



INSTITUTO DE ENSINO SUPERIOR “PRESIDENTE TANCREDO DE ALMEIDA
NEVES”

BÁRBARA RIBEIRO POSSA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DO RAMO VAREJISTA**

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

BÁRBARA RIBEIRO POSSA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DO RAMO VAREJISTA**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Instituto de Ensino Superior “Presidente Tancredo de Almeida Neves” – IPTAN – como requisito parcial à obtenção do Título de Bacharel em Administração, sob a orientação do Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

SÃO JOÃO DEL - REI
2014

BÁRBARA RIBEIRO POSSA

**A INFLUÊNCIA DA CULTURA ORGANIZACIONAL NO PROCESSO DE
MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DO RAMO VAREJISTA**

Monografia apresentada ao curso de
Administração do Instituto de Ensino Superior
“Presidente Tancredo de Almeida Neves” –
IPTAN – como requisito parcial à obtenção do
Título de Bacharel em Administração.

COMISSÃO EXAMINADORA

Orientador: Prof. Esp. Márcio Lobosque Senna Neves

Prof. Dr. Fábio Abreu dos Passos

Prof. Msc Luciano Isaac

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus que iluminou meu caminho, com fé, sabedoria e coragem durante esta etapa tão importante da minha vida.

Ao meu orientador, o professor Esp. Márcio Lobosque Senna Neves pelo apoio, compreensão e incentivo tornando possível a conclusão desta monografia.

Aos meus pais, Geraldo e Célia e meu irmão Lucas, por serem meus exemplos e estarem ao meu lado em todos os momentos, demonstrando o amor incondicional e me ensinando os valores da vida.

Ao meu namorado Douglas, que me acompanhou nessa trajetória com todo amor, carinho, incentivo e dedicação.

As minhas amigas fiéis e companheiras, que fazem dos meus dias mais felizes.

Aos meus amigos da faculdade, pelos momentos inesquecíveis. Com vocês tudo se tornou mais fácil.

Aos meus professores do curso de Administração, por formarem pessoas capazes de gerenciar o mundo.

Enfim, a todos que colaboraram e hoje vibram comigo esta vitória, meu MUITO OBRIGADA!

Dedico este trabalho ao meu pai, que participou de uma parte desta grande etapa da minha vida. Meu maior tesouro, meu anjo e eterno herói. Saudades eternas. E a minha mãe, meu maior exemplo de força, dedicação, carinho e amor.

RESUMO

O mercado cada vez mais competitivo e as constantes mudanças que ocorrem neste cenário fazem com que as empresas busquem novos diferenciais para se sobressaírem da concorrência. Assim, surge a cultura organizacional como um fator de influência nesse contexto de mudança. Esta é vista como a identidade da organização, que transmite às normas, regras e valores da mesma. Dessa forma, a cultura da organização quando é compreendida por todos de forma objetiva e transparente, pode trazer benefícios à empresa, durante a implantação de mudanças. Nesse sentido, o presente trabalho demonstrará o quão importante é a cultura organizacional e como ela influencia no processo de mudança em uma organização. Serão ressaltados também assuntos relacionados aos tipos de cultura, a influência desta nos colaboradores, o que é de grande significância para entender todo esse cenário. O trabalho apresentará um estudo de caso o qual será utilizado para se verificar a cultura organizacional da empresa, e como esta transmite a seus colaboradores esses aspectos para a condução de mudanças, evidenciando também os benefícios que a mesma proporciona.

Palavras-chave: Cultura organizacional; mudança; influência; colaboradores.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Níveis da cultura organizacional	12
FIGURA 02 – As fases do processo de mudança	23
FIGURA 03 – Descongelamento do status quo.....	25
FIGURA 04 – As forças positivas e negativas no processo de mudança	26

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	08
1 A CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS PECULIARIDADES	10
1.1 Definindo cultura organizacional	10
1.2 Principais tipos de cultura e suas características	14
1.3 Valores, símbolos e rituais	15
1.4 Influência da cultura organizacional nos colaboradores	18
2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NAS EMPRESAS	20
2.1 Conceitos sobre mudança	20
2.2 Processo de mudança nas organizações	22
2.3 Forças restritivas e positivas	24
2.4 O impacto da mudança no ambiente organizacional	26
3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X	29
3.1 Metodologia do estudo de caso	29
3.2 Histórico da empresa X	29
3.3 Dados e análise da pesquisa realizada	30
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS	36
ANEXO	38

INTRODUÇÃO

As mudanças no contexto organizacional e a crescente globalização dos mercados impactam a cultura de uma organização. Esses impactos estão relacionados a alterações da cultura organizacional, ao estabelecimento de novos valores, crenças, comportamentos, entre outros. A implantação dessas mudanças podem enfrentar algumas dificuldades no seu processo, já que muitas vezes são vistas pelos colaboradores como algo negativo, podendo implicar em uma grande resistência, pelo apego a rotina, as velhas ideias e o medo da mudança.

Um estudo dentro da organização é fundamental para saber como começar esta mudança, para que seu impacto não prejudique as atividades da empresa. Nesse sentido, a cultura é um fator preponderante e influencia o processo de mudança, devendo ser analisado.

Assim, o problema de pesquisa deste estudo irá identificar: de que forma a cultura organizacional influencia no processo de mudança em uma organização?

O tema estudado é de grande valia para as organizações que passam por um processo de mudança, tendo a cultura organizacional como um fator de influência. Por enfrentar um ambiente de mudanças, elas precisam se ajustar às novas circunstâncias. Assim, a cultura organizacional, que é um composto de características relacionadas a costumes, hábitos, crenças e tradições, torna-se um fator crucial no processo de mudança.

Esta pesquisa monográfica possui por objetivo geral analisar como a cultura organizacional pode influenciar no processo de mudança em uma organização. Bem como, através dos objetivos específicos, conceituar cultura organizacional, apresentando seu processo de formação, suas peculiaridades e perpetuação na empresa, bem como suas funções passivas e ativas; analisar o impacto que a cultura causa na vida organizacional; definir o que vem a ser mudança, os tipos, processo de condução, agentes e a importância na condução da empresa.

A realização deste estudo implicará em duas importantes etapas: a primeira será feita uma revisão bibliográfica para expor o que foi pesquisado, através de livros que versem sobre o tema, bem como artigos científicos, artigos de sites especializados e da internet, jornais, revistas e periódicos. E a segunda etapa se realizará através de um estudo de caso na empresa X a partir da aplicação de

questionário aos colaboradores, com o intuito de coletar dados e, assim, analisar como a cultura organizacional pode influenciar no processo de mudança de uma organização. A partir dessa pesquisa será possível responder ao problema de pesquisa proposto para este trabalho monográfico.

O primeiro capítulo irá abordar a importância da cultura organizacional. Dessa forma serão definidos os conceitos de cultura, seus tipos e características, o sistema de valores, símbolos e rituais compartilhados pelos membros da organização, além de demonstrar a influência que a cultura organizacional causa nos colaboradores.

