

## **Changement organisationnel : une analyse de la recherche empirique dans les organisations brésiliennes**

**Santos Jair Nascimento**

**Neoteg-UNIFACS/UEFS**

Rua Dr. José Peroba, 251, Stiep, 40235-310, Salvador/Bahia/Brazil

Tel : +5571-32738590

[jair.santos@unifacs.br](mailto:jair.santos@unifacs.br)

**Lisboa da Cunha Carlos Henrique**

**Neoteg-UNIFACS**

[henriquecunha@uol.com.br](mailto:henriquecunha@uol.com.br)

### **Résumé**

Cet article présente une analyse interprétative de la recherche scientifique brésilienne en changement organisationnel et un changement de culture organisationnelle. Il commente l'état de l'art des procédures de changements en organisations au Brésil, à partir d'une lecture approfondie de 21 articles publiés en les annales de la Rencontre Nationale des Programmes de Post-Graduation de l'Administration (ENANPAD) en les éditions de 2002, 2003 et 2004. Six catégories pour analyse des données de la recherche ont été établies: (1) problème ou intérêt de recherche; (2) les raisons par lesquelles les organisations cherchées ont entrepris les changements; (3) les référentiels théoriques utilisés en les recherches; (4) les méthodes employées en les recherches; (5) les stratégies de changement mobilisées en les organisations; (6) les conclusions prouvées par les auteurs des articles.

**Mots clés** : changement organisationnel, culture organisationnelle, transformation organisationnelle, valeurs, croyances et identité organisationnelle.

## 1. INTRODUCTION

Les changements en les organisations sont un phénomène de grand intérêt pour administration, sociologie du travail et psychologie organisationnelle; en étant que en l'administration sont abordés sous les optique de la stratégie, du comportement organisationnel, de la gestion de personnes, du marketing et de la technologie des informations. Ce phénomène dit respect à l'organisation, aux acteurs sociaux qui d'elle participent directe ou indirectement et à la société.

En les considérations de Soto (2002), le changement déjà a été incorporé en la langue organisationnelle avec force et actualité, réverbère en la gestion et en les styles de gestion. Pour cet auteur, le développement organisationnel a promu pendant beaucoup d'années le changement prévu en les organisations et, en ce modèle, le diagnostique était le point de départ. Actuellement les changements plus rapides, moins plus prévisibles et plus sont influencés par l'environnement externe, ce qui rend difficile un diagnostic précis.

Le changement, pour Crainer, est endémique en le monde des affaires et pour lesquelles fonctionne c'est précis d'impliquer les perceptions et les comportements des personnes. En une autre perspective, Grey (2004) interroge sur cet abordage frénétique des changements organisationnels. Pour cet auteur les changements ne sont pas quelque chose que les organisations aient l'obligation de répondre, au contraire, sont en résultant de leurs propres actions. Les techniques de gestion de changements, en l'expression de Grey, sont de grands échecs. C'est précis, alors, de cesser considérer l'onipotnce du concept de changement et que "beaucoup de changements organisationnels provoquent des dégâts en la vie des personnes et leurs communautés" (GREY, 2004, p.23).

La bibliographie sur cette thématique est vaste, de telle façon en les considérations et les formulations théoriques comme en les recherches empiriques. Et tout cet appareil littéraire a été utilisé comme des références, citations, discours, conférences et programmes de qualification, en les moyens académique et d'entreprise, disséminé par des enseignants, consultants de sociétés et directeurs.

Pour le développement de la recherche génératrice de cet article, nous travaillons avec les suivantes questions: lequel l'état de l'art de la recherche empirique sur les changements en les organisations brésiliennes? Quelles expériences les auteurs brésiliens ont pour compter sur la réalité nationale? De que forme les organisations brésiliennes ont entrepris leurs processus de changement? C'est dont traite cet article!

## 2. CHANGEMENTS EN LES ORGANISATIONS

Les problèmes ou les intérêts de recherche de changement en les organisations sont liés aux sources ou aux foyers d'analyse choisis par les chercheuses et sont rapportés avec les raisons par lesquelles les organisations décident de promouvoir le changement. Les changements organisationnels se produisent par plusieurs facteurs ou raisons et arrivent de formes distinctes sur aux processus, à méthodes, à contenu et à degré. En termes de contenu nous pouvons citer des modifications en la stratégie, culture, structure organisationnelle, base technologique, ambiant physique et comportement des personnes. Motta (1997), en référence aux modèles d'organisation et leurs changements, rapporte des instruments de changement associés aux dimensions ou perspectives stratégique, structurelle, technologique, humaine, politique et culturelle, ce lequel élargit la perspective d'analyse. Sur les facteurs ou raisons, ils se citent: environnement, législation, marché, pression gouvernementale, situation économique et financière des organisations. Crainer (2000) dit que le changement n'est pas une initiative, en général c'est une réaction, la dernière ressource. Les sociétés tendent à se compromettre avec la question dû à des pressions du marché, chute de rentabilité ou jusqu'à l'un met en perspective imminent de faillite. Sur le degré s'inclut l'amplitude ou l'abrogation, le rythme et le volume de modifications ou perturbations en les politiques et pratiques de gestion.

