Hill, 1960.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes e Miguel P. Caldas. **Cultura organizacional e cultura brasileira**, 1ª Edição – 7reimp., São Paulo, Atlas, 2007.

Peireira, L. (21 de agosto de 2011). *Princípios da Administração - O conceito da Administração e suas funções*. Acesso em 08 de outubro de 2017, disponível em artigos/negocios/principios-da-administracao-o-conceito-da-administracao-e-suas-funcoes:

<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/principios-da-administracao-o-conceito-da-administracao-e-suas-funcoes/57654/>

PETTIGREW, Andrew M. A Cultura das organizações é administrável? In: Fleury, Maria Tereza Leme; FISHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2. Ed. São Paulo; Atlas 1996.

ROBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Peason Prentice Hall, 2005.

Rosso, B. (7 de março de 2013). *Resistência a mudanças organizacionais*. Acesso em 20 de setembro de 2017, disponível em <http://www.administradores.com.br>:
<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/resistencia-a-mudancas-organizacionais/69182/>

SANTOS, A. R. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

SCHEIN, Edgar H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.

Serrão, M. (15 de fevereiro de 2010). *DO - Desenvolvimento Organizacional: pressupostos básicos na implantação de um processo de mudança*. Acesso em 04 de setembro de 2017, disponível em <http://www.administradores.com.br>: <http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/do-desenvolvimento-organizacional-pressupostos-basicos-na-implantacao-de-um-processo-de-mudanca/38734/>

Souza, P. (30 de setembro de 2016). *RESISTÊNCIA À MUDANÇA COMO FATOR RESTRITIVO AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL – ESTUDO DE CASO EM UM LABORATÓRIO DE ANÁLISES CLÍNICAS*. Acesso em 15 de setembro de 2017, disponível em www.nucleodoconhecimento.com.br:
www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/resistencia-mudanca-fator-restritivo-desenvolvimento-organizacional

TANURE, Betânia. **A Gestão de Pessoas no Brasil**: Virtudes e Pecados Capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.