

Mudança da Cultura Organizacional na Era do Conhecimento

A realidade de uma cultura permanece oculta até haver uma necessidade para analisá-la.

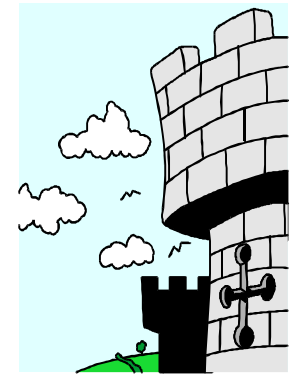


Ninguém pode dizer prontamente qual é a sua cultura, assim como o peixe, se pudesse falar, não saberia dizer o que é a água.

©VSLins Consultoria

Mudança na Idade Média

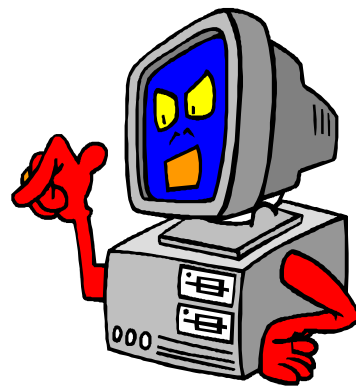
- Um castelo estava sitiado há semanas...
- Restava um boi e um saco de farinha...
- O comandante do castelo então...



©VSLins Consultoria

Mudança na Era da Informação

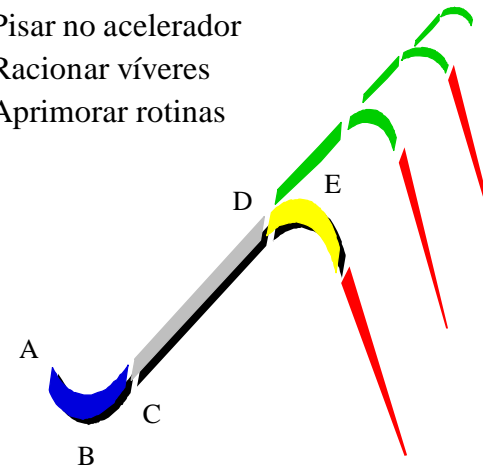
- A concorrência tomava os clientes insatisfeitos...
- Rotinas precisavam ser melhoradas...
- O diretor de informática então...



©VSLins Consultoria

Ciclos de Mudança

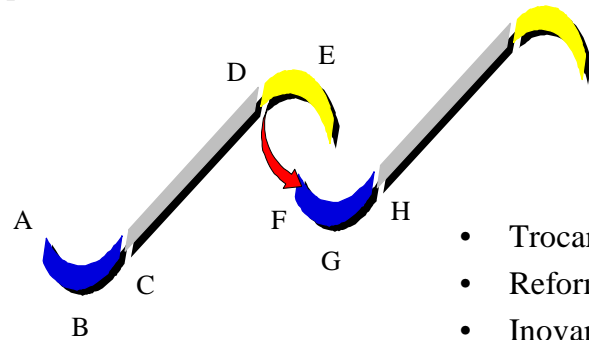
- Pisar no acelerador
- Racionar víveres
- Aprimorar rotinas



©VSLins Consultoria

Ciclos de Mudança

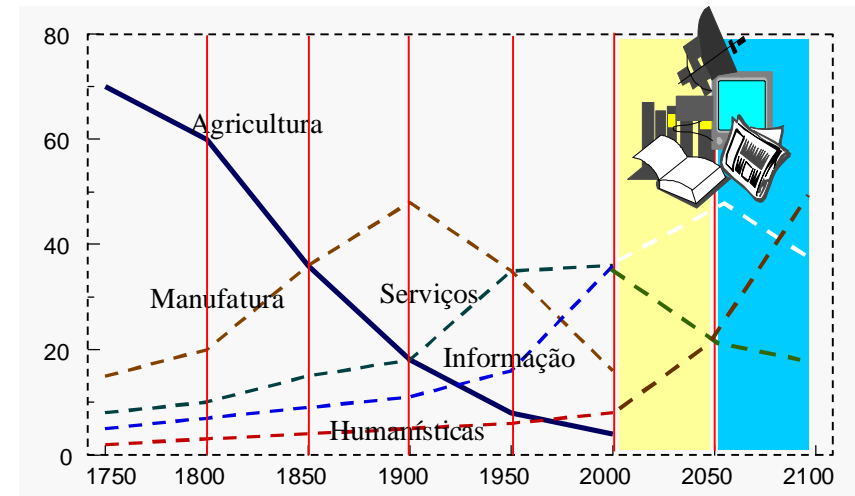
- Pisar no acelerador
- Racionar víveres
- Aprimorar rotinas