Les typologies sont unes des bases théoriques plus utilisées par les chercheurs pour encadrer leurs référentiels sur changement organisationnel. Il semble que beaucoup de typologies ont des points en commun et beaucoup de fois jusqu'égaux, avec des étiquettes différentes. Néanmoins, nous pouvons la considérer qui existe un lien commun et fort entre les processus de changement et la culture organisationnelle et que est présent en tout processus de changement en l'organisation, même quand n'est pas le foyer.

Les stratégies ou les procédures d'intervention employées en un processus de changement organisationnel sont des préoccupations présentes en recherches empiriques et formulations théoriques sur le sujet. En la perception de Fisher (1996), le défi qui affrontent, fréquemment, consultants et administrateurs responsables de la mise en oeuvre de changements organisationnels, est agir sur les systèmes de communication, de relations de pouvoir qui intimement sont liées avec la culture de l'organisation. Motta (1998) dit que de la consistance de la culture comme quelque chose appris doit être préoccupation des conducteurs du changement qui doivent avoir la sensibilité pour connaître les formes de comportement culturel, éliminer des

préjugés et avoir tolérance pour accepter comme naturelles les différences entre groupes et organisations, sachant que ces différences se construisent au long du temps.

Crainer (2002) affirme que se discute beaucoup le changement comportemental ou culturel, si elle est ou en résultant inhérent d'un programme de changement ou n'a pas besoin d'être lancé avant le début du programme. Il considère, néanmoins, que le changement de cultures organisationnelles est un processus difficile, retardé et délicat.

Il y a, alors une polémique sur les changements en les organisations et changement de culture. Grey (2004) fait ressortir que les managements des changements sont défectueux et sont des échecs. Pour l'auteur, le problème pour la gestion du changement est que "les personnes sont tous particuliers" (sic) et que en le gamma de significations des identités, l'organisation est seulement un d'elles.

### **3. CHANGEMENT ET CULTURE ORGANISATIONNEL**

L'analyse ou le simple commentaire de la culture organisationnelle apparaît imbriquée en quelque recherche ou analyse sur changement organisationnel, explicitement ou implicitement. En ce champ c'est possible d'observer le développement des méthodes de recherche et les considérations environ les processus d'intervention employés en les organisations.

Observer les manifestations culturelles inclut remarquer les normes d'interaction entre les personnes, la langue du quotidien, les manières de coexistence (MORGAN, 1996; MOTTA, 1998, MINTZBERG, 2000).

Ils se trouvent des études culturelles qui sont généralisées, ceci est, outre les pratiques, règles et structures formelles, décrivent et interprètent aussi les pratiques informelles - tels comme les normes de comportement ajustées, procédures pour prise de décision, histoires, cérémoniaux et autres dispositifs (FROST et MARTIN, 2001). Il y a aussi les études spécialisées qui focalisent un seules manifestations culturelles. En ce sens, Fleury (1996) cite la recherche de Janice Beyer et de Harisson Trice autour de rites organisationnels: de passage (programme d'intégration en la société), de dégradation (processus démission ou substitution), de confirmation (sessions de formation), de reproduction (activités de développement organisationnel), de réduction de conflits (négociation collective) et d'intégration (fêtes en dates commémoratives).

Frost et Martin (2001) ont identifié des perspectives distinctes en l'étude des cultures organisationnelles: l'ingénierie de valeur et l'interaction, la différenciation et la fragmentation. Les études de l'ingénierie de la valeur, selon Frost et Martin (2001), définissaient la culture comme un emballage, internement conscient, de manifestations culturelles qui produisent le consensus de toute l'organisation, surtout autour d'un ensemble de valeurs partagées. L'ingénierie de valeur, en ce cas, voit possibilité de l'organisation d'être dirigée et que cultures cohérentes prendraient aux un meilleurs joue financier, vu que les valeurs culturelles ajustées à l'affaire d'entreprise apporteraient résultats meilleurs. C'est la perspective de l'intégration et de l'ingénierie de la valeur qui nourrit l'idée de construction de cultures fortes et que peuvent apporter engagement et compromission des personnes avec les stratégies et objectifs organisationnels. Cela place l'étude de la culture à service des objectifs de rentabilité des sociétés, comme aussi studieux de la culture ils feraient attention aux intérêts gestionnaires (FROST et MARTIN, 2001). En la perspective de la différenciation les études indiquent ce qui n'a pas une culture unitaire. Une connexion, un filet de relations qui inclut des influences environnementales et des subcultures à l'intérieur me le même organisation (MORGAN, 1996; MOTTA, 1998; ALVESSON et DEETZ, 1999; FROST et MARTIN, 2001). Ces subcultures peuvent ne pas partager de tous les valeurs et divergentes, et que des intérêts peuvent varier avec environnement culturel. Cette perspective suggère que les études de culture doivent être d'ordre général et non spécialisé. En la perception de Motta (1998) la tendance contemporain est l'acceptation de subcultures organisationnelles à cause des stimulations à la différenciation, pluralité et identités localisées.

