

GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

ORGANIZATIONAL CHANGE ADMINISTRATION

Paulo Cesar Barbosa Lopes¹, Carlos Cesar Stadler², João Luiz Kovaleski¹

¹ Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR, Ponta Grossa, PR

² Autor para contato: Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná - CEFET-PR, Especialização em Gestão Industrial, Ponta Grossa, PR, Brasil; e-mail: cstadler@linhalivre.net; (42) 220-4800

Recebido para publicação em 13/02/2003

Aceito para publicação em 05/05/2003

RESUMO

O artigo a seguir apresenta uma síntese do que tem sido publicado sobre gestão da mudança organizacional. O objetivo é servir de referencial teórico básico para quem deseja entender como e porque se processa uma mudança em uma organização e mostrar as técnicas de gerenciamento desse processo. A idéia central é mostrar as variáveis envolvidas e que normalmente passam despercebidas pelas pessoas que se encontram envolvidas no processo de mudança.

Palavras-chave: gestão; mudança organizacional; gerência

ABSTRACT

This article presents a survey on how to administer an organizational change. The purpose of this research is to serve as a theoretical referential for those who wish to understand how and why a change in an institution is brought about, as well as to show the management techniques of the process. The main idea is to present all the variables, which normally go unnoticed by the people involved in the process.

Key-words: change administration; management

1. Introdução

Em um mercado onde as idéias, os recursos e as competências estão globalizados, e a informação viaja numa velocidade espantosa, fazendo com que as organizações tenham que estar constantemente alterando sua maneira de agir para se adequarem ao meio onde estão inseridas, se faz necessário que este processo, mudança, seja bem entendido e gerenciado.

A expressão “mudança organizacional” não é nova. Nem tampouco seus conceitos básicos são atuais, no entanto, muito tem se discutido sobre o assunto e novas técnicas e teorias têm surgido para facilitar a vida de quem tem que dirigir um processo assim.

O presente artigo tem por objetivo sintetizar os conceitos envolvidos em todo processo de mudança organizacional, servindo de referencial teórico básico para quem está experimentando um processo de mu-

dança ou deseja conhecer um pouco do que a literatura sobre o assunto recomenda.

2. Alguns conceitos básicos de um processo de mudança

2.1. Organização

Conforme Chiavenato (1983), uma organização pode ser entendida como o resultado das diferentes ações individuais com a finalidade de efetuar transações planejadas com o ambiente em busca de um objetivo específico. As organizações podem ser de caráter público ou privado, dependendo de quem é o beneficiário; podem ser de caráter governamental ou não-governamental, dependendo se é parte ou não do aparelho do Estado; podem ser de caráter lucrativo ou não-lucrativo, dependendo do seu interesse comercial.

A participação dos integrantes de uma organização depende das características individuais de cada um e das oportunidades que cada integrante tem de participar.

Os integrantes de uma organização desenvolvem uma conscientização social não só interna à organização, mas principalmente em relação à função social que a organização deve desempenhar.

2.2. Cultura organizacional

A cultura organizacional expressa o modo de vida, o sistema de crenças e valores e a forma aceita de interação e de relacionamentos típicos de determinada organização. Ao longo do tempo, a cultura organizacional passa por mudanças, decorrentes da adequação da organização aos meios externos e internos.

2.3. Mudança organizacional

Em uma organização, quando falamos em mudança, pode significar desde uma alteração de posição no mercado em que está inserida, mudança em sua função social, modificação em seu direcionamento estratégico, com uma possível alteração em sua missão, ou mudança em sua cultura, com reavaliação de seus valores e práticas em diferentes níveis de autori-

dade e responsabilidade.

A mudança é tida como um processo natural ao longo da existência das organizações, e é decorrente da reação destas à ação de forças exercidas pelo meio onde estão inseridas.