- Trocar de marcha
- Reformular situação
- Inovar processos

©VSLins Consultoria

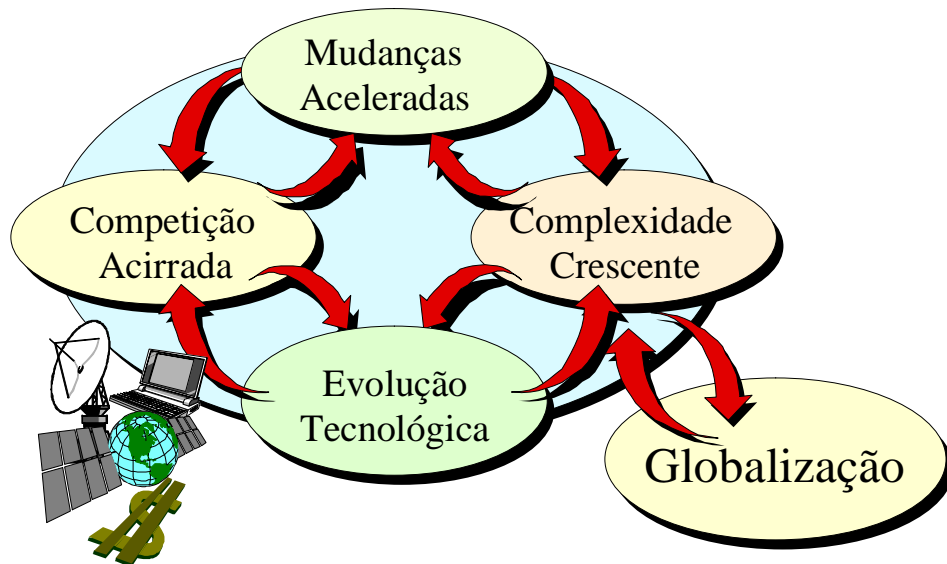
Era do conhecimento



A Nova Administração: William E. Halal, Berrett-Koehler 1996

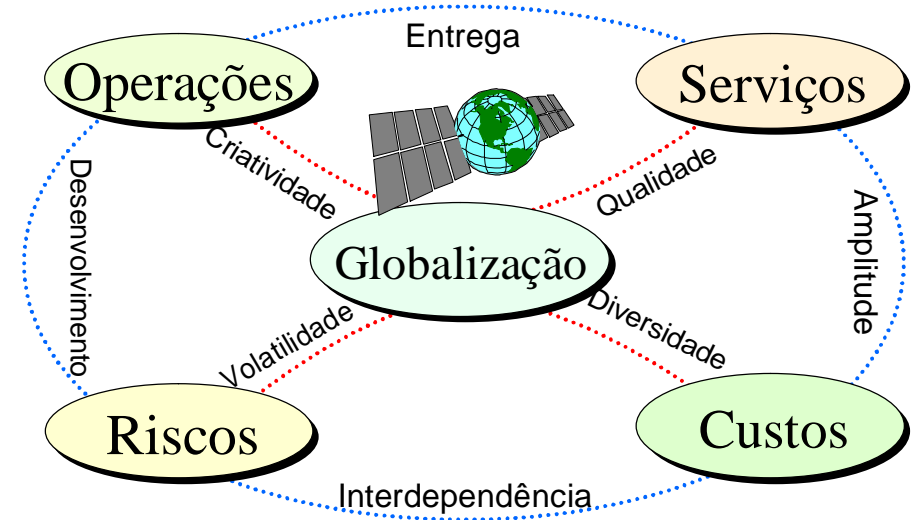
©VSLins Consultoria

Contexto



©VSLins Consultoria

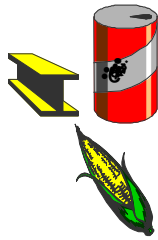
Impacto nas Organizações



©VSLins Consultoria

Valor do conhecimento

Onde está o valor do conhecimento contido nos produtos?



1. Na embalagem inovadora
2. Na distribuição
3. Nos equipamentos utilizados
4. Nos processos de fabricação
5. Na matéria prima
6. Na extensão da utilidade
7. Nos diferenciais individuais

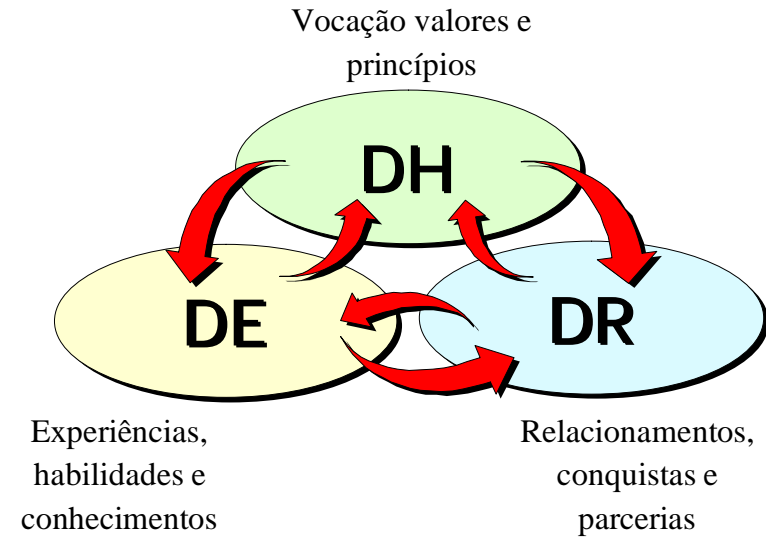


Como aparece o valor do meu conhecimento?