Sur la perspective de la fragmentation, déjà en une optique post-moderne, se défend que les relations entre les manifestations de la culture sont suffisamment complexes. Il y a beaucoup de contradiction et confusion, même entre les subcultures. De cette forme le consensus, la pensée seule ou hégémonique ne se produit pas en l'organisation comme tout partagé (intégration et ingénierie de valeur) ni en les subcultures (différenciation). Tout consensus est transitoire, centré en quelque question spécifique, produisant des affinités temporaires et remplaçables. Grey (2004) dit que la raison par laquelle la culture s'est prouvée résistant à la gestion est rapportée à l'impossibilité de contrôler les relations sociales, vu que les personnes ne sont pas objet et ni sont des sujets non contrôlables systématiquement.

"En beaucoup de méthodes et pratiques, les interventions de nature culturelle coïncidaient avec les autres interventions socio-psychologiques, valorisant des groupes, leurs identités et relations" (MOTTA, 1998, p.110). Néanmoins, avec la vision systémique, est élargie la perspective du changement organisationnel, en le sens dont l'intervention doit considérer que tous les éléments constitutifs de la culture doivent être considérés, annexer d'être comprise en sa totalité, peuvent être vues séparément par critères divers, vu que les modèles révèlent contradictions, ambiguïtés et complémentarités. Pour Motta, le changement est à facettes multiples, interdisciplinaire et doit reconnaître avantages et désavantages de chaque modèle pour réveiller créativité et incorporer idées avant méprisées.

En ce qui concerne les méthodes utilisées en la recherche en culture organisationnelle, quelques théoriciens défendent la méthode qualitative, autres la méthode quantitative, ont ce qui conseillent d'utiliser les deux et ce qui croient que cette polémique n'importe pas. L'utilisation de la méthode qualitative cherche à décrire la culture, se valant de procédures nomotétique et de l'herméneutique. Déjà l'utilisation de la méthode quantitative privilégie l'enquête de données qui permettent d'extraire des calculs mathématiques et statistiques fondamentaux pour analyse du phénomène. Selon Frost et Martin (2001), en la décennie de 70 l'espace de la recherche quantitative dominait le scénario académique, principalement aux États-Unis et en la Grande-Bretagne, se soutenant en le modèle rationnel du comportement humain. Par compte de cela, beaucoup de studieux adeptes aux méthodes qualitatives ont incorporé techniques quantitatives en leurs recherches en le champ de la culture organisationnelle.

#### **4. ASPECT MÉTHODOLOGIQUE**

Avec l'intention de decontribuer à élargissement de la connaissance du secteur, le présent article a comme objectif présenter une analyse interprétative et approfondie, à l'intérieur de la limitation de l'échantillon des articles publiés en les annales de ENANPAD en les années de 2002, 2003 et 2004. Le choix de ENANPAD a été par le costume d'être un événement national, avec des publications majoritairement d'auteurs brésiliens et dont les articles, en leur plupart, disent des recherches empiriques. L'échantillon, bien que relativement limitée, a permis une lecture plus qualitative. Cette étude à l'envers, outre le référentiel théorique trouvé en les articles de la recherche, référentiels théoriques d'auteurs nationaux et internationaux.

Les expériences empiriques sont propres de chaque organisation. Ne se transfère pas l'expérience d'un processus de changement d'une organisation pour autre. Mais, nous pouvons prendre des références sur les stratégies des organisations en les contextes du changement, le travail de la recherche empirique et les soins à deêtre observés, principalement la méthode et se rassemble de données.

Nous réalisons une recherche interprétative, sur base de l'enquête bibliographique et un traitement qualitatif, à partir d'une lecture approfondie de 21 articles publiés en les annales de ENANPAD, en les éditions de 2002, 2003 et 2004, en les secteurs de Gestion de Personnes et de Relations du Travail, Comportement Organisationnel, Stratégie et Théorie des Organisations.

Pour la recherche des articles, nous utilisons, basiquement, les suivants mots clé: changement organisationnel, culture organisationnelle, transformation organisationnelle, valeurs, croyances et identité organisationnelle.

Le choix de cet échantillon a pris en considération le costume du ENANPAD être un événement de publications prédominantes d'auteurs brésiliens et dont les travaux scientifiques, en la plupart des fois, disent des expériences empiriques de sociétés nationales.

Ont été établies sept catégories pour analyse des données de la recherche: (1) problème ou intérêt de recherche; (2) les raisons par lesquelles les organisations cherchées ont entrepris les changements; (3) les référentiels théoriques utilisés par les auteurs des recherches; (4) les méthodes de recherche employées; (5) les stratégies de changement mobilisées en les organisations; (6) les conclusions des auteurs des articles.

## **5. L'ANALYSE DES ARTICLES PUBLIÉS SUR CHANGEMENT**

### **5.1. Les problèmes ou les questions de recherche**

Les problèmes ou les questions de recherche ont révélé une préoccupation des chercheurs brésiliens avec les processus de changement organisationnel, changement culturel, leurs impacts en la vie des personnes et leur relation avec le monde du travail. Parmi les principales préoccupations: les identités des personnes, le changement de profil ou le comportement (désiré et/ou imposé par les organisations), les processus de résistance au changement, les relations de pouvoir établies, les perceptions subjectives des personnes en avant des changements, les mécanismes d'apprentissage des personnes. Nous identifions aussi une préoccupation avec l'organisation en elle: l'identité de l'organisation, l'agencement et le rôle de la communication, la

langue en les processus de changements, la performance de l'organisation, l'influence sur les objectifs organisationnels, comme se sont donnés les changements, la connaissance et l'apprentissage organisationnel.

