



## Newsletter semanal - 10 à 17/02/2017

**CURSO DE DIAGNÓSTICO E GESTÃO DA MUDANÇA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**20e 21 FEV. 2017**

**AGS Meeting Place**  
Av. Brigadeiro Luiz  
Antônio, 2050  
Sala Diamante 3

**Orlando Pavani Júnior**

**TRANSMISSÃO AO VIVO**

[www.othodetigre.com.br](http://www.othodetigre.com.br)

## CLIMA & CULTURA ORGANIZACIONAL – O QUE É FATOR CRÍTICO DE SUCESSO PARA GERIR A MUDANÇA?

A circunstância que mais justifica o fato da grande maioria dos projetos de mudança fracassarem, sejam mudanças causadas pela implementação de softwares de ERP ou ainda mudanças decorrentes da adoção de modelos de excelência em gestão ou de novos modelos de operação está intimamente relacionado a miopia da alta administração em relação a identificação, análise e desenvolvimento de sua Cultura Organizacional com ênfase na tipificação dos traços comportamentais de sua força de trabalho.

Cerca de 70% dos projetos de TI falham em pelo menos uma das variáveis (Gartner Group); 50% dos Projeto de TI são cancelados; 82%dos Projetos de TI são entregues com atraso (CHAOS Group); 40% dos Projetos de TI alcançam seus resultados um ano depois de seu término; 62% dos casos de fracasso na implementação de PMO estão ligados a questões culturais e resistências que não foram tratadas adequadamente (PMI Brasil); 50% dos profissionais de projetos tem deficiências em Comunicação e 38% tem deficiências em

Gestão de Conflitos (PMI Brasil). Segundo Daryl R. Conner (*Managing at the Speed of Change* –1992) somente 10% das pessoas aceitam as mudanças de imediato, 20% aceitam com um pouco de esforço, 40% com muito esforço e 30% só aceitam DEPOIS que a mudança foi bem-sucedida. O grande problema é que a grande maioria, mais de 90%, sequer empreende algum esforço para compreender a mudança e seus motivos.

Estudar a Mudança necessariamente exige que estudemos também a “tanatologia” que nada mais é do que o estudo científico da morte. A Tanatologia investiga os mecanismos e aspectos forenses da morte, tais como mudanças corporais que acompanham o período após a morte, bem como os aspectos sociais e legais mais amplos. A palavra é derivada de Thanatos (em grego, θάνατος: “morte”), Deus da mitologia grega que personificava a morte, mais o sufixo logia, que deriva do grego legein (Λογια: “falar”) e significa estudo. A aplicação da Tanatologia em Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional se deve ao fato de que as pessoas que participam das mudanças que são empreendidas vivem uma espécie de “LUTO ANTECIPATÓRIO”, um sentimento de MEDO semelhante ao da morte. Estudar Tanatologia visa reduzir este MEDO. Em 1903, o cientista russo Élie Metchnikoff, que era famoso por seu trabalho em microbiologia e a descoberta de fagocitose, defendeu que, sem uma atenção sistemática à morte, ciências da vida não estariam completas. Por meio desse argumento, Metchnikoff apelou à criação de uma disciplina científica dedicada ao estudo da morte. Ele argumentou que os que estavam morrendo tinham poucos ou nenhum recurso para a experiência de morrer e que um estudo acadêmico iria ajudar aqueles que enfrentam a morte a ter uma melhor compreensão do fenômeno e reduzir o medo dela. Metchnikoff baseou suas ideias para um estudo interdisciplinar sobre o fato de que, enquanto os estudantes de medicina tiveram seus encontros obrigatórios com cadáveres por meio de estudos anatômicos, não havia quase nenhuma instrução sobre como cuidar dos moribundos, nem houve qualquer investigação sobre a morte incluída no currículo. Após a Segunda Guerra Mundial, o mundo foi assombrado com as memórias das muitas baixas. Durante aquele período de reflexão, muitos filósofos existenciais começaram a considerar as questões de vida ou morte. Um em especial foi Herman Feifel, um psicólogo americano que é considerado o pioneiro de movimentos contemporâneos relacionados ao estudo da morte. Feifel quebrou o tabu em discussões sobre a morte e o morrer com a publicação de seu livro “O significado da morte”. Nesse livro, Feifel dissipa mitos detidos por cientistas e profissionais sobre a morte e a negação da sua importância para o comportamento humano. Ele ganhou grande atenção e tornou-se um clássico no novo campo, inclusive por conter contribuições de pensadores eminentes, como o psiquiatra Carl Gustav Jung, o teólogo Paul Tillich e o filósofo Herbert Marcuse. Por meio do significado da morte, Feifel foi capaz de estabelecer as bases para um campo que viria a ser conhecido como Tanatologia. O campo era para melhorar a educação sobre a morte, a maior e mais suprema MUDANÇA por que passará qualquer ser humano.