©VSLins Consultoria

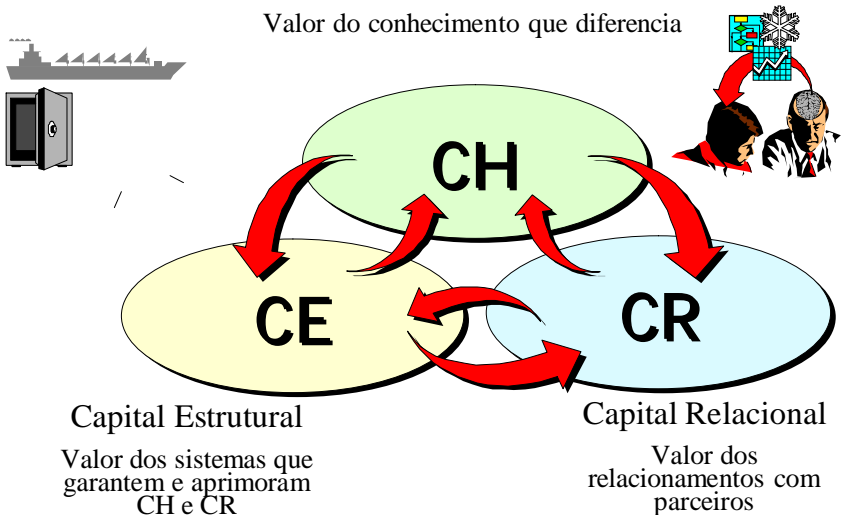
Diferenciais Individuais



©VSLins Consultoria

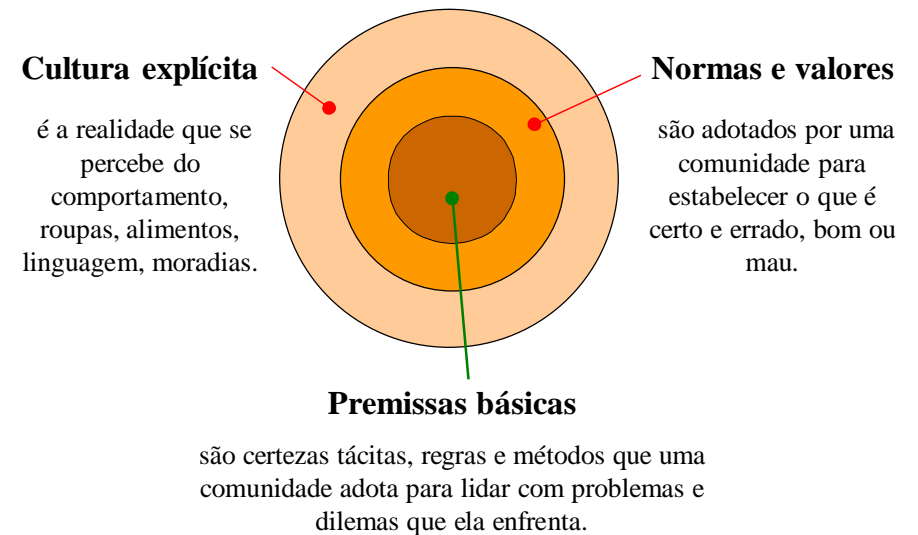
Diferenciais Organizacionais

Capital humano
Valor do conhecimento que diferencia



©VSLins Consultoria

Cultura percebida



©VSLins Consultoria

O Papalagui



A realidade de uma cultura permanece oculta até haver uma necessidade para analisá-la.

Ninguém pode dizer prontamente qual é a sua cultura, assim como o peixe, se pudesse falar, não saberia dizer o que é a água.

"O Papalagui" é o depoimento de Tuiavii, um chefe nativo do arquipélago de Samoa. Uma comunidade em que não se sabia o que era escassez e os desafios e problemas que advêm com a evolução econômica.

...quando casa um rapaz não sabe se foi enganado, porque jamais viu o corpo da moça.

...numa loja tudo está exposto para atrair os homens, ninguém pode tirar coisa alguma, e caso haja uma precisão...

...muitos brancos já renunciaram à alegria pelo dinheiro; ao riso, à honra, à consciência, à felicidade, até à mulher e aos filhos.

...há uma grande injustiça no fato de nem todos que têm muito dinheiro trabalham muito.

...imediatamente, com o dinheiro que tem a mais, faz seu irmão trabalhar para ele.

...lhe dão importância não por sua nobreza, coragem, ou brilho das suas idéias, mas pela quantidade de dinheiro que tem.

©VSLins Consultoria

O Papalagui

...o próprio dinheiro é que trabalha como numa feitiçaria multiplica-se... aumentando a riqueza até mesmo quando o Branco dorme.

...não há Papalagui que cante, que seja alegre, se só tiver, como ele apenas uma esteira e um prato.

...ouviu de um Papalagui: "Precisamos obrigá-los a ter necessidades... Pois só assim eles terão verdadeiro gosto pelo trabalho".

...o Papalagui nunca está satisfeito com o tempo que tem... "Que tristeza que mais uma hora tenha se passado", e no entanto logo depois vem outra hora novinha.

...não compreendo o que é que o Papalagui faz com o tempo...

...não existe palavras que signifiquem coisas tão diferentes quanto "teu" e "meu".

...determinam com exatidão, por meio de leis, o que pertence e o que não pertence a certa pessoa... É como o "meu" o atormenta sem parar...!

...a máquina ...vai devorando o amor que encerram as coisas que fazemos com as mãos.

...a grande maldição da máquina: é que o Papalagui já não ama coisa alguma porque a máquina pode refazer tudo, a qualquer momento.

...ter uma profissão significa fazer sempre a mesma coisa uma só coisa, e tantas vezes que se consegue fazê-la de olhos fechados...

...os Papalaguis só sabem fazer aquilo que é sua profissão. ...fala-se em profissões elevadas e baixas, embora todas sejam atividades parciais.

...o homem justo, o irmão das nossas muitas ilhas, faz seu trabalho com alegria, jamais com desgosto.

...nesta sala escura, ele pode se iludir... entregar-se a esta vida de mentira tornou-se uma verdadeira paixão.. tão grande, que às vezes o faz esquecer de sua vida de verdade.

©VSLins Consultoria

O Papalagui

...coisa alguma acontece no país inteiro que não se conte fielmente. Isso é que o Papalagui chama "estar informado de tudo".

...pode-se ficar deitado calmamente, na esteira que os muitos papéis contam tudo... O jornal gostaria de fazer que todos os homens pensassem igual.

A grave doença que é pensar sem parar ...a questão é saber se é estúpido quem não pensa muito, ou quem pensa demais.

..."Quanto tempo vou levar para chegar a Saváii?" Pensa mas não vê a paisagem que tem diante dos olhos.

...O Papalagui fala muito nos pensamentos que tem, deixa que façam tanto barulho quanto crianças malcriadas.

Quando alguém pensa muito e pensa depressa, dizem, na Europa, que é uma grande cabeça... As aldeias as transformam em chefes.

Conhecer quer dizer ter uma coisa tão perto dos olhos que se pode nela tocar com o nariz, e até atravessá-la, penetrá-la.

...pacotinhos, chamados "livros" que são enviados para todas as partes do país. Todos que absorvem estes pensamentos num instante contaminam-se.