O segundo capítulo se propõe a caracterizar mudança organizacional e sua influência nas empresas, trazendo seus conceitos, abordando a importância desse processo, e as forças restritivas e propulsoras.

O terceiro capítulo irá trazer um estudo de caso em uma empresa X, onde será exposta a metodologia, a história da empresa X, os dados coletados durante a pesquisa e a análise e discussão destes, para obtenção do resultado final do trabalho.

1 CULTURA ORGANIZACIONAL E SUAS PECULIARIDADES

Este capítulo irá abordar a importância da cultura organizacional. Serão apresentados os conceitos de cultura, seus tipos e características, o sistema de valores, símbolos e rituais compartilhados pelos membros da organização, além de demonstrar a influência que a cultura organizacional causa nos colaboradores.

1.1 Definindo cultura organizacional

Independente de sua capacidade, dimensão ou campo de atuação, as organizações possuem suas próprias características, como valores, crenças, rituais, símbolos e paradigmas que são compartilhados pelos colaboradores com o intuito de atingir seus objetivos. Tais características formam a cultura organizacional de uma empresa. Assim, segundo Gil (2009, p. 42):

Todas as organizações apresentam uma cultura organizacional que se caracteriza pelos valores que esposam, pela regularidade do comportamento de seus membros, pela filosofia que guia suas políticas e pelo clima expresso tanto pelo layout físico quanto pela interação de seus membros entre si e com o público externo.

Dessa forma, observa-se que a cultura organizacional é de suma importância para uma empresa e para todos os integrantes dela, já que esses aspectos vão delinear o propósito de existência da mesma.

Já Chiavenato (2004, p.434) a define como “um modo de vida, um sistema de crenças, expectativas e valores, uma forma de interação e relacionamento típicos de determinada organização”.

A cultura organizacional transmite a identidade de uma organização, direciona as ações e atitudes de seus membros, mantendo a organização em harmonia. Esta também cria distinções, diferenciando uma organização das demais. Desta forma, Medeiros Filho (1992, p. 25) conclui que a cultura organizacional,

É uma combinação dos principais elementos constitutivos da empresa (filosofias, valores, processos, usos, costumes e comportamentos, formais ou informais) transformando-a numa organização única, perfeitamente distinta das demais organizações existentes na comunidade.

Conhecer as características da cultura de uma organização é de suma importância para entender sua origem e seu desenvolvimento. Schein (1985 *apud* BRAUNSTEIN; TOMEI, 1993, p. 15) a define como:

O conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

Ainda de acordo com Schein (1985 *apud* TOMEI; BRAUNSTEIN, 1993, p. 15) a cultura organizacional pode ser aprendida em três níveis distintos. Os artefatos visíveis, que são os elementos tangíveis da cultura, como a arquitetura, o layout, os documentos, entre outros, esses podem ser visíveis. Os valores que governam o comportamento das pessoas, que ditam o que é certo ou errado dentro das empresas, sendo necessárias entrevistas com membros da organização, análises de documentos, entre outros. E os pressupostos inconscientes básicos, onde determinam como os membros de um grupo sentem e pensam, sendo mais difícil de ser detectado. Entender esses níveis é uma tarefa complexa. Assim, a figura 1, a seguir demonstra os níveis da cultura organizacional:

FIGURA 1 – Níveis da cultura organizacional

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 141).

Estudar a cultura é uma forma de entender melhor a organização, suas práticas e políticas, o que é um grande desafio. São vários os componentes que fazem parte desse contexto cultural, sendo imprescindível compreendê-la para o proveito da mesma. De acordo com Maximiano (2005, p. 451):

A cultura nas organizações compreende diversos elementos, que foram desenvolvidos pelos antepassados e transmitidos aos veteranos. Os novos integrantes da organização devem entender a cultura e aprender a se comportar de acordo com os elementos culturais, para serem aceitos e sobreviver.

As organizações tornaram-se objetos de análises culturais a partir da década de 1980, com o surgimento da Teoria Contingencial da Administração, onde enfatiza que nada é absoluto, tudo é relativo. Firmino (2007, p. 57) afirma que o “conceito de cultura surgiu num contexto em que estavam em voga três modelos culturais em competição: o japonês, o americano e o europeu”, que tinha o intuito de explicar a diferença de desempenho verificada entre as organizações americanas e as de outros países como Japão e Europa. Assim, a mesma se formou com fundamento e solidez. De acordo com Medeiros Filho (1992, p. 26) “em princípio, a cultura

organizacional é formada pelos usos, costumes e comportamentos característicos da organização. Isto inclui todas as variáveis existentes que, à semelhança das pessoas, formam uma personalidade empresarial única”.

Esta também deriva da filosofia do fundador da empresa, onde eles desenvolvem e aprimoram características que assemelham ao que acreditam, transmitindo-as a todos os envolvidos. Para moldar os padrões culturais Schein (1985 *apud* FLEURY, 2007, p. 20) atribui esse papel aos fundadores da empresa. Segundo o autor, “os primeiros líderes, ao desenvolverem formas próprias de equacionar os problemas da organização, acabam por imprimir sua visão de mundo aos demais e também a sua visão do papel que a organização deve desempenhar no mundo”. Como esclarece Robbins (2005, p. 381):

Os costumes, as tradições e a maneira visual de se fazer as coisas em uma organização dependem muito do que foi feito antes e do grau de sucesso que foi então alcançado. Isso nos leva à fonte primordial da cultura organizacional: os fundadores da empresa.

A partir desse contexto, por estabelecerem os valores e a visão da organização, os fundadores possuem uma influência muito forte dentro desta e de seus membros e no que tange o processo de contratação. Para a contratação dos colaboradores é necessário uma socialização, onde os dirigentes definirão quais comportamentos serão aceitos ou não e se há adequação destes com os valores da empresa. Assim, ainda segundo Robbins (2005, p.381):

O processo de criação de uma cultura ocorre de três maneiras. Primeiro, os fundadores só contratam e mantêm os funcionários que pensem e sintam as coisas da mesma forma que eles. Segundo, eles doutrinam e socializam esses funcionários de acordo com sua forma de pensar e sentir. Finalmente, o comportamento dos fundadores age como um modelo que encoraja os funcionários a se identificar com eles, dessa forma, a introjetar seus valores, convicções e premissas.

Dessa forma, para que esse processo se desenvolva e ocorra de modo satisfatório é importante que todos os membros se identifiquem e que tenham comprometimento para atingir os objetivos, de tal forma que haja socialização destes para que a cultura seja transmitida.

É importante entender que cada organização é única, com mentalidade, personalidade e estilo de vida diferente. Cabe a cada uma desenvolver seu processo de modo a satisfazer a organização de forma geral.