Il est évident que de la part des auteurs brésiliens y a des préoccupations avec les deux côtés: de l'organisation, *loco* du changement, et des personnes comme acteurs sociaux qui influencent et sont influencés par les changements organisationnels.

## **5.2. LES RAISONS POUR LES CHANGEMENTS**

En presque tous les articles cherchés restent clair qu'a y eu des raisons concrètes qui ont déchaîné les procédures de changement, au Brésil, soient culturelles ou non : acquisitions, fusions, changement de stratégie pour compétitivité, pression externe (gouvernemental, légal, commercial), technologie, rationalisation administrative, modification de procédures ou méthodes de travail, intérêts politiques, récupération financière.

La recherche sur changement organisationnels au Brésil suggère que les organisations brésiliennes passent par des processus divers de transformation liée aux configurations dont un monde globalisé et concurrentiel impose aux organisations.

## **5.3. LE RÉFÉRENTIEL THÉORIQUE**

Les référentiels théoriques utilisés par les auteurs et les chercheuses brésiliens sont multiples. Parmi les thématiques utilisées, prédominent les suivantes: Culture Organisationnelle et Culture Brésilienne, Changement Organisationnel, Identité Organisationnelle et Identité des Personnes, Comportement Organisationnel, Communication, Connaissance et Apprentissage Organisationnel. Les publications plus consultées sur ces sujets ont origine chez les auteurs nord-américains, principalement consultants de sociétés. En l'avis de Fachin et de Cavedon (2006), cette prédominance est influencée par l'histoire de l'enseignement d'administration au Brésil et la présence de la littérature américaine traduite en grand volume. Recherche réalisée par Vergara (2006) en les périodes de 1989 et 1993 et de 1994 à 1998, déjà dehors constatée cette forte évidence.

Ces référentiels transitent entre les articles, néanmoins comme principaux, néanmoins comme accessoires/complémentaires ou perpassent discrètement sur les textes. Le changement, la culture, la communication et l'identité s'entrelacent presque tout le temps. Nous comprenons que

ces thématiques doivent être envisagées sous un abordage multidisciplinaire en les études, recherches et mise en oeuvre de changements en les organisations.

#### **5.4. LA MÉTHODOLOGIE**

En l'enquête réalisée, est prédominante la méthode d'étude de cas seul en les recherches brésiliennes sur changement et la culture. Les abordages méthodologiques sont essentiellement qualitatifs, avec peu d'incursions quantitatives. La technique d'entrevues demi-structurées est la plus usuelle, ainsi que la recherche documentaire et l'analyse qualitative de contenu.

Sur la quantité de personnes interviewées, il n'y a pas une référence étalon, il est très varié. Les techniques d'échantillonnage aussi sont très diverses, sans une tendance observable qui incluent coupes transversales en l'organisation, s'agissent d'échantillons intentionnels et aléatoires, impliquant groupe de directeurs, corps gestionnaire et employés opérationnels.

Pour Frost et Martin (2001), les méthodes quantitatives appliquées à des études spécialisées de la culture peuvent apporter quelques problèmes. Un de celui-là est qu'un type de manifestation culturelle peut ne pas représenter toute la culture. Encore, les personnes qui répondent à ces recherches peuvent se laisser induire par des valeurs imposées, bien que non conscients de cela. Ils en outre peuvent avoir crainte que les promesses d'anonymat faites par les chercheurs ne soient pas pour valoir et, pour que ne courent pas le risque de perdre leurs emplois, être tendancieux à citation de valeurs exprimées par la culture formelle. Le problème peut être en le choix des échantillons de recherche.

Encore en l'optique de Frost et de Martin (2001), les méthodes qualitatives aussi peuvent apporter problèmes, vu que en le contexte organisationnel le comportement est conditionné aux préférences gestionnaires, ambitions de carrière et de l'employé vouloir cacher sa vraie position. D'autre part y a ce qui défendent la méthode qualitative soutenue par plusieurs techniques de recherche. En ce sens, Fleury (1996) cite la proposition de Duncan: l'application de la méthode triangle comme technique de recherche de la culture organisationnelle, à la combinaison des techniques de commentaire, entrevues comme technique qualitative et application de questionnaires comme technique quantitative.

La polémique n'est pas conclusive. Nous observons propositions qui combinent les deux méthodes : le qualitatif et quantitatif. Nous croyons que ne s'agit pas d'un choix entre un ou autre méthode, mais d'une définition de procédures du chercheur en avant de son objet d'étude, ce qui

inclut son positionnement en le contexte, le type d'organisation, le contexte de l'organisation, les dimensions séculier et historique, parmi autres facteurs.