## **CLIMA & CULTURA Organizacional – O que é fator crítico de sucesso para gerir a Mudança?**

Gerir esta Mudança perpassa necessariamente pelo diagnóstico não somente do CLIMA, mas também e preponderantemente da CULTURA organizacional. CLIMA é superficial demais para compor os reais motivos dos fracassos dos projetos de mudança e já se sabe que uma ambiência de clima organizacional excelente configura muito mais como uma postura permissiva de falhas, uma vez que um amigo defende e protege o outro amigo para com as eventuais ineficiências operacionais, ou seja, ambiências altamente permeada de pessoas “felizes” pode fazer o tiro sair pela culatra. O que se constrói na organização contemporânea é uma ambiência dotada de um clima com constantes desafios e com uma força de trabalho que se sinta automotivada (e não esperando por motivação externa) pelos constantes desafios que são impostos. O problema é que este panorama acaba gerando um contingente de pessoas “resistentes” as mudanças e, por consequência, detratoras das mudanças empreendidas.

Segundo Kim S. Cameron e Robert E. Quinn (*Diagnosing and Changing Organizational Culture* – 2011) é a CULTURA que precisa ser foco de preocupação para maximizar o êxito dos projetos de mudança. A temática CULTURA requer um processo de diagnóstico para identificar o perfil comportamental de seus agentes (que compõem a força de trabalho), uma análise com vistas a saber a distância entre a cultura vigente e a cultura ideal e um plano de ação para desenvolver a nova cultura necessária para lograr êxito no processo de mudança.

Não se trata de respeitar a cultura organizacional vigente e adaptar o processo de mudança a cultura atual, mas exatamente o contrário, ou seja, mudar a cultura vigente (por meio de ações de intervenção nas pessoas para alteração do modelo mental) para aceitar a mudança disruptiva exatamente como se entenderia ser o ideal. Todo o esforço reside agora na MUDANÇA DA CULTURA antes de se empreender esforços para implementação da MUDANÇA propriamente dita.

Fazer o diagnóstico de CULTURA ORGANIZACIONAL não se parece em nada com as pesquisas tradicionais de CLIMA uma vez que a CULTURA requer uma trilha de *assessments* que sejam capazes de estressar e descobrir os principais traços comportamentais efetivamente presentes nas pessoas da força de trabalho, entrevistas com profissionais preparados que possam confirmar os traços descobertos além de respostas das lideranças de questionários específicos que tipifiquem alguma taxonomia de cultura organizacional. Segundo a proposta de questionário de Cameron & Quinn, as organizações podem ser consideradas com um destes 4 tipos de cultura (vide figura abaixo)



### **Tipologia Cultural de Cameron e Quinn**

**Cultura de Clã** – Enfatiza o desenvolvimento das pessoas e valoriza a participação nas tomadas de decisões. A autoridade flui muito bem quando emana de membros comprometidos com o sistema há muito tempo. Os líderes tendem a assumir uma postura participativa, oferecendo suporte e facilitando a interação, a confiança e a lealdade;