Para Pettigrew e Whipp (1992), este processo pode ser melhor entendido se dividido em três aspectos:

- Contexto da Mudança: representa os fatores contextuais fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas, etc.;
- Conteúdo da Mudança: significa o que vai ser mudado. Pode ser desde uma máquina, equipamento ou material utilizado (“hard”), ou mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados (“soft”). McCalmann e Patton (1992) consideram que quanto mais relacionadas ao “hard”, mais fáceis de conduzir serão as mudanças;
- Processo de Mudança: é o aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança, que pode variar do participativo ao autocrático, e à velocidade da mudança.

Seja qual for a mudança e o seu nível dentro da organização, é preciso:

- Conhecer as razões da mudança;
- Gerenciar o processo de mudança;
- Realizar um diagnóstico organizacional;
- Definir a direção da mudança;
- Estabelecer um plano estratégico de mudança;
- Monitorar e avaliar o processo de mudança.

3. Conhecendo as razões da mudança

Os motivos de qualquer mudança em uma organização estão dentro da própria organização ou no ambiente onde ela está inserida, ou como combinação de ambos. A mudança causada por estas forças vai depender de sua natureza e intensidade, mas também da própria capacidade e versatilidade da própria organização em enfrentá-las.

Quanto às forças externas à organização pode-se destacar as influências política, econômica, legal,

ética e social. Dentre as forças internas destacam-se os recursos organizacionais excedentes e novos objetivos organizacionais.

O quadro a seguir, apresentado por Kisil (1998), mostra alguns exemplos de forças externas e internas e alguns de seus possíveis resultados.

Fontes Externas		Resultado
Social	Valores de meio ambiente não-poluído	Proliferação de agências governamentais de controle.
		Desenvolvimento de novos métodos tecnológicos de combate à poluição.
		Compromissos organizacionais que afetam recursos, processos e produtos.
		Surgimento de grupos de pressão para maior controle ambiental.
	Valores do Movimento Feminista	Grande número de mulheres entra no mercado de trabalho, com um aumento da força e nível da competência técnica.
		As empresas desenvolvem mecanismos adaptáveis, criando, por exemplo, creches.
		O marketing estratégico dos produtos muda o apelo para aproveitar-se desse novo mercado consumidor representado pelas mulheres trabalhadoras.
		Preocupação com o assédio sexual como questão social e política.
Política	Conservadores no poder	Negócios recebem aporte de capital e se expandem.
		Mercado ganha espaço em detrimento do papel do governo.
	Progressistas no poder	Os negócios são regulamentados: exigem abastecimento e retorno para os trabalhadores.
		Os governos estão mais presentes para garantir serviços públicos. O Estado passa a ser, além de regulador, provedor de serviços.
		Mínorias têm maior espaço para participar das decisões que afetam suas vidas.
Econômica	Expansão da economia	Os negócios se expandem e os conglomerados florescem.
		Oportunidades novas de lucros podem ser eticamente discutíveis para a sociedade.
	Recessão	Desordem, quedas (concordatas), privatização e falência são comuns.
		Maior desemprego pode resultar em maior criminalidade e desajuste social.
Desenvolvimento Tecnológico	Melhoria das Comunicações	Os negócios podem alcançar os consumidores sob as mais variadas formas.
		A sociedade como um todo é melhor informada sobre a existência de bens e serviços.
	Melhoria dos Transportes	O crescimento dos negócios reduz os custos de produção.
		Acesso a novos bens e serviços para populações até então marginalizadas.
Fontes Internas		Resultado
Associações Profissionais		Novos métodos de realização do trabalho na especialidade são aplicados nos locais de trabalho.
		Novos processos organizacionais são criados para acomodar os novos métodos.
Novos Objetivos (metas) Organizacionais		Novos espaços físicos para acomodar as novas unidades operacionais necessárias para atingir os novos objetivos.
		Novos indivíduos são contratados para atuar nas novas áreas.
		As estruturas organizacionais são revistas para acomodar as novas áreas.
Recursos Organizacionais Excedentes		Redefinição de prioridades no uso desses recursos.
		Redefinição do uso de pessoal, o que pode requerer a reciclagem e treinamento dos funcionários em novas áreas de conhecimento e prática.