Sendo assim, após apresentados os conceitos sobre cultura organizacional, o próximo subcapítulo abordará os tipos de cultura e suas características.

1.2 Principais tipos de cultura e suas características

É importante que a organização tenha um tipo de cultura organizacional definida, de modo que o ambiente interno (colaboradores) compreendam suas características, se identifiquem a elas e sejam orientados a seguir suas normas. Bem como o ambiente externo (clientes, fornecedores) que fazem parte deste contexto cultural. Assim, de acordo com Domenico e Latorre (2008, p. 252) “os tipos ou perfis de cultura, identificam os elementos mais relevantes dos pressupostos básicos, estilos e valores dominantes de uma organização”, são eles:

Hierarquia: tipo de cultura com foco interno à organização, com ambiente de trabalho formal e estruturado, com diversos níveis hierárquicos, preocupada em longo prazo com a estabilidade, previsibilidade e eficiência. Os procedimentos, regras, tarefas e funções em geral são relativamente estáveis, integrados. As lideranças têm o papel de coordenação, monitoramento e organização;

Clã: este tipo de cultura apresenta características de maior flexibilidade. O foco, assim como na hierarquia, é interno. Neste tipo de cultura é pressuposto que a melhor forma de se obter resultados é por meio de equipes de trabalho. Os clientes são vistos como parceiros, a organização preocupa-se com o desenvolvimento de um ambiente de trabalho humano, e a tarefa da liderança é a facilitação à participação, comprometimento e lealdade;

Mercado: organizações que apresentam este tipo de cultura possuem orientação externa, e estão preocupadas com o mercado competitivo. O foco encontra-se nos resultados e na produtividade. De acordo com este perfil, o ambiente externo não é visto como benigno, mas hostil e com consumidores exigentes. As lideranças encontram-se voltadas para a consecução de objetivos, traduzidos em lucros;

Adhocracia: tipo de cultura onde há flexibilidade e foco externo, dinamismo, empreendedorismo e criatividade, voltada à produção de produtos e serviços inovadores. O pioneirismo é valorizado enquanto a liderança é visionária e orientada ao risco. (DOMENICO E LATORRE, 2008, p. 252).

Desta forma, vemos que cada organização apresenta tipos de cultura que mais se adequam ao seu processo e que trazem maior benefício à mesma. Chiavenato (2010, p. 131) cita dois tipos de cultura que envolve o desenvolvimento das organizações, as culturas conservadoras e culturas adaptativas. De acordo com o autor citado, as organizações que possuem uma cultura conservadora são aquelas que permanecem com suas tradições, não mudam o modo de agir, são rígidas e não se adaptam as mudanças. Já as organizações que possuem culturas adaptativas, são flexíveis, aptas às mudanças, inovadoras. Ainda de acordo com Chiavenato (2010, p 131):

Apesar da necessidade de mudança, algum grau de estabilidade torna-se o requisito para o sucesso de longo prazo da organização. De um lado, está à necessidade de mudança e de adaptação para garantir a atualização e modernização e, de outro lado, a necessidade de estabilidade para garantir a identidade da organização.

Assim, pode-se notar a importância de ter um equilíbrio entre essas duas culturas. Mudanças são necessárias, mas deve haver um pouco de estabilidade para que a organização não perca sua identidade. Os tipos de cultura dão forma às características da organização e a sua estrutura, orientando o modo de agir dos indivíduos. Nem todas elas vão possuir os aspectos de apenas um único modelo. Mas entender o seu tipo é fundamental para dar uma direção ao seu processo, formação e suas práticas, já que cada uma mantém seus próprios valores.

Dessa forma, após apresentados os tipos de cultura e suas características, o próximo subcapítulo abordará, os valores, símbolos e rituais.

1.3 Valores, símbolos e rituais

A cultura organizacional quando compreendida, transmite aos seus colaboradores os aspectos que a organização valoriza. Esta é conduzida aos seus membros de diversas maneiras. Nesse contexto podemos citar os valores, símbolos e rituais, que são compartilhados pelos colaboradores e que definem o comportamento destes dentro de uma organização.

Desta forma, para Robbins (2005, p.54) “os valores são importantes no estudo do comportamento organizacional porque estabelecem a base para a compreensão das atitudes e da motivação, além de influenciar nossas percepções”. Os valores estão ligados à história da organização, dando uma personalidade a esta e ao comportamento dos colaboradores.

Já Tamayo (2000 *apud* KUBO *et al* 2012, p. 51) se refere a valores como sendo “princípios ou crenças, organizados hierarquicamente, relativos ao estado de existência ou a modelos de comportamentos desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos”. Eles precisam ser claros, para não haver contradições. É preciso praticá-los de forma contínua. Segundo Chiavenato (2010, p.135) “os valores são os elementos construtores da integridade e responsabilidade que definem o que as pessoas e organizações são. Eles devem ser abertos e publicamente expressados, repetidos e reafirmados”.

Estes valores são base para a organização alcançar resultados positivos e uma melhor diferenciação externa, já que representam à ética e a forma de agir das pessoas dentro desta.

Outro elemento de grande importância são os rituais, que são um conjunto de determinadas práticas que devem ser seguidas dentro de um contexto. As empresas promovem esses rituais para um melhor relacionamento dentro da organização, como integração, parcerias, amizades, com o intuito de fortalecê-la. De acordo com Robbins (2005, p. 385) “os rituais são sequências repetitivas de atividades que expressam e reforçam os valores fundamentais da organização”. Já Freitas (1991, s.p.) se refere a rituais como “exemplos de atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura mais tangível e coesa”. Os rituais quando desempenhados, ajudam as pessoas a se expressarem de várias formas, seja, através de gestos, comportamentos ou linguagens, apropriados a certa ocasião.

Dentro desse conceito e de acordo com os autores supracitados, Maximiano (2005, p. 456) define rituais como “eventos estruturados e coreografados, que carregam significado, celebram acontecimentos e sucessos e mantêm viva a lembrança das tradições”.

Nesse sentido, torna-se necessário que os gerentes estejam aptos e integrados ao ambiente, desenvolvendo habilidades sobre os rituais para gerir a cultura organizacional.

Ainda nesse contexto temos outro elemento conhecido como símbolos materiais, que dão significado a cultura da organização. Tomei e Braunstein (1993, p. 15) se referem a símbolos como,

Objetos, atos, relacionamentos ou formações linguísticas, que apresentam diversos significados e que evocam emoções e impelem pessoas a agirem. A construção de símbolos serve como um meio para a formação da identidade da organização.

Dessa forma, pode-se notar que os símbolos são muito significativos, já que possuem os valores que a empresa quer partilhar, a importância que ela atribui a eles. Para Maximiano (2005, p. 455) “os símbolos reforçam os valores organizacionais e o senso de identidade coletiva”. Já Chiavenato (1999, p. 147) o define como:

A arquitetura do edifício, as salas e mesas, o tamanho e arranjo físico dos escritórios constituem os símbolos materiais que definem o grau de igualdade ou diferenciação entre as pessoas e o tipo de comportamento [...] Os símbolos materiais constituem a comunicação não verbal.