### 5.5. LES STRATÉGIES DE CHANGEMENTS UTILISÉS

La recherche a identifié les stratégies plus fréquemment utilisées par les organisations en leurs processus de changement organisationnel et/ou de transformation culturelle mentionnés en les études de cas publiés:

- a) **Identité:** nouvelles définitions de valeurs, croyances et changement en le modèle de gestion; ainsi que de nouvelles définitions de stratégies concurrentielles.
- b) **Structure:** réduction d'employés; changement de structure et/ou réorganisation de processus de travail; investissement en technologie.
- c) **Gestion de Personnes:** révision de politiques et pratiques de gestion de ressources humaines, avec engagement complet du secteur de ressources humaines en le processus de changement; qualification technique et qualification comportemental; plan de démission volontaire ; sélection de nouveaux employés et occasion de carrière pour vétérans ; démission de fonctionnaires excepté du profil désiré ; évaluation de la compétence de gérants et gestion de performance de fonctionnaires.
- d) **Style Gestionnaire:** Participation en le processus de changement ; réunions avec fonctionnaires pour prise de décision ; changement top down imposée sans participation.

Ces données montrent une variété de stratégies que les organisations brésiliennes utilisent en leurs processus de changement, et aussi prouvent que beaucoup d'elles forment un ensemble d'actions prévues ou non, stratégiques ou par accroissement, participatives ou imposées. Les études de cas révèlent que les changements passent par une combinaison de stratégies, étant que en les participatives, l'adhésion est facilitée, l'identité est préservée et la subjectivité est respectée. En les stratégies imposées sans participation, le processus est plus traumatique, la résistance est plus fort.

## 5.6. LES CONCLUSIONS DES AUTEURS CHERCHÉS

En les 21 articles cherchés, nous trouvons des conclusions concernant les suivantes catégories:

- a) Concernant au context des processus de changement, participation et contrôle sur le changement, Crubellate (2003) reconnaît que le résultat ou l'efficacité de processus de changement semble dépendre des caractéristiques objectives du modèle administratif et, principalement, des conditions personnelles et sociales en lequel s'insèrent les fonctionnaires et comme ils interprètent socialement la réalité par eux construite et comme le tableau institutionnel sert de référence et touche la conduite individuelle. Pour Jacometti et Machado-da-Silva (2003), l'impact de l'environnement sur les organisations ne se produit pas de forme directe et homogène, mais est perçu sélectivement et interprété par les personnes sur base de normes symboliques et d'intérêts partagés. Beatriz (2004) détache qui quand il y a plus grande connaissance sur le changement et plus grande interaction avec son processus, il y a réduction des résistances et de la réaction à nouvelles valeurs organisationnelles est facilité. Mendonça et Mesquita (2002) disent qui semble d'être illusoire l'idée des gérants de pouvoir prévoir et diriger complètement le changement culturel. Il y a un correctement niveau de contrôle qui peut être exercé, mais que le changement est construit avec les intégrants des divers niveaux hiérarchiques.
- b) En ayant en perspective valeurs organisationnelles, normes culturelles et changements, Crnkovic (2003) affirme que les valeurs qui guident la philosophie et le comportement organisationnel contribuent au changement ou à la conservation dont existe. D'autre part, Santos et Fischer (2003) signalent que des valeurs considérées comme hautement positifs pour l'intégration du groupe qui ont étudié, de tels comme orgueil par l'identité et de conservation de sa propre image, peuvent se rendre des obstacles aux dynamiques d'apprentissage et que les subcultures peuvent être un empêchement à un processus de transformation plus efficace dû à la dispute de pouvoir, ils donc rendent difficile la socialisation, le partage de connaissance et les informations. Lanz et Tomei (2004) disent que c'est possible d'imprimer un changement culturel à partir d'un accord culturel d'une certaine subcultura organisationnelle dominante. En la perception de Crnkovic (2003), faut si préserve quelques normes culturelles pour la résolution de problèmes en les normes culturelles efficaces en l'organisation. Encore

pour Crnkovic, doivent être respectées les particularités de chaque unité d'affaire, même que de nouvelles valeurs soient cherchées, donc les anciens estimés sont ce qui guident les actions des fonctionnaires et sont nécessaires pour la manutention du processus de changements culturels. Selon le chercheur, anciennes valeurs ne sont pas laissées de côté et seul ils seront substitués par nouveaux si les membres de l'organisation soient compromis avec cela.

- c) Sur le rôle exercé par la communication et par la langue en les processus de changement, Silva et Vergara (2002) identifient la communication comme une arène dans laquelle les personnes retrouvent leurs identités, ils construisent un sens pour la réalité, se reconstituant comme sujets et acteurs conscients et compétents. Pour ces auteurs la communication ne peut pas être un simple instrument de transmission de message et une conviction du changement. Pour Crnkovic (2003) le processus de communication exerce une fonction fondamentale, de façon similaire que Lanz et Tomei (2004) aussi ont remarqué le système de communication établi et endomarketing comme fondamentale. Mendonça et Mesquita (2002) concluent que la communication et la langue en la culture organisationnelle ont en même temps les rôles de conservation et de transformation. En la perception de Reis (2002), la relation entre communication et le changement organisationnel stratégique c'est de nature imbriquative et ceci implique intersection et non seulement connexion. Cette relation holistique fait de la communication et du changement processus inséparables. Pour Reis, l'option par initiatives de caractère seulement informatif ou que en le maximum ils cherchent l'engagement, ne prend pas les agents de changement à la réflexion sur son travail et sa compromission.
- d) Concernant comme les changements touchent les identités et subjectivités des personnes, Silva et Vergara (2002) font ressortir que les identités des personnes sont multiples quand sont touchées par les situations de changements et cela exige que les nouvelles identités soient négociées, constituées en un environnement partagé pour de nouvelles significations en le contexte organisationnel, devant prendre en compte les sentiments, les avis et les perceptions des personnes. Qu'y ait de l'espace pour l'expression, donc les changements touchent les désirs ardents, les projets, le status, les relations personnels et la vie des personnes à l'intérieur et extérieur de l'organisation.