4. Gerenciar a mudança

Seja qual for a mudança, é um processo que necessita ser gerenciado. Dependendo do nível de mudança e a dificuldade do seu gerenciamento, pode ser necessário definir uma equipe responsável pela mudança, no entanto, cada membro da organização deve ser envolvido. Gerentes, supervisores e chefes de equipe devem liderar alguns aspectos do processo, cada qual no seu nível.

Segundo Hodgetts (2000), as empresas têm de ser capazes de atuar em um ambiente no qual, independente do lugar, tempo, volume ou qualquer fator, as premissas e as regras do jogo mudem continuamente. Para ele, a mudança além de desejável, é necessária; e os executivos precisam estar preparados para ela.

Conhecer o presente e projetar um futuro melhor é o que cria a tensão que impulsiona as pessoas durante o processo de mudança. Por isso, é desejável que a equipe responsável pela mudança tenha a capacidade de:

- usar eficientemente seu conhecimento e as informações;
- ser criativa;
- projetar o futuro dentro e fora da organização;
- trabalhar em equipe;
- ser flexível e se adaptar facilmente aos novos processos;
- motivar os demais integrantes;
- ter ótima comunicação (interna e externa à organização);
- assumir riscos e resolver conflitos;

Toda mudança traz incertezas, mas também oportunidades. Em geral, mudanças criam pressões dentro de qualquer organização, especialmente quando os gerentes não têm experiência em lidar com mudanças. Assim, a sentença de ordem dentro de uma organização que decide mudar é: APRENDER A APRENDER.

Segundo Garvin (1998), para atender a suas necessidades de mudanças, muitas empresas já incorporaram a necessidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais. Porque o que se aprende numa escola ou universidade, ou no próprio

trabalho, torna-se rapidamente obsoleto e, progressivamente, as transformações vividas pela sociedade fazem com que nenhuma organização tenha condições de garantir a um empregado um trabalho específico para sempre.

O que dificulta um processo de mudança e coíbe o aprendizado organizacional é a capacidade de aprender das pessoas e da equipe.

5. Diagnóstico organizacional

Para mudar é necessário conhecer o que se quer mudar. E para fazer o estudo do processo que se deseja mudar é recomendável que as pessoas que irão fazer o estudo tenham capacidade técnica e conheçam as condições de atuação do processo, que tenham objetivos e recursos bem definidos e que estabeleçam o prazo e a profundidade do estudo antes de começá-lo. É também importante, neste momento, considerar a organização como parte de um sistema maior, onde cada processo mudado pode influir em outros. Fundamentalmente, a determinação do diagnóstico da situação organizacional passa por quatro etapas básicas:

- Identificar os problemas externos e/ou internos que, de alguma maneira, afetam a organização e formular as hipóteses;
- buscar informações sobre os problemas identificados;
- analisar as informações obtidas (normalmente o processo mais cuidadoso);
- estabelecer conclusões aceitando ou rejeitando as hipóteses formuladas.

Como todo diagnóstico pressupõe uma ação de mudança futura, é fundamental a objetividade e a capacidade de síntese ao se realizar o estudo. Também é evidente que a maior participação de cada funcionário no processo de diagnóstico representa maior chance de seu envolvimento nas mudanças que vierem a ser propostas e que podem não afetar diretamente o trabalho que desenvolvem. Diagnóstico participativo deve ser um esforço consciente de qualquer diagnóstico organizacional.

6. Direção da mudança

De posse do conhecimento da situação em que se encontra a organização e reconhecida a necessidade de mudança, a equipe que dirige a mudança precisa ter com clareza o local onde ela deve ocorrer. São identificadas quatro áreas onde, normalmente, uma mudança pode ocorrer.