É necessário entender os elementos que compõem a cultura organizacional, que dão referência a esta. A comunicação interna seja ela escrita, verbal ou gestual é de fundamental importância para facilitar na compreensão do processo dentro da organização. Isso pode gerar um *feedback*¹ contínuo para as ações dentro da empresa.

Assim, após apresentados os conceitos de valores, símbolos e rituais, o próximo capítulo abordará sobre a influência da cultura organizacional nos colaboradores.

¹ “Palavra vinda do inglês, que significa resposta, comentários e informações sobre algo que já foi feito com o objetivo de avaliação.” (MICHAELIS, 2009. Dicionário de inglês *on line*).

1.4 A Influência da cultura organizacional nos colaboradores

A cultura organizacional influencia o comportamento de seus colaboradores. Estes sofrem um processo de adaptação no modelo da organização, acarretando mudanças no modo de pensar e agir. Há cultura que influencia de forma positiva, mas se esta confrontar com os valores do colaborador ou quando as normas não forem de acordo com sua opinião, este pode ser influenciado negativamente. Então, segundo Chiavenato (1998, p.139) “a cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia a dia e que direcionam suas ações para o alcance dos objetivos organizacionais”. Dessa forma, um bom recrutamento e seleção devem selecionar aqueles que possuem os atributos e personalidades correspondentes ao perfil da organização.

Para Maximiano (2005, p. 456) “a cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo [...]. No dia-a-dia as pessoas sabem que basta seguir as regras ditadas pela cultura para não errar”. Pode-se perceber que a cultura organizacional é um elemento influente e determinante nas ações dos membros da organização, interferindo nas atitudes e atuação dos mesmos. É necessário que eles sintam parte integrante da cultura da empresa e de todo o seu processo, para o alcance dos objetivos organizacionais e para efeitos de aceitação desta.

Diferenciar cultura forte de cultura fraca é um fator importante para entender a influência que está causa nos colaboradores. Dessa forma, Robbins (2005, p. 377) menciona que:

Em uma cultura forte, os valores essenciais da organização são intensamente acatados e amplamente compartilhados. Quanto mais membros aceitarem os valores essenciais e quanto maior seu comprometimento com eles, mais forte será a cultura [...]. Uma cultura forte terá uma influência maior sobre o comportamento de seus membros por causa do grau de compartilhamento e intensidade, que cria um clima interno de alto controle comportamental.

Dessa forma, é importante também que haja uma socialização entre os membros da organização, com suas experiências, aprendizados. A interação entre

eles fortalece e reforça as relações e o entendimento da cultura organizacional. De acordo com Maximiano (2005, p. 458):

A socialização é o processo por meio do qual os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização ou ocupação [...]. Os recém- chegados são aculturados, aprendendo a se comportar de acordo com as normas do grupo ou da organização já existente.

Assim, de acordo com os autores supracitados, a cultura organizacional é um fator de grande influencia para o comportamento e expectativas de seus colaboradores, já que está transfere seus valores, suas normas, de forma que os membros sejam orientados a seguir, a fim de atingir os objetivos da mesma.

Sendo assim, após apresentados os conceitos de influencia organizacional, o próximo capítulo abordará sobre mudança organizacional e sua influência nas empresas.

2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E SUA INFLUÊNCIA NAS EMPRESAS

O segundo capítulo irá caracterizar mudança organizacional e sua influência nas empresas, trazendo seus conceitos, abordando a importância desse processo, e as forças restritivas e propulsoras.

2.1 Conceitos sobre mudança organizacional

As organizações enfrentam um ambiente de frequentes mudanças. No mundo atual, a tecnologia, a crescente globalização dos mercados, a competitividade, são fatores que alteram o ambiente organizacional. Estas precisam se adaptar e ajustar a esse novo contexto para que haja a sobrevivência no mercado. Assim, de acordo com Chiavenato (2004, p. 433) “o mundo moderno caracteriza-se por mudanças rápidas, constantes e em explosiva progressão”. Esse ritmo intenso, acelerado pode ser considerado uma ameaça a qualquer organização que não estiver preparada a modificar o estilo de geri-la, podendo trazer prejuízos à mesma. Dessa forma, Lima (2003, p. 25) conceitua mudança como:

Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Para se adequar as essas novas mudanças é importante sair do *status quo*². As organizações precisam ter iniciativas, serem flexíveis, objetivando novos conhecimentos, desenvolvimento e metas, ou seja, precisam enfrentar os desafios e criar estratégias competitivas para mantê-las no mercado. Complementando, Medeiros Filho (1992, p. 42) considera que:

² “Pode ser considerado como um estado de equilíbrio”. (ROBBINS 2005, p. 427)

Toda e qualquer mudança coloca as pessoas envolvidas no processo diante de um dilema primordial: manter o 'status quo', favorecido e patrocinado pela cultura organizacional vigente, ou 'mudar', face às exigências do mercado, sobrevivência e sucesso dos negócios.

É relevante moldar as características das organizações às novas condições e criar métodos para que esse processo se desenvolva de forma satisfatória.

De acordo com Robbins (2005, p.422) há seis forças específicas que estimulam a mudança:

- 1- Natureza mutável da força de trabalho: as organizações precisam estar preparadas para lidar com um ambiente multicultural, compreendendo e investindo em seus funcionários, para adequá-los ao ambiente.
- 2- Tecnologia: o ambiente organizacional vem sofrendo alterações com a rápida evolução da tecnologia, em todos os setores. Sendo necessária também a inclusão desta no ambiente organizacional
- 3- Choques econômicos: As crises abalam as organizações, mas estimulam a mudança, pois impõe desafios.
- 4- Competição: O mercado mundial está cada vez mais competitivo. Para sobreviver a isso, as empresas precisam ter um bom planejamento e serem flexíveis. Adaptando as estas mudanças para não ficar aquém da concorrência.
- 5- Tendências sociais: Há uma alteração de comportamento das pessoas em relação ao passado. Estas estão mais consumistas, exigentes, comunicativas. Fator esse que estimula a mudança, o qual as organizações têm de se ajustar.
- 6- Política internacional: Esta vem se modificando nos últimos anos, causando mudanças políticas e sociais, afetando as organizações.

São vários os fatores que geram mudanças e estas podem acontecer de várias formas. Desta forma, Chiavenato (2004, p. 434) afirma que:

As mudanças podem ocorrer dentro de várias dimensões e velocidade. Elas podem ser restritas e específicas, como podem ser amplas e genéricas. Elas também podem ser lentas, vagarosas, progressivas e incrementais, como podem ser rápidas, decisivas e radicais. Tudo depende da situação da empresa e das circunstâncias que a cercam e da percepção da urgência e da viabilidade de mudança.