Déjà en l'étude de cas réalisé par Sá et Trindade (2003) a été identifié que les personnes perçoivent les répercussions négatives des changements sur leurs identités. Pour ces auteurs les personnes réagissent négativement en avant des changements par le costume de se sentir menacés, ils ont de la peur, sont peu sûres et ces sentiments touchent leurs identités professionnelles. Vasconcelos, Mascarenhas et Zacarelli (2004) ont constaté que quand le changement ne rompt pas avec la mémoire et avec l'identité organisationnelle, il préserve l'identité des personnes et avec cela le processus de résistance c'est moindre. Selon Beatriz (2004), les valeurs qui rendent difficile le changement sont l'imédiatisme, l'individualisme, la dépendance et la peur de demander, donc les valeurs qui facilitent le changement sont l'ouverture pour apprendre, pour le processus de changement en lui et la disponibilité pour décider problèmes. Santos et Fischer (2003) ont observé que l'utilisation de la culture pour dévaloriser les comportements intrinsèquement associés à la génération de la connaissance collective (avec la participation et le partage), agit de manière favorable à l'expansion de la connaissance du groupe.

- e) Sur les implications du changement en les stratégies, tactiques, décisions, mesures, actions ou actes administratifs qui peuvent toucher positivement ou négativement la procédure d'adhésion ou de résistance au changement, Penteado et Silva (2004), quand se rapportent à des mesures administratives prises par l'organisation, ont focalisé que quand a un programme d'occasions internes pour ascension professionnel liée aux changements, se rend un point positif pour l'identification avec un nouveau profil désiré par l'organisation. Et que, aussi, la démission de fonctionnaires autoritaires et truculents en l'organisation laquelle ils ont cherchée, il a servi comme une démonstration positive du type de comportement attendu et non désiré par l'organisation. En ce gonflement de mesures les auteurs citent encore comme points favorables à insertion de nouveaux fonctionnaires et la formation comportemental pour améliorer des relations et l'intégration entre les niveaux hiérarchiques. Lanz et Tomei (2004) ont identifié la performance sur les pratiques de ressources humaines, l'adéquation de la structure organisationnelle en le processus de changement et les processus de relations interpersonnelles développés comme aspects importants. Pour Crnkovic (2003), la gestion de la culture organisationnelle, tant que dimension

concurrentielle de la stratégie de ressources humaines, se rend fondamental pour une action stratégique de la production. Selon l'auteur, en la recherche qui a réalisé, le secteur de ressources humaines a été de fondamentale importance pour que se respecte la culture existante à l'intérieur d'un processus de révision et d'introduction de nouvelles valeurs.

- f) Sur le changement organisationnel et culturel en les organisations brésiliennes, je me fais attention aussi aux particularités de notre culture, Shimonishi et Machado-da-Silva (2003) ont perçu en sa recherche que, quoique le scénario d'entreprise soit structuré et avec l'augmentation de normes internationales de professionnalisation, quelques caractéristiques culturelles de chaînes de notre formation historique se trouvent présentes et touchent l'activité gestionnaire. En ce sens il y a, selon les auteurs, qui se considéreront l'accord de la culture et comprendre la dynamique des relations en les organisations installées en le territoire brésilien. Pour Tanure (2004), à de analyser sociétés brésiliennes que prétendaient mettre en oeuvre des changements, dont la conclusion est ce dont la majorité que se dispose à changer fait seulement des modifications superficielles, que beaucoup se disent ouverts, mais la majorité des Brésiliens craint le changement.

## **6. CONSIDÉRATIONS FINALES**

Sur les problèmes et aux questions de recherche, posés par les auteurs brésiliens, nous vérifions une tendance avec des préoccupations rapportées aux aspects culturels, identité des personnes et comportement organisationnel. D'autres dimensions du changement pourraient être explorées et être associées aux résultats des recherches, comme la performance organisationnelle en termes de profits économiques, financiers et sociaux qui pourraient soutenir ou justifieront les changements en les entreprises en les organisations brésiliennes.

Sur les raisons pour les changements organisationnels, la recherche révèle que les auteurs brésiliens possèdent la dimension et extension que les facteurs internes et externes provoquent stimule du processus de changement et cela renforce l'idée dont, pour être réussi, le changement a besoin d'être considéré comme en étant d'urgence, d'occasion et de survie de l'organisation et, conséquemment, réduise les processus de résistance des personnes et augmente la capacité de réaction et l'adhésion des acteurs sociaux engagés.