...É por isso que existem tão poucos Papalaguis capazes ainda de pensar com sensatez, de ter idéias naturais como são as de qualquer samoano ajuizado.

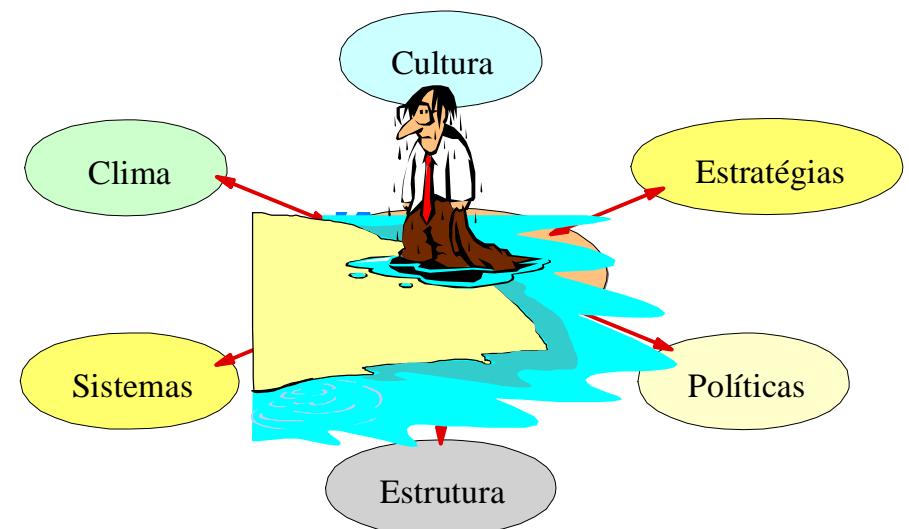
Quem tem instrução sabe a altura da palmeira, o peso do coqueiro, o nome de todos os seus grandes chefes, e quando é que guerream.

Amados irmãos que não pensam: depois de tudo quanto vos disse devemos, realmente, querer imitar o Papalagui e aprender a pensar como ele pensa?

O Papalagui por sua maneira de viver, nos prova que pensar sem parar é doença grave que muito diminui o valor do homem.

©VSLins Consultoria

Arquitetura Organizacional Básica



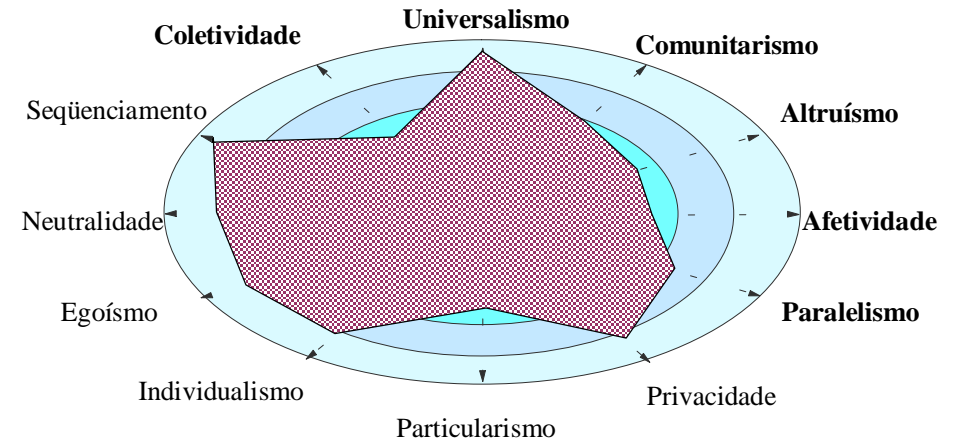
©VSLins Consultoria

Dimensões culturais

Relações	Dilemas	Dimensões
Pessoas	Aplicar regras ou abrir exceções	Universalismo vs. particularismo
Pessoas	Prioridade ao indivíduo ou à comunidade	Individualismo vs. comunitarismo
Pessoas	Alienar-se ou envolver-se com necessidades alheias	Egoísmo vs. altruísmo
Pessoas	Expressar emoções ou manter-se como espectador	Afetividade vs. neutralidade
Tempo	Fazer uma coisa de cada vez ou várias ao mesmo tempo	Seqüenciamento vs. paralelismo
Espaço	Local separado para alguns ou todos numa mesma área	Privacidade vs. coletividade