Pode-se notar que a mudança é um fator que circunda o ambiente organizacional. As transformações são constantes, levando a novos caminhos e soluções. Dentro desse contexto não há como uma organização ser estática, imóvel, sem inovação. É preciso buscar melhorias para o desenvolvimento organizacional, se reestruturar, estabelecendo novas metas e objetivos, respondendo às mudanças, para o sucesso da organização.

Assim, após conceituar mudança organizacional, o próximo subcapítulo abordará sobre os processos de mudança nas organizações.

2.2 Processos de mudança nas organizações

Toda mudança leva ao desconhecido, tira uma organização da zona de conforto. Mas com as rápidas alterações no ambiente organizacional, as empresas se veem a todo o momento com a necessidade de mudar, evoluir e de colocar esse processo de mudança em prática. Os colaboradores também devem estar envolvidos para se sentirem parte integrante da mudança e se adaptarem a ela da melhor forma.

Assim, Chiavenato (1999, p. 320) define processo de mudança como “a passagem de um estado para outro diferente. É a transição de uma situação para outra. A mudança envolve transformação, interrupção, perturbação, ruptura, dependendo da sua intensidade”. Dessa forma, vemos que esse processo envolve várias particularidades que devem ser analisadas em todo o cenário. Ainda de acordo com Chiavenato (1999, p. 320) a mudança constitui um processo composto de três etapas: descongelamento, mudança e recongelamento. Na figura abaixo, pode-se notar claramente estas três fases do processo de mudança.

FIGURA 3 - As fases do processo de mudança

DESCONGELAMENTO	MUDANÇA	RECONGELAMENTO
TAREFA DO GERENTE: CRIAR UM SENTIMENTO DE NECESSIDADE A MUDANÇA	TAREFA DO GERENTE: IMPLEMENTAR A MUDANÇA	TAREFA DO GERENTE: ESTABILIZAR A MUDANÇA
ATRAVÉS DE: - Incentivo à criatividade e à inovação, a riscos e erros. - Boas relações com as pessoas envolvidas. - Ajuda às pessoas com comportamento pouco eficaz. - Minimização das resistências manifestadas à mudança.	ATRAVÉS DE: - Identificação de comportamentos novos e mais eficazes. - Escolha de mudanças adequadas em tarefas, pessoas, cultura, tecnologia e/ou estrutura. - Ação para colocar as mudanças na prática.	ATRAVÉS DE: - Criação da aceitação e de continuidade dos novos comportamentos. - Estimulo e apoio necessário às mudanças. - Uso de recompensas contingenciais de desempenho e do reforço positivo.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 321)

Pode-se notar que é necessário entender a importância da necessidade de mudança, dando suporte e motivando todos os envolvidos no processo de adoção de novas práticas e ideias para que ocorra a consolidação da mesma. Assim, Morgan (2002, p. 164) acrescenta que essa mudança:

É o desafio de transformar atitudes, visões, paradigmas, imagens, metáforas, crenças e significados comuns que sustentam as realidades empresariais existentes e de criar uma linguagem detalhada e um código de comportamento, através dos quais a nova realidade desejada possa ser vivida no dia a dia.

Essa nova realidade precisa trazer melhorias, e estar de acordo com o objetivo da organização. É importante também que ela traga benefícios aos colaboradores para que o alcance desta seja favorável e vantajoso. Dessa forma, para Bergue (2010, p. 68):

O processo de transformação organizacional a partir da perspectiva humana considera que o objetivo da mudança é trazer satisfação e harmonia ao ambiente de trabalho tanto como fatores de realização e progresso pessoais como causadores de eficiência.

O processo de mudança no ambiente organizacional não é uma tarefa fácil. É necessário compreender, planejar e organizar estas transformações, para melhorar sua eficiência e trazer benefícios aos colaboradores, o que trará resultados a organização.

Esse processo de mudança é afetado por forças restritivas e propulsoras que será abordado no próximo subcapítulo.

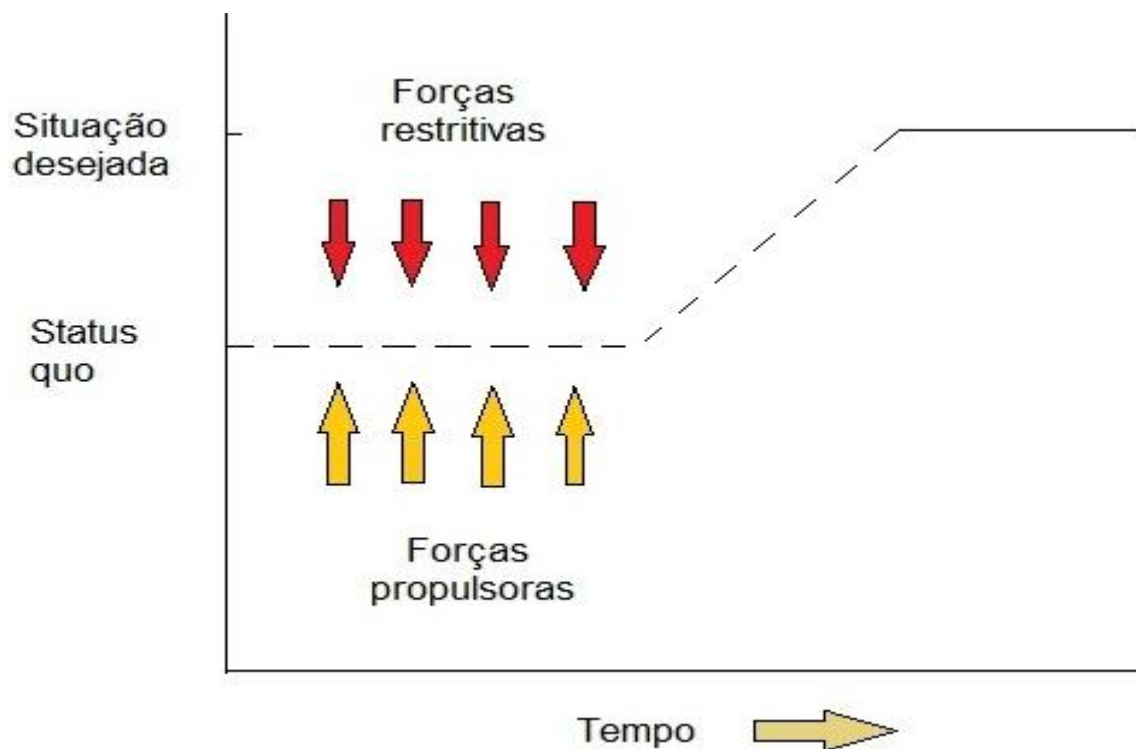
2.3 Forças restritivas e propulsoras

A mudança organizacional ameaça o *Status Quo*, que é o estado em que a organização se encontra. Os colaboradores, por estarem em uma zona de conforto, muitas vezes vão contra a esta mudança, sendo necessário que estes saiam do estado de equilíbrio, ou seja, do descongelamento. As forças restritivas são fatores que afetam de forma negativa a condução da organização. Já as forças propulsoras são fatores que a estimulam de forma benéfica. Para que a mudança ocorra, essas forças influenciam esse processo. De acordo com Chiavenato (1999, p. 321):

O processo de mudança ocorre dentro de um campo de forças que atuam dinamicamente em vários sentidos. De um lado, existem as forças positivas de apoio e suporte a mudança e, de outro lado, as forças negativas de oposição e resistência à mudança.