A mudança pode ser restrita a uma tarefa individual. Nesse contexto, qualquer alteração nos insumos, matéria-prima, equipamentos utilizados ou processo tecnológico envolvido pode ocasionar alterações na forma como uma tarefa deva ser desempenhada por um profissional. Dependendo do nível de alteração percebido, talvez seja necessário uma reciclagem de conhecimentos ou, até mesmo, a substituição do profissional por outro com maior qualificação técnica.

A própria organização pode ser o palco da mudança. Assim, alterações no organograma com modificações de áreas de autoridade e responsabilidade, tamanhos de equipes de trabalho e níveis hierárquicos são procedimentos comuns de mudanças organizacionais.

Outra mudança que pode, e deve, afetar toda a organização refere-se às alterações na missão e planejamentos estratégicos da organização, que definem a direção dos esforços de todos os recursos humanos da organização. Essa mudança não deve ocorrer com frequência, mas precisa refletir as pressões exercidas pelo meio onde a organização está inserida sobre seus produtos e condições de trabalho, principalmente.

A cultura organizacional também pode ser o alvo da mudança. Neste caso, costuma ser um processo longo e doloroso, pois a cultura de uma organização se forma ao longo de toda a existência da organização.

7. Estratégias para o processo de mudança

Para que os objetivos da mudança sejam atingidos satisfatoriamente, é necessário que sejam planejadas ações para redução dos riscos e das incertezas inerentes ao processo e maximizando as chances de sucesso.

Dependendo do objetivo e da área da mudan-

ça, as estratégias adotadas podem ser classificadas em específica, quando a mudança está restrita a um processo definido; funcional, quando engloba uma área (departamento, seção) da organização; ou geral, quando se aplica aos objetivos gerais da organização.

Seja qual for a estratégia de mudança adotada, deve ser consistente com outras estratégias da organização, compatível com sua missão, viável (do ponto de vista prático) e apresentar uma vantagem competitiva real.

Além disso, a estratégia precisa ser escolhida em função das características das pessoas envolvidas na mudança, do prazo em que se pretende implementar esta mudança, da profundidade da mudança e duração desejada para seus efeitos.

8. Métodos de mudança

Também é necessário que se escolha a abordagem mais aplicável às mudanças propostas. Nesse campo, são quatro os métodos mais citados:

MÉTODO TECNOLÓGICO - a mudança via introdução de nova tecnologia na organização tem sido o método mais usado nos últimos tempos. A nova tecnologia introduzida pode afetar toda organização ou parte dela.

MÉTODO ESTRUTURAL - são as mudanças decorrentes de alterações no organograma da organização. Normalmente ocorrem em função da necessidade de maior diferenciação vertical ou horizontal na forma como a organização é gerida, mexendo com áreas de autoridade e responsabilidade de cada departamento ou seção.

MÉTODO GERENCIAL - representa toda alteração da forma como a chefia encara a relação dos funcionários com a organização. São, basicamente, mudanças na maneira (critérios) como os funcionários são avaliados e recompensados pelo seu serviço.

MÉTODO HUMANO - são as alterações das pessoas da organização, através da aquisição de novas habilidades, mudanças comportamentais e de atitudes. Uma mudança pelo método humano só acontece quando as pessoas da organização interiorizam os conhecimentos e treinamentos recebidos e os praticam.

Treinamento ou conhecimento recebido e não praticado, é dinheiro jogado fora. Nesse assunto, Senge (1998) afirma que o aprendizado não tem tanta relação com treinamento como imaginamos. Ele defende a idéia de que o aprendizado ocorre no dia-a-dia, ao longo do tempo, quando as pessoas praticam e experimentam o que aprenderam. Para ele, a aprendizagem está mais profundamente ligada à motivação e ao comprometimento das pessoas com a missão geral da organização.

Toda a mudança, independentemente do método utilizado, requer (e causa) mudança nas pessoas que estão envolvidas com os processos mudados. Por isso, algumas premissas devem ser aceitas, conforme enumera Kisil (1998):

- a maioria dos participantes busca o crescimento pessoal;
- todos são críticos em relação ao processo de mudança;
- a maioria deseja e é capaz de participar positivamente da mudança;
- as pessoas não temem a mudança, temem a perda.