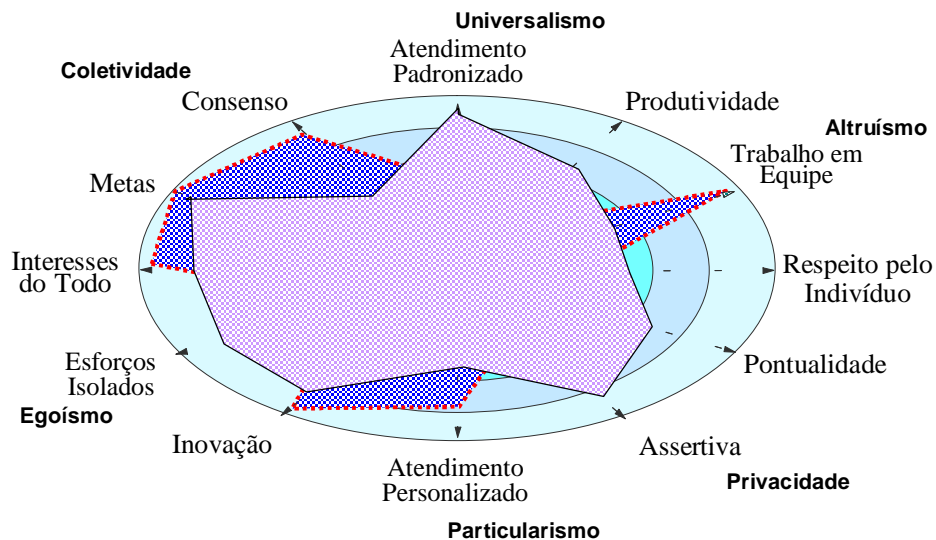
©VSLins Consultoria

Mapa da cultura organizacional



©VSLins Consultoria

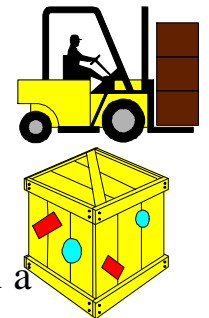
Mapa da cultura organizacional



©VSLins Consultoria

Cultura operacional

- O sucesso depende sempre do conhecimento, habilidade e compromisso de pessoas;
- A engenharia de produção e as rotinas especificadas não eliminam as surpresas;
- O trabalho em time valoriza em alto grau a comunicação aberta, confiança mútua, e o compromisso.



©VSLins Consultoria

Cultura Tecnológica

- Proatividade baseada em ciência e tecnologia disponível;
- Estimulada por problemas a serem superados e produtos úteis;
- Visualização de máquinas e processos trabalhando em harmonia sem intervenção humana.



©VSLins Consultoria

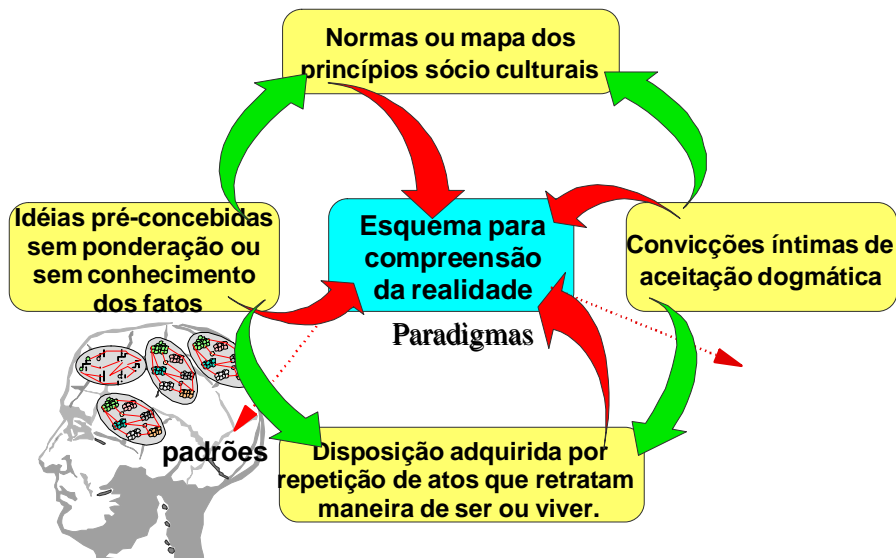
Cultura Executiva

- Saúde financeira;
- Retorno para acionistas;
- Confiança no julgamento pessoal;
- Hierarquia para o status e o sucesso;
- Importância do controle;
- Time contabilizados como indivíduos;
- Planejamento estratégico