Malgré des référentiels théoriques se présenter à facettes multiples, nous identifions qu'y a un tissu littéral en joignant références sur culture, du changement, l'identité, la communication, la gestion de la connaissance et de l'apprentissage organisationnel en les abordages des auteurs brésiliens en leurs études. Ces références semblent indispensables ou, au minimum, nécessaires pour traiter avec la thématique du changement en les organisations. Il faut s'interroger sur la nécessité d'incorporer des référentiels théoriques de business qui puissent focaliser des aspects stratégique et de la génération de valeur à l'affaire des organisations.

En l'usage de méthodes, nous vérifions une évaluation de la méthode d'étude de cas, avec accent en l'analyse qualitative soutenue, pour la plupart, par des entrevues demi-structurées. De cette manière, il y a peu d'application et traitement statistique de données rassemblées par des questionnaires. Nous vérifions la nécessité d'études futures qui discutent la validité des recherches en termes de qualité et de quantité des échantillons utilisés, vu que en les articles analysés en eux n'a pas semblé y avoir une préoccupation importante avec l'échantillon.

En une recherche sur des publications scientifiques en le secteur de systèmes d'informations au Brésil, Hoppen et Meirelles (2004) ont évalué comme de basse ou moyenne qualité les articles qui ont utilisé des recherches qualitatives. Ces auteurs ont indiqué aussi que les méthodes de recherche plus utilisées par la communauté académique du secteur sont les études de cas et la recherche du type survey. En sens semblable, Caldas (2004) aussi interroge la qualité des articles soumis à des événements brésiliens. Ainsi en étant, nous rejaillissons l'importance de la recherche qualitative et du traitement des données rassemblées, parce qu'ainsi ce sera possible de refrapper les critiques.

En l'aspect afférent aux stratégies utilisées par les organisations en leurs processus de changements, a été évident que il n'y a pas une recette seule. Néanmoins, semble qu'un processus de changement meilleur est réussi quand il y a démonstration concrète de l'itinéraire à être suivant par l'organisation, bien avec l'utilisation de mécanismes d'incitation aux comportements désirés. En étant que en ces mécanismes, nous détachons: formation technique, modification de politiques et pratiques de ressources humaines, changements en la structure et réorganisation du travail.

La recherche a révélé que quelconque processus de changement organisationnel devrait passer par une perception claire de la raison du changement, ait vu de l'importance des valeurs et des croyances en un processus de participation et de négociation avec les acteurs sociaux impliqués

(internes ou externes). Cela a prouvé que sujets transversaux collectivement partagés, comme communication et langue, soient éléments imbriqués en tout le processus de changement, en le but de considérer l'impact des changements sur les personnes.

Nous sentons manque de recherches qui enquêtaient les différences culturelles brésiliennes pour contribuer en la construction de théories nationales en études organisationnelles. Cela parce que en l'analyse des articles de cette recherche, nous identifions une préoccupation à considérer les particularités culture brésilienne en les procédures de changement, et ainsi nous sommes d'accord que la forme comme le Brésilien corvée avec le pouvoir est un obstacle au changement, de ne pas avoir une claire distinction entre le public et privé, le professionnel et le personnel.

Les expériences empiriques sont propres de chaque organisation. Il n'y a pas comment transférer l'expérience d'un processus de changement d'une organisation pour autre. Néanmoins, nous pouvons prendre comme références les stratégies des organisations sur les contextes du changement, la recherche empirique et les soins à deêtre observés, la méthode et le rassemblent de données.

## RÉFÉRENCES

- Abbagnano, N. (1998), *Dicionário de Filosofia*. 2.ed. São Paulo: Martins Fontes.
- Alvesson, M; Deetz, S. (1999), Teoria Crítica e Abordagens Pós Modernas para Estudos Organizacionais. In: CALDAS, Miguel; FACHIN, Roberto; FICHER, Tânia (Org). *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.1.
- Beatriz, M.Z. (2004), Cultura, Poder e Resistência no Processo de Implantação do Módulo Organizacional de Células Semi-Autônomas: Um Estudo de Caso em uma Empresa do Ramo Industrial. In: *Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba: ANPAD.
- Bertero, C.O. (1996), Cultura Organizacional e Instrumentalização do Poder. In: Fleury, M.T.; Fisher, R.M. (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Caldas, M.P. (2005), Paradigmas em Estudos Organizacionais: Uma Introdução à Série. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol.45, n.1, p. 53-57.
- Canduro, F. *et all.* (2002), O Processo de Mudança e Aprendizagem no *Call Center* de uma Empresa de Telecomunicações. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Cesar, C.; Machado-Da-Silva, C. (2002), Identidade Organizacional: O caso Telepar Brasil Telecom. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Crainer, S. (2000), *Grandes pensadores da administração*. 2.ed. São Paulo: Futura.
- Crnkovic, L.H. (2003), Cultura Organizacional: O Diferencial Estratégico da Área de Recursos Humanos. In: *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.