Dessa forma, a figura 4 a seguir, demonstra como ocorre todo esse processo do descongelamento do *Status Quo* e da influência que essas forças exercem sobre ele.

FIGURA 4 – Descongelamento do Status Quo



Fonte: Adaptado de Robbins (2005, p. 428).

Pode-se notar que as forças restritivas adiam, retardam a mudança. Já as forças propulsoras favorecem as transformações, equilibram a situação. Elas vão atuar a todo o momento, interferindo nesse processo e no objetivo da organização em chegar à situação desejada. É importante que as organizações criem estratégias e tenham bom planejamento para que essas forças não prejudique a condução da mudança. O que é necessário uma estabilidade para que esta se mantenha com o tempo. Chiavenato (1999, p. 322) cita alguns exemplos dessas forças positivas e negativas no processo de mudança, são elas:

FIGURA 5 – As forças positivas e negativas no processo de mudança

FORÇAS POSITIVAS (de apoio e suporte)	FORÇAS NEGATIVAS (de oposição e resistências)
- Necessidades dos clientes - Oportunidades do mercado - Novas tecnologias mais sofisticadas - Concorrência feroz - Novas demandas sociais e culturais - Culturas organizacionais adaptativas	- Acomodação dos funcionários - Hábitos e costumes da organização - Dificuldades de aprender novas técnicas - Falta de visão e de percepção do ambiente - Velhos paradigmas culturais - Culturas organizacionais conservadoras

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999, p. 322).

Dessa forma, vemos que esse processo é complexo e depende de vários fatores. Todas as organizações passam por situações negativas e positivas durante a implantação de mudanças. Sendo importante uma boa liderança, disciplina, visão ampla, para que isso ocorra de forma satisfatória.

Assim, após conceituar forças restritivas e propulsoras, o próximo capítulo abordará o impacto da mudança no ambiente organizacional.

2.4 O impacto da mudança no ambiente organizacional

As mudanças são necessárias, mas enfrentam algumas dificuldades no seu processo de implantação. Há resistência entre as pessoas e a organização quando se fala em mudança por ser um processo complexo, o que gera uma barreira à transformação. Os colaboradores se acostumam e acomodam à rotina, as tradições, a cultura que foi transmitida e aprendida. Na implantação de mudanças podem surgir algumas dificuldades. Dessa forma, de acordo com Medeiros Filho (1992, p. 85), elas podem ser consideradas como “resistência às mudanças; divergências

conceituais; conflitos entre pessoas ou segmentos da organização e convencimentos dos que assumem posições mais radicais quanto ao programa de mudanças”. Esses problemas são comuns em todas as organizações. Há muita diversidade de opiniões, sendo necessário que haja, flexibilidade e compreensão de ambas as partes.

Segundo Robbins (2005, p. 425) essa resistência pode ser um fator positivo, pois “oferece um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento”, como também negativo, já que “dificulta a adaptação e o progresso”.

Os funcionários devem estar interagidos nesse processo, é importante que haja uma boa comunicação, e que estes sejam estimulados para se adaptarem de forma positiva. Dessa forma, Bergue (2010, p. 91) diz que:

O processo de comunicação pode ser modelado de forma a evidenciar a existência de fases e componentes cuja descrição pode permitir melhor nível de compreensão e diagnóstico dos seus resultados.

O papel dos líderes e dirigentes é fundamental e de grande importância, já que devem encontrar soluções e melhorias para tais circunstâncias. De acordo com Schein (*apud* MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 299),

Uma das funções cruciais da liderança é prover diretrizes – regras e estratégias – quando o modo habitual de fazer as coisas não funcione mais ou quando mudanças drásticas no ambiente exijam novas respostas. Nesse momento, a liderança deve não só garantir a descoberta de novas e melhores soluções, mas também proporcionar alguma segurança que ajude o grupo a tolerar as dificuldades do abandono das antigas maneiras estáveis de agir, enquanto as novas são aprendidas e experimentadas.

Dessa forma, vemos que os líderes precisam ser capacitados, ter uma postura influenciadora e motivadora, preservando a harmonia no ambiente para o desempenho dos colaboradores e para trazer bons resultados à organização.

Robbins (2005, p. 427), ressalta que há táticas que podem ser utilizadas para enfrentar essas resistências. Ter uma boa comunicação com os funcionários para que estes assimilem a prática da mudança. Interagirem no processo para que participem da decisão final. Oferecer regalias, como treinamentos, licença

remunerada. Pode ser feito negociações com alguns funcionários, trazendo recompensas a estes para o afrouxamento da resistência. Manipulá-los e ameaçá-los com o intuito de atraí-los a aceitar a mudança. Essas táticas podem funcionar ou não, acontecendo de forma positiva ou negativa, vai depender das características de cada organização.

Dessa forma, pode-se notar que as mudanças são importantes. Os agentes desta devem estar preparados e interagidos com os colaboradores, tendo uma postura influenciadora e de confiança, para que se consiga o comprometimento de todos, sendo necessária uma boa comunicação, participação do envolvidos nesse processo, e até negociações. Nesse contexto, a resistência não será um grande problema dificultando esse processo.

Assim, após conceituar sobre o impacto da mudança no ambiente organizacional, no próximo capítulo será feito um estudo de caso em uma empresa X.

3 ESTUDO DE CASO NA EMPRESA X DO RAMO VAREJISTA

A presente monografia trará um estudo de caso na empresa X, onde através da aplicação de um questionário aos funcionários da mesma, serão coletados dados a fim de contribuir para a realização final do trabalho em questão.

No capítulo 3.1 será apresentada a metodologia do estudo de caso.

3.1 Metodologia do estudo de caso

Para a realização do trabalho monográfico será realizado um estudo de caso na empresa X. Este será feito através de um questionário que será aplicado a todos os funcionários da empresa, contendo 10 questões dissertativas.

O estudo de caso se caracterizará como uma pesquisa de caráter exploratório, não visando abordar, construir ou trazer ao leitor dados matemáticos, padrões estatísticos ou numéricos, mas, sim, um perfil organizacional a partir do cenário em que se situa a empresa, a partir da realidade que será retratada, pela aplicação de questionário estruturado, com questões abertas, aos colaboradores da empresa X, para responder ao problema de pesquisa desta monografia.