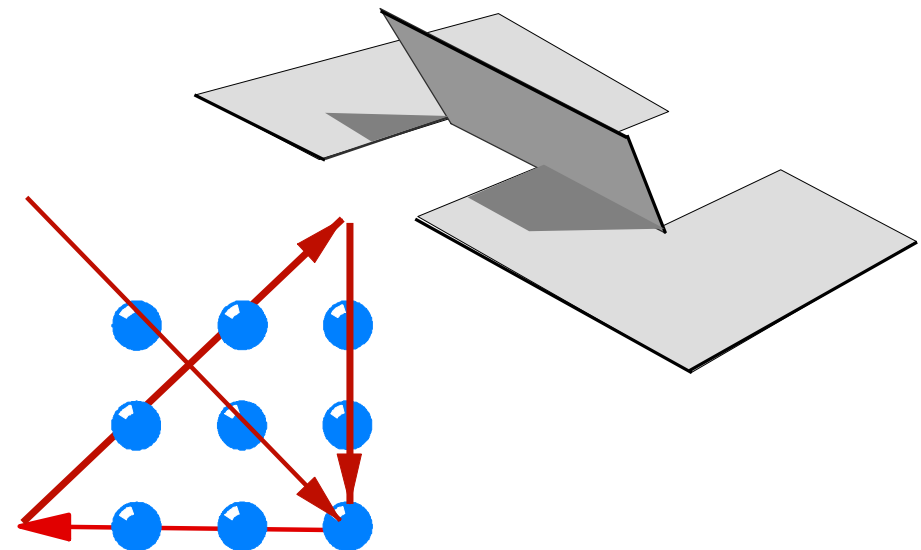
©VSLins Consultoria

Fatores culturais



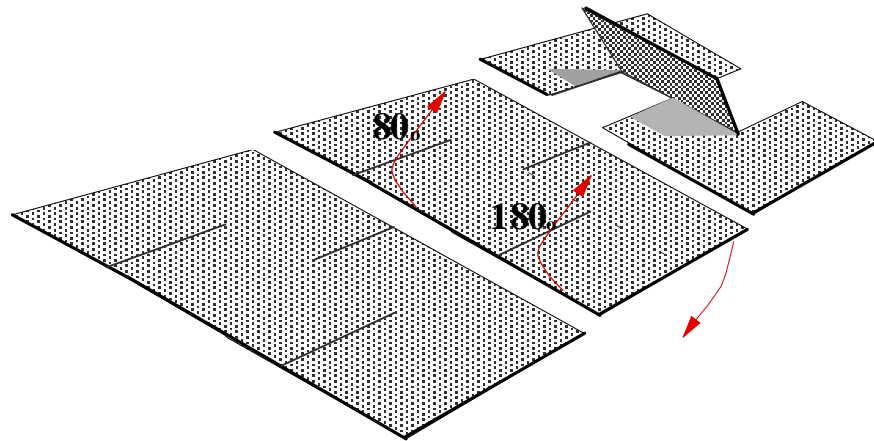
©VSLins Consultoria

Paradigma geométrico espacial



©VSLins Consultoria

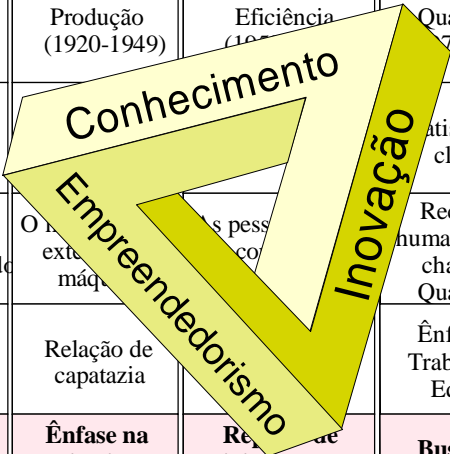
Paradigma geométrico espacial



©VSLins Consultoria

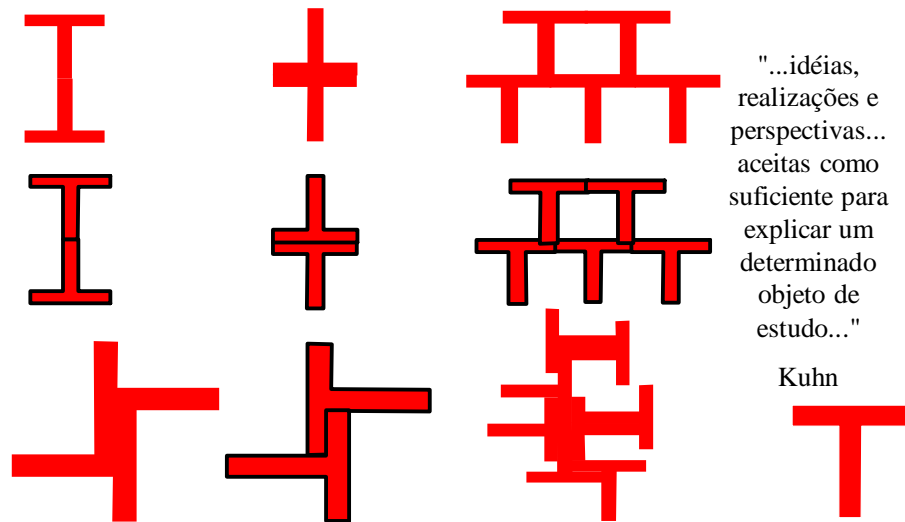
Paradigmas nas eras empresariais

	Produção (1920-1949)	Eficiência (1950-1969)	Qualidade (1970-1989)	Competitividade (1990-...)
Relação empresa-cliente			Satisfazer o cliente	Superar a expectativa do cliente
Relação empresa-empregado	O trabalho extenuante, máquinas	Os recursos humanos são a chave da Qualidade	Recursos humanos são a chave da Qualidade	As inovações dependem do talento humano
Estilo Gerencial	Relação de capatazia	Ênfase no Trabalho de Equipe	Ênfase no Trabalho de Equipe	Parceria Empresa-Empregados
Relação inter-empresarial	Ênfase na verticalização do processo	Redução de atividades para fornecedores	Busca de terceirização	Busca de parcerias



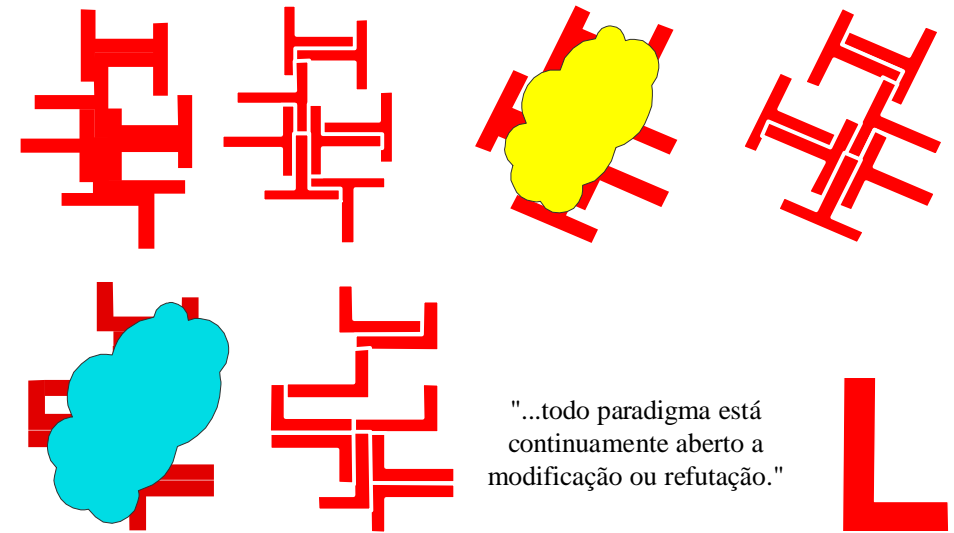
©VSLins Consultoria

Formação de Paradigma I



©VSLins Consultoria

Formação de Paradigma II



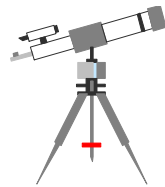
©VSLins Consultoria

Paralisa e Mudança



Paralisa Paradigmática

insistência com métodos e técnicas consagradas, impossibilitando a adoção do novo, mesmo reconhecido como muito bom



Mudança de Paradigma

Eu estava parcialmente certo, e agora estou um pouco mais parcialmente certo.