Toda a mudança traz algum tipo de perda para as pessoas envolvidas e isso precisa ser tratado de forma clara e honesta durante o processo. As perdas mais comuns estão relacionadas à insegurança, a direção e aos relacionamentos.

Uma mudança tira as pessoas de sua área de conforto e as remete ao desconhecido. É normal que se tenha medo do que não se conhece. Nesse aspecto, o líder da mudança tem as funções básicas de explicitar ao máximo onde se quer chegar e evidenciar as oportunidades da nova situação, minimizando as resistências. As pessoas só mudam e aceitam a mudança quando confiam e seguem o líder do processo de mudança. Mudanças impostas tendem a fracassar ao longo de curto espaço de tempo.

Durante um processo de mudança, as pessoas envolvidas podem apresentar as seguintes fases:

Recusa à mudança - pode ser identificada pela apatia e/ou indiferença ao que está acontecendo. Para saírem desta fase as pessoas precisam receber mais informações a respeito do processo e qual a melhor maneira de se adaptarem a nova situação. Demanda tempo para reflexão.

Resistência à mudança - as pessoas podem demonstrar raiva, incômodo ou isolamento. Ao líder da mudança cabe ouvi-las, acolher seus sentimentos. É um processo que demanda convencimento e tempo.

Experimentação - evidenciada pelo sentimento de frustração, falta de foco, muito trabalho. Deve-se estabelecer metas de curto prazo, concentrar-se em prioridades e estabelecer o acompanhamento das ações.

Comprometimento - notado pela satisfação, linha de ação bem definida e trabalho em equipe. O líder deve procurar a manutenção desta fase estabelecendo metas de longo prazo e incentivar o trabalho em equipe.

Em qualquer fase deve-se evitar exigir produtividade antes do tempo, ignorar a resistência e concentrar-se no trabalho em equipe antes da poeira baixar.

6. Conclusões

Conforme estabelecido na introdução do trabalho, a teoria apresentada não tem a pretensão de esgotar o assunto, nem ser considerada uma verdade indiscutível. Na verdade, ela apresenta alguns pontos comuns que precisam ser considerados nos processos de mudança organizacional, e alguns conselhos que a bibliografia sobre o assunto mostra sobre estes pontos.

Cada ponto apresentado poderia ser discutido ampla e exaustivamente, o que, aliás, tem sido feito, dando início a uma série de novos assuntos que nos últimos anos tem aparecido com frequência nas publicações técnicas da área.

Cumprindo com a proposta apresentada, este artigo apresenta os conceitos e idéias básicas sobre o assunto, servindo de base para estudos mais aprofundados, possibilitando, inclusive, um direcionamento a algum ponto específico sem perder a noção da teoria geral sobre o processo de mudanças.

REFERÊNCIAS

- 1 CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. 3. ed. McGraw-Hill, São Paulo, 1983

2 GARVIN, D. A.; NAYAK, P. R.; MAIRA, A. N. e BRAGAR, J. L. Aprender a Aprender. **Revista HSM Management**, n. 9, ano 2, jul. 1998.

3 HODGETTS, R. M.; LUTHANS, F. e SLOCUM, J. W. Jr. Abaixo o Convencional. **Revista HSM Management**, n. 22, ano 4, out. 2000.

4 KISIL, M. **Gestão da Mudança Organizacional**, vol. 4. São Paulo, SP: Faculdade de Saúde Pública da Universidade de

São Paulo - Série Saúde e Cidadania, 1998.

5 McCALMAN J. e PATTON R. **Change Management – A guide to effective implementation**, Paul Chapman Publishing, London, 1992.

6 PETTIGREW A. e WHIPP R. **Managing Change for Competitive Success**, Blackwell Business, London, 1992.

7 SENGE, P. As Cinco Disciplinas. **Revista HSM Management**, n. 9, ano 2, jul. 1998.