Para Gil (2002, p. 41) a pesquisa exploratória tem como objetivo “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”.

Assim torna-se extremamente importante apresentar a história da empresa em que se realizará o estudo, a fim de conhecê-la mais a fundo.

O subcapítulo 3.2 dissertará sobre este tema.

3.2 Histórico da empresa x

O proprietário da empresa graduou-se em Administração pela Faculdade Santo Antônio (atual UFSJ). Este tinha o desejo de se tornar dono de seu próprio negócio. Decidiu então abrir uma loja de roupas na cidade de São João Del – Rei, em sociedade com sua filha, que tinha experiências no comércio da cidade. Em Novembro de 2008 foi aberta a primeira loja no centro da cidade. Mas o comércio

não ficava em um ponto adequado, era pequeno e de difícil acesso, havia pouco crédito e muitos erros. O investimento era grande e o retorno demorado. Depois de um ano surgiu outra oportunidade. Conseguiram um ponto comercial em um local adequado, de fácil acesso e com maior espaço. Mudaram o nome da empresa, fidelizaram as empresas parceiras e investiram mais uma vez. Houve aumento no quadro de funcionários, investimento, lucro e clientela. Enfrentaram riscos, mas isso trouxe novas conquistas com novos investimentos. Como diz a sócia proprietária “estar no comércio é isso: investir e arriscar sempre, mas com pensamento positivo para que tudo dê certo”.

3.3 Análise e discussão dos dados

Para se concretizar o estudo de caso desta monografia, foi feita uma pesquisa com os funcionários da empresa X, a partir de um questionário (em anexo). Após o questionário ter sido todo respondido, foi possível analisá-lo através das respostas de todos os funcionários da empresa e verificar a situação desta, com o objetivo de responder ao problema de pesquisa proposto anteriormente.

O questionário contou com o total de 10 perguntas, referentes à cultura organizacional e mudança. Estas foram feitas ao proprietário, sócio proprietário e aos 03 funcionários da empresa X, com o intuito de coletar dados referentes ao tema de pesquisa monográfica em relação à atual situação da empresa em questão. Sendo assim, a pesquisa tem o intuito de saber o que cada funcionário pensa a respeito da importância da cultura organizacional e do processo de mudança.

Assim, as questões número 01 e 02 buscaram identificar se os funcionários conhecem as regras e normas da empresa e se sabem dizer quais são os valores da mesma. Cada funcionário deu sua opinião e dos 05 entrevistados, todos conhecem as regras e normas da empresa. Em relação aos valores 01 funcionário não soube descrevê-lo e os outros 04 enfatizaram valores como sendo o trabalho em equipe, bom atendimento e fidelização dos clientes.

Os valores são a forma como a organização se comporta no ambiente, ou seja, são suas características, como a transparência, a ética, responsabilidade e o respeito às pessoas. Dessa forma nota-se que em relação às regras e normas, estas são bem esclarecidas, onde todos sabem o que deve ser feito e cumprido para o bem da organização. Já os valores, pôde-se perceber que nesta organização os

colaboradores sabem o que é, mas este conceito não é tão claro, visto que não houve nenhuma resposta objetiva.

A questão de número 03 se referiu à missão e visão da empresa, se estas são bem compartilhadas pelos funcionários. Todos os 05 responderam que sim. O que se pode notar que a empresa transmite de forma clara esses dois aspectos a todos os funcionários. Essas características são importantes para qualquer organização. Visa determinar uma direção estratégica para a empresa, seu foco e suas necessidades para que se atinjam os objetivos da mesma.

As pergunta número 04 e 05 se refere à definição de cultura organizacional e como esta influencia no desenvolvimento do trabalho. Todos os 05 funcionários definiram cultura organizacional como os valores da empresa, visando à organização e a melhoria do ambiente. No desenvolvimento do trabalho, 02 funcionários responderam que esta influência na forma profissional e os outros 03 responderam que influência para uma melhor convivência no trabalho.

A cultura organizacional é de grande importância para qualquer empresa, já que ela transmite a identidade da mesma e aspectos como valores, crenças, normas, ou seja, tudo o que a organização valoriza, sendo também um fator positivo para o desenvolvimento no trabalho, já que todos vão estar interagidos nesse ambiente. Pode-se notar que todos sabem que a cultura organizacional tem a ver com valores que esta transmite e que ela é importante para o desenvolvimento no trabalho, sendo assim a cultura é transmitida a todos.

A pergunta número 06 é referente ao entendimento de mudança. Todos os funcionários a definem como um processo de crescimento, desenvolvimento e melhorias para a organização.

O processo de mudança trás benefícios a qualquer organização, visto que é um meio de se reestruturar, evoluir, onde se abandona velhas práticas e rotinas. Como observado, os funcionários visam à mudança como algo positivo para a empresa. Essa visão é de grande importância, pois caso aconteça à implantação de mudança na mesma, não será um fator prejudicial e de ameaça.

A questão número 07 é relativa à participação dos funcionários em alguma mudança na empresa e como ela afetou o desenvolvimento dos mesmos. Dos 05 funcionários, 01 respondeu que não participou de mudança na empresa e 04 responderam que participaram. Desses 04 funcionários, 02 disseram que com a mudança houve evolução na empresa, mas que esta não afetou as devidas funções.

Já os outros 02 disseram que com a mudança houve crescimento e desempenho pessoal.

Como pode ser observado, apenas 01 funcionário não participou de mudança na empresa, mas a maioria esteve inserida no processo de implantação desta, introduzindo-a como algo positivo e de melhorias para os funcionários e a organização.

A pergunta número 08 questiona sobre a necessidade de mudar algo na empresa, se a cultura organizacional impede ou ajuda, e de que forma. Todos os funcionários responderam que a cultura organizacional ajuda no processo de mudança, já que sem organização, regras, normas impostas pela empresa, nenhuma melhoria pode ser atingida.

Percebe-se assim, que todos os envolvidos entendem a cultura organizacional como um fator propício a mudança, isso é relevantemente importante para o sucesso da empresa.

A pergunta número 9 questiona se a empresa dá liberdade de ação e opinião aos funcionários para a melhoria constante. Todos os funcionários responderam que possuem a liberdade de expressão, existindo troca de ideias, sugestões e reclamações entre a equipe e a direção, o que faz parte da cultura exercida pela empresa.

É importante que todos os funcionários tenham um espaço para se expressar dentro da organização, tanto para sugestões ou críticas que visam melhorias para a mesma. Deve haver um respeito mútuo. Nota-se que essa comunicação, troca de informações e de confiança entre proprietário e funcionários da empresa, só trás benefícios a mesma, já que é uma forma de se ter melhoria constante e inovação.