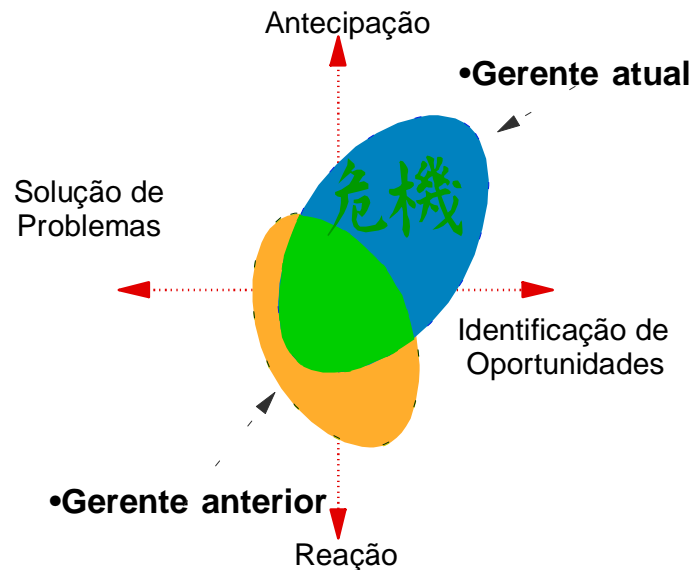
©VSLins Consultoria

Paradigmas nos negócios

Havendo paralisa paradigmática	Consequência
Na condução do negócio	Vulnerabilidade
Na tecnologia utilizada	Obsolescência
Na sistemas organizacionais	Limitação
Nos produtos que são vendidos	Substituição
No sistema de distribuição	Caos
Nos processos operacionais	Ineficácia
Nas normas e procedimentos	Inflexibilidade
No projeto organizacional	Inadequação

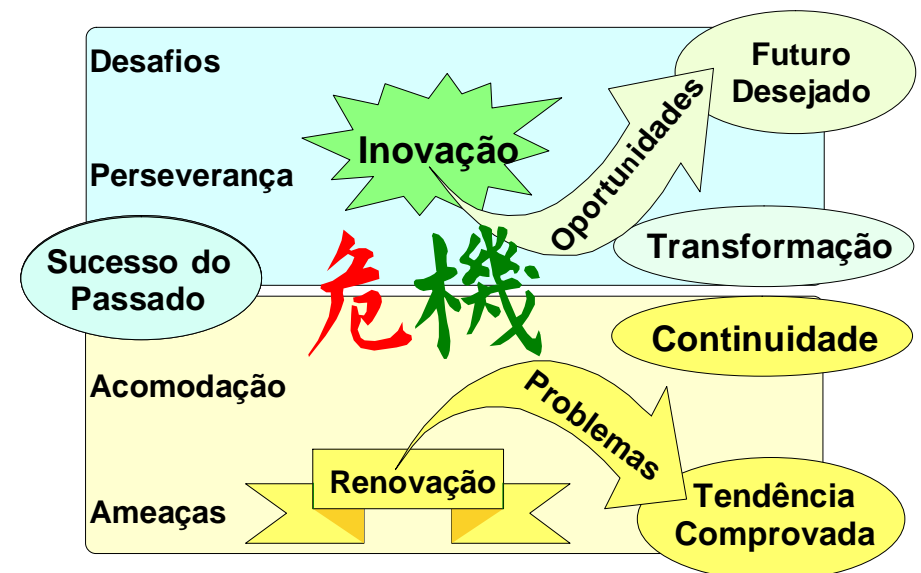
©VSLins Consultoria

Paradigmas gerenciais



©VSLins Consultoria

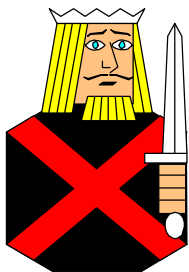
Paradigma da Transformação



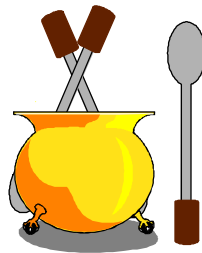
©VSLins Consultoria

Sinergia

...no sentido de cooperação, já era abordado há muito tempo em contos, lendas e parábolas



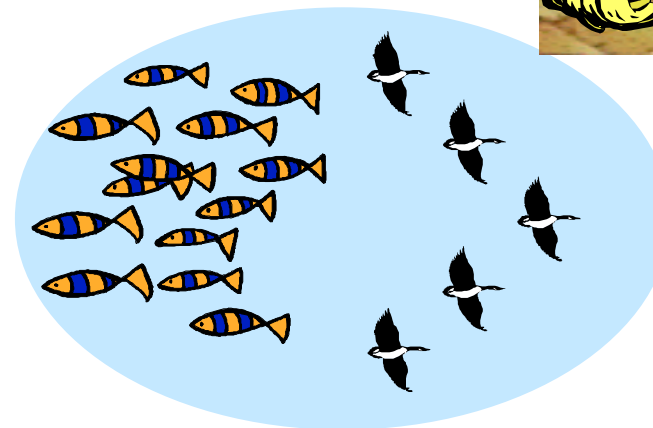
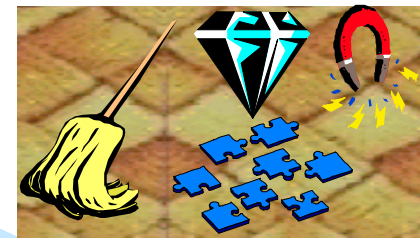
Desesperados, todos tentavam comer.



- Reconheça que certas tarefas são impossíveis se não forem realizadas em equipe;
- Mantenha-se atento em busca de quem precisa de apoio;
- Tenha humildade para reconhecer quando precisa de ajuda.