- Crubellate, J.M. (2003), Conseqüências da Modernidade: Interpretando as Reações Culturais à Racionalização Administrativa em uma Agência Bancária. In: *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Davel, E.; Vergara, S. (2001), Subjetividade e Objetividade nas Organizações. In: Davel, E.; Vergara, S. C. (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Davel E.; Vergara S. (2005), Desafios Relacionais na Práticas de Gestão e de Organização. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol 45, n.1, p. 10-13.
- Enriquez, E. (2001), Interioridade de Organizações. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C. (Org.). *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Fachin, R.; Cavedon, N. (2006), A Análise das organizações nos países francófonos: uma visão brasileira – francofilia ou francofobia? In: Chanlat, Fachin e Fischer (ORG). *Análise das Organizações: Perspectivas Latinas*. Proto Alegre: Editora UFRGS.
- Fischer, R.M. (1996), O círculo do poder: as práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas. In: Fleury, Fischer, R.M (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª.ed. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M.T. (1996), O desvendar da cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: Fleury M.T.; Fischer, R.M. (Coord.). *Cultura e Poder nas Organizações*. 2ª.ed. São Paulo: Atlas.
- Frost, P; Martin, J. (2001), Jogos de guerra da cultura organizacional: a luta pelo domínio intelectual. In: Caldas *et al.* (Org.) *Handbook de Estudos Organizacionais*. São Paulo: Atlas, v.2.
- Grey, C. (2004), O Fetiche da Mudança. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol 44, n.1.
- Hoppen. N; Meirelles, F. (2005), Sistemas de Informação: Um panorama da Pesquisa Científica entre 1990 e 2003. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, vol.45, n.1, p.24-35.
- Jacometti, M.; Machado-Da-Silva, C. (2003), A Influência de Valores, Crenças e Interesses na Definição de Objetivos Organizacionais. In: *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Lanz, L; Tomei, P. (2004), A mudança organizacional e desempenho financeiro: o papel da concordância cultural. In: *Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba: ANPAD.
- Leite, F. P. (2002), Investigando Relações entre o Processo de Comunicação e a Introdução de Uma Nova Filosofia Gerencial em Organizações. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Lima, S.; Machado, M.; Castro, A M. (2002), A Criação do Conhecimento em Processos de Mudança Organizacional. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Mendonca J.R.; Mesquita; Z. (2002), O Papel da Comunicação e da Linguagem na Mudança Organizacional: uma abordagem cultural. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Mintzberg, H. *et al.* (2000), *Safári de Estratégia: um roteiro do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Brookman.
- Morgan, G. (1996), *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas.

- Motta, P.R. (1998), *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Nogueira, E.; Machado-Da-Silva, C. (2003), Identidade Organizacional - A importância dos Valores e Crenças: Um Estudo de Caso em uma Organização Extinta por Incorporação. .In: *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Oliveira, N. (2002), Mudanças Organizacionais e Qualidade de Vida no Trabalho: Um Estudo Comparativo-Temporal em Unidades do Banco do Brasil. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Penteado, A; Silva, J.R. (2004), A Tentativa de Reforço de Um Perfil Desejado de Funcionário e Seus Efeitos Sobre a Orientação das Identidades nas Situações de Mudança Organizacional. In: *Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba: ANPAD.
- Protil, R.M. (2003), Mudança Organizacional Frente a Novas Tecnologias: Um Estudo de Casos em uma Cooperativa Agroindustrial. In: *Anais do XXVII, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Rreis, M.C. (2002), Comunicação e Mudança Organizacional: da redução conceitual às lições empíricas. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Sa, H; Enders, T. (2002), Relação entre Cultura e Desempenho nas Escolas Particulares. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Sa, M.D; Trindade, U.M. (2003), Mudança Organizacional e Identidade das Pessoas: O caso da Funasa. In: *Anais do XXVII, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Santos, I. Fischer, A.L. (2003), Influências dos Traços Culturais nos Processos de Aprendizagem Organizacional In: *Anais do XXVII, Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Shimonishi, J.S.; Machado-Da-Silva, C.L. (2003), Características Culturais Brasileiras e Atividades Gerenciais em Agências Bancárias: Estudo Comparativo de Casos. In: *Anais do XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Atibaia: ANPAD.
- Silva, J.R.G; Vergara, S.C. (2002), Mudança Organizacional e as Múltiplas Relações que afetam a Reconstrução das Identidades dos Indivíduos. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.
- Soto, E. (2002), *Comportamento Organizacional: O Impacto das Emoções*. São Paulo. Pioneira.
- Tanure, B. (2005), Informação e Conhecimento para Gestão Empresarial. *Revista HS Management*. São Paulo, n 48, p. 34-36.
- Townley, B. (2001), Conhecimento e Poder nas Organizações. In: Davel, E; Vergara, S. (Org.) *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Vergara, S. (2006), Análise Organizacional no Brasil: uma visão busca da interdependência cultural. In: Chanlat, Fachin e Fischer (ORG). *Análise das Organizações: Perspectivas Latinas*. Proto Alegre: Editora UFRGS.

- Vasconcelos, I.G.; Mascarenhas, A; Zaccarelli, L. (2004), As Percepções Subjetivas do Tempo nas Organizações e a Mudança Organizacional: Uma Análise Comparativa da Dailmer Chrysler e da Bull. In: *Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Curitiba: ANPAD.
- Wood Jr, T. (1995), *Mudança organizacional: aprofundamento de temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas.
- Xavier, R.O.; Dias, S.M.R. (2002), A Percepção dos Gerentes sobre o Comportamento Organizacional após a privatização. In: *Anais do XXVI Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. Salvador: ANPAD.