**Cultura Hierárquica** – Esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica;

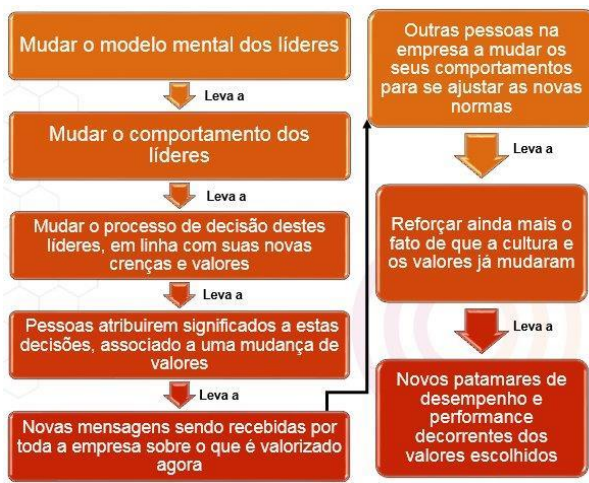
**Cultura de Mercado** – Esta cultura é permeada por pressupostos de estabilidade e reflete os valores e normas associados à burocracia. Os empregados aceitam bem a autoridade que emana de papéis formalmente estabelecidos, de regras e regulamentos impostos. Os fatores de motivação incluem segurança e ordem. Os líderes tendem a ser conservadores em relação aos problemas de natureza técnica;

**Cultura Inovativa (Adhocracy)** – Considerada a tipificação de cultura ideal para a maioria dos projetos de mudança da organização contemporânea é permeada por pressupostos de mudança e flexibilidade. Os fatores de motivação incluem crescimento, estímulo, diversificação e criatividade na tarefa. Os líderes tendem a ser empreendedores e idealistas. Apreciam correr riscos, gostam de prever o futuro e também se preocupam em obter recursos, suporte e imagem externa. A ênfase está voltada para a aquisição de novos conhecimentos em produtos e/ou serviços.

A partir de reconhecido o perfil comportamental / emocional da força de trabalho e da situação atual e desejada da cultura organizacional (com base na taxonomia de Cameron & Quinn) podemos então dirimir esforços para INTERVENÇÃO no comportamento das pessoas da força de trabalho. Estas intervenções consistem em diversas alternativas que o mercado dispõe para alterar o modelo mental destas pessoas com foco na ressignificação e recontextualização de crenças e valores por meio de treinamentos de alto impacto (vide Método Olho de Tigre de Desenvolvimento Humano e insígnia DHBI – *Declaration of Human Behavior Improvement*) ou até de tratamentos neurológicos e psiquiátricos apropriados, podendo a empresa também utilizar-se de Terapias Cognitivo Comportamentais (TCC) por meio de Coaching & Mentoring.

Se quiser conversar mais conosco sobre a temática de Cultura Organizacional na ambiência de mudança das organizações, estarei a sua disposição.

## Entenda como fazer a Mudança



Para fazer a mudança da CULTURA, Carolyn Taylor diz que é necessário mudar o comportamento dos líderes e, para fazer isto, é preciso mudar seu modelo mental. Mas como sabemos, esse modelo é influenciado pela CULTURA atual, que esta continuamente dizendo a eles para se comportar exatamente como o fazem agora. O Plano de Intervenção precisa descobrir COMO fazer as pessoas se comportarem contra culturalmente por tempo suficiente para estabelecer uma nova conduta. Nosso trabalho é capacitar os participantes do curso em facilitar esta cadeia de eventos.



[Conheça a Gauss](#)

[Conheça a OT](#)

[Baixe o PDF Institucional da Gauss](#)

[Consulting Group – Inteligência de](#)

[Negócios](#)

[Baixe o PDF institucional da Olho de](#)

[Tigre – Inteligência Comportamental](#)



[Me conheça](#)

Gauss Consulting Group



Olho de Tigre