©VSLins Consultoria

Metáforas para a Sinergia



©VSLins Consultoria

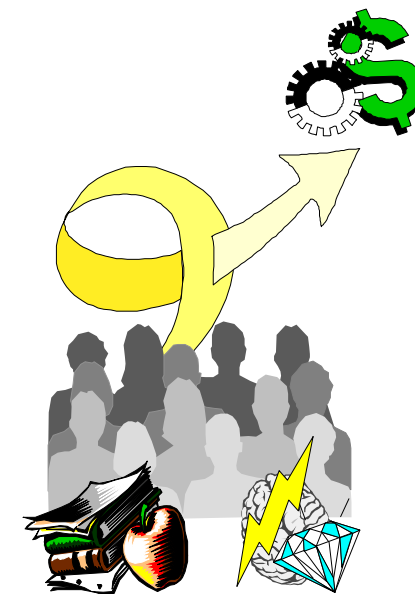
Existe sinergia em tudo



©VSLins Consultoria

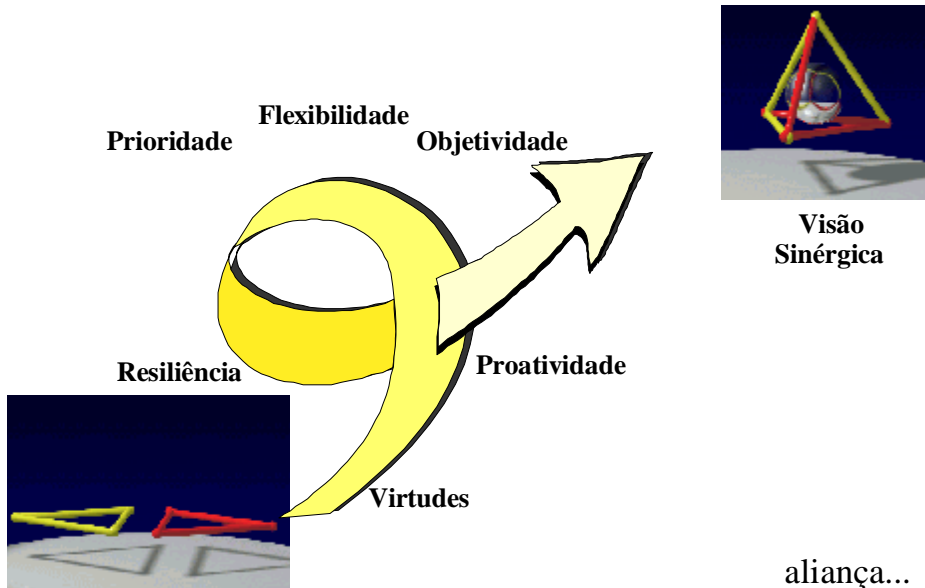
Reconheça a importância dos outros

Procure somar ao seu potencial as diferenças admiráveis dos que trabalham ao seu lado.



©VSLins Consultoria

Processo sinérgico e visão sinérgica



©VSLins Consultoria

Cultura e Organização



©VSLins Consultoria

Papel do Consultor de Cultura

1. Educar a empresa com relação ao conceito de cultura e o que estiver envolvido em uma mudança cultural.
2. Ajudar a empresa a definir com maior clareza a nova maneira de trabalhar para atingir os valores que forem articulados.
3. Ajudar a empresa a definir que elementos da sua cultura ajudariam nas mudanças e quais atrapalhariam.
4. Ajudar a empresa a desenvolver um programa de mudança cultural para lidar com os empecilhos.

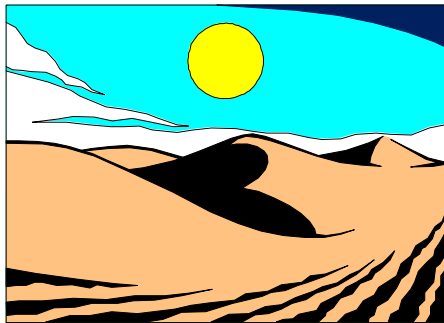
©VSLins Consultoria

Bloqueio principal



©VSLins Consultoria

A lenda das areias



"A sua natureza é de água, e como água poderás ser rio, mar, chuva, gelo ou vapor, e em cada uma dessas formas tens um serviço a prestar..."

©VSLins Consultoria



VSLins Consultoria

Rua Alceu de Amoroso Lima 65/707,
Barra da Tijuca, Rio de Janeiro, CEP 22631-010,
Fone – 021-8167-0444
e-mail: vsllins@uol.com.br

<http://vsllins.blogspot.com>

©VSLins Consultoria

Bibliografia

- Edgar H. Schein (1999) - Guia de Sobrevivência da Cultura Corporativa.
- Edgar H. Schein (1999) - Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning in the 21st Century.
- Charles Hampden-Turner & Fons Trompenaars (1999) - Building Cross-cultural Competence . How to Create Wealth from Conflicting Values.
- Charles Hampden-Turner & Fons Trompenaars (1989) - Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business.
- Joel Barker(1993) - Paradigms: the business of discovering the future.
- Buckminster Fuller(1982) - SYNERGETICS: Explorations in the Geometry of Thinking.
- Daryl R. Conner(1993) - Managing at the Speed of Change: How Resilient Managers Succeed and Prosper Where Others Fail.
- Blake, R. R., Mouton, J. S., & McCanse, A. A. (1989) - Change by Design.
- Peter A. Corning, Ph.D(1996). Synergy, Cybernetics, and the Evolution of Politics.
- John Kotter & James Haskett(1999) - Corporate Culture and Performance
- Barry Phegan(1995) - Developing Your Company Culture: The Joy of Leadership a Handbook for Leaders and Managers
- Kim S. Cameron, Robert E. Quinn(1999) - Diagnosing and Changing Organizational Culture.
- Peter A. Corning(2002) - Nature's Magic: Synergy in Evolution and the Fate of Humankind.
- About Business Majors. Organizational Culture - <http://businessmajors.about.com/library/weekly/aa100499.htm>
- Erich Scheurmann. O Papalagui. Editora Marco Zero. 1986

©VSLins Consultoria