A questão número 10 é em relação a mudanças de atitudes das pessoas no ambiente de trabalho. Se estas são propensas a mudar ou não e por que. Todos os funcionários responderam que são propensos a mudar suas atitudes quando a cultura da empresa exige ou quando favorável a todos e também pelo crescimento profissional.

Ao analisar essa questão percebe-se que a resistência à mudança não é um fator prejudicial à empresa, já que todos entendem bem a ideia de mudar. O envolvimento dos funcionários em todo o processo organizacional, a boa comunicação entre estes facilita essa propensão da mudança de atitudes.

Através da análise do questionário aplicado aos funcionários da organização, pôde-se perceber que entender a cultura organizacional de uma empresa é fundamental, já que é transmitida a sua identidade. Nesse sentido, vemos que a mesma transmite seus valores, normas e regras de forma clara, onde todos participam e são envolvidos nos processos da organização. Dessa forma, ocorrendo uma mudança na mesma, e como ela é vista como algo propício, esta não será um fator tão prejudicial ou gerador de grandes resistências.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A realização deste estudo monográfico permitiu que fosse possível verificar a importância da cultura organizacional de uma empresa e como esta influencia no processo de mudança da mesma. A análise feita da pesquisa bibliográfica evidenciou que entender a cultura organizacional é essencial para analisar todo o seu processo, o qual se torna indispensável este aspecto para efeitos de mudança.

A cultura organizacional se faz necessária para compreender as características e o desenvolvimento de qualquer organização, ou seja, entender sua estrutura. Esta direciona e dá forma as ações dos colaboradores, os quais devem se comportar de acordo com os elementos culturais, proporcionando um maior equilíbrio dentro da empresa.

Além da cultura organizacional, outro fator que deve ser compreendido e analisado é o da mudança. É inevitável não passar por esse processo, já que as transformações são constantes. As organizações precisam se planejar, idealizar e criar estratégias para manter-se no mercado, de modo que as mudanças sejam favoráveis a ela.

A presente monografia buscou responder o seguinte problema de pesquisa: de que forma a cultura organizacional influencia no processo de mudança de uma organização? Assim, a cultura organizacional deve ser analisada em todo o seu contexto, sendo importante que todos estejam interagidos no processo. É fundamental entender a importância da mudança, para se abandonar as velhas crenças e hábitos, uma vez que o comportamento dos colaboradores é um fator preponderante para se alcançar os resultados. Essa transformação deve ser compatível com a cultura da empresa, e com as pessoas que estão nesse processo, para se alcançar a efetividade, caso contrário será um fator de resistência entre os envolvidos. Quando a mesma é transmitida a todos os colaboradores de forma clara e evidente essa etapa se torna mais tranquila e vantajosa, o que pode ser analisado no estudo de caso citado nesta monografia, onde todos veem a cultura organizacional como um elemento propício a mudança, já que sem regras e normas, é difícil atingir melhorias, ocorrendo dificuldades de sobrevivência no mercado. Dessa forma, constata-se que a cultura organizacional influencia no processo de mudança em uma organização.

Para finalizar, destaca-se a importância em se abordar este tema, uma vez que as organizações estão enfrentando desafios em relação às contínuas mudanças no mercado, à alta competitividade, o que pode se tornar uma ameaça às mesmas, caso estas não busquem meios estratégicos para manter-se no mercado. Espera-se que este trabalho monográfico possa servir de base para outros estudos bem como no incentivo à realização de novas pesquisas.

REFERÊNCIAS

BERGUE, Sandro Trescastro. (2010). *Cultura e Mudança Organizacional*. Florianópolis. Disponível em: <https://portal.tce.rs.gov.br/portal/page/portal/tcers/institucional/esgc/biblioteca_eletronica/livros/Cultura%20e%20Mudan%E7a.pdf> Acesso em: 30 out. 2013.

BRAUNSTEIN, M. L.; TOMEI, P.A. *Cultura organizacional e privatização: a dimensão humana*. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 21 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

_____. *Recursos Humanos: o capital humano das organizações*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. *Comportamento Organizacional*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DOMENICO, S. M. R.; LATORRE, S. Z. (2008). *A relação entre tipos de cultura organizacional e valores organizacionais*. Disponível em: <<http://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=a0EUN9tpmaAC&oi=fnd&pg=PA245&dq=tipos+de++cultura+organizacional&ots=eFyF-R2yG&sig=UdiUY4kXo07fd7HVPIIdS7FLwgCc#v=onepage&q=tipos%20de%20%20cultura%20organizacional&f=false>>. Acesso em: 24 out. 2013.

FIRMINO, Manuel Brazinha, *Gestão das Organizações*. 2. ed. Lisboa: Escolar Editora, 2007.

FLEURY, M. Teresa Leme. *Cultura e poder nas organizações*. 2. Ed. 12. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

FREITAS, Maria Ester. (1991). *Cultura Organizacional grandes temas em debate*. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S003475901991000300007&script=sci_arttext#6b> Acesso em: 21 out. 2013.

GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4 ed.- São Paulo: Atlas, 2002

_____. Antônio Carlos. *Gestão de Pessoas: enfoque nos papéis profissionais*. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

KUBO, E. K. M.; ROSSI, G. B.; OLIVEIRA, J. T.; OLIVEIRA, T. E. (2012). *Valores Organizacionais: fatores críticos a contribuir para a internacionalização de empresas que buscam a estratégia de liderança em custo*. Disponível em:

<<http://internext.espm.br/index.php/internext/article/view/140/136>.> Acesso em: 20 out. 2013.

LIMA, Suzana Maria Valle. *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEDEIROS FILHO, Benedito Cabral de Medeiros. *Revolução na Cultura Organizacional*. São Paulo: STS, 1992.

MICHAELIS: Dicionário de inglês on line. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>. Acesso em: 18 de Junho de 2014.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização: edição executiva*. 2. ed. 4 reimp. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. G. *Teoria geral da administração*. 3 ed. rev. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento Organizacional*. 11. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ANEXO

QUESTIONÁRIO

- 1- Você conhece as regras e normas da empresa?
- 2- Sabe dizer quais são os valores da empresa? Exemplifique.
- 3- A missão e visão da empresa são bem compartilhadas pelos funcionários?
- 4- Sabe dizer o que vem a ser “cultura organizacional”?
- 5- De que forma a cultura da empresa influencia no desenvolvimento de seu trabalho
- 6- O que entende por “mudança”?
- 7- Desde que entrou na empresa, participou de alguma mudança na mesma?
Como isso afetou seu desempenho?
- 8- Em sua opinião, quando há necessidade de se alterar algo na empresa, a cultura organizacional impede ou ajuda no processo? De que forma?
- 9- A empresa dá liberdade de ação e opinião aos funcionários, para a melhoria constante?
- 10- Você sente em seu ambiente de trabalho que as pessoas são propensas a mudar ou não suas atitudes? Por quê?