

1

Descrição do problema

A mudança organizacional está presente nas discussões e no cotidiano das empresas, no entanto, é a velocidade com que estes processos têm se multiplicado no ambiente organizacional que tem despertado a atenção de muitos autores da Administração que tentam identificar possíveis formas de condução do processo de mudança.

O desafio de gerenciar este processo tem preocupado bastante a alta administração das organizações, pois muitos não estão preparados para conviver com esta nova realidade, apesar de, muitas vezes, terem consciência dos efeitos positivos e negativos que podem ser gerados a partir das experiências vivenciadas por outras empresas.

Neste capítulo, será apresentado o problema de pesquisa que norteou o presente estudo. A idéia foi analisar a mudança ocorrida na empresa GAMA à luz do modelo sugerido por Kanter et al (1992), capturando também as percepções dos gestores e colaboradores com relação ao resultado do processo.

1.1. Introdução

A preocupação com o crescimento da produtividade e com a própria sobrevivência da organização em ambientes competitivos tem aumentado em todo o mundo, nos últimos anos, por diversos fatores, tais como a globalização dos mercados e o conseqüente acirramento de concorrência.

A rapidez com que as alterações têm ocorrido fez com que os gestores e os próprios empregados percebam que o ambiente organizacional não é mais tão estável quanto era há alguns anos e que muitas alterações são inevitáveis.

Conforme apontado por Drucker (1995), a única certeza que se tem é que novas mudanças estão por vir e, desta forma, a instabilidade ambiental é um dos principais desafios a ser enfrentados pelas organizações. Dessa forma, a inércia

não é bem vista no mundo empresarial, dado que pode comprometer a perenidade do negócio.

O desempenho da empresa deve ser avaliado constantemente, tanto interna quanto externamente, e ondas de programas que visam a melhoria dos processos organizacionais, tais como os ciclos de controle de qualidade, *just in time*, Qualidade Total e o 6 Sigma, invadem as organizações e, sem dúvida, afetam a empresa como um todo.

Muitas vezes, os gestores se vêem forçados por exigências de seus consumidores ou do mercado em que atuam a se adequarem a novas tecnologias, implantando novos sistemas, ou alterando os processos existentes na organização. No entanto, raramente levam em consideração todas as implicações que essa mudança pode ter no ambiente organizacional.

Segundo Gonçalves (1998), na sociedade do conhecimento, os administradores precisam estar preparados para o novo, buscando um aperfeiçoamento contínuo do que fazem, a exploração do seu conhecimento e o aprendizado sobre como inovar.

Os processos de mudança geralmente são iniciados pela alta administração e precisam ser bem compreendidos pelos empregados, afinal, mais do que um aglomerado de processos, as organizações são feitas por pessoas. Os empregados têm suas próprias opiniões e as compartilham por meio de instrumentos formais e informais de comunicação, como por exemplo, a rádio corredor e os encontros casuais.

Para desmistificar o processo de mudança organizacional é importante que a comunicação seja bem trabalhada junto aos diversos atores. Conforme apontado por Ford & Ford (1995, p. 565): “os gerentes precisam considerar o impacto que as suas comunicações têm no processo de mudança organizacional”.

Senge (1990) acredita que a competição deixa de ser baseada em recursos para tornar-se fundamentada em informações e no conhecimento. Sendo assim, os ativos intangíveis que estão associados ao conhecimento presente na competência das pessoas e nos relacionamentos também precisam ser geridos durante o desenvolvimento desses processos.

Entretanto, nem sempre os processos de mudança organizacional têm sucesso, e grande parte deles acaba sendo abandonada antes mesmo de fracassar, porque embora sejam esperados resultados no curto prazo, somente com esforço

reforçado podem ser identificadas as suas contribuições ao longo do tempo. Dessa feita, a alta administração precisa estar comprometida durante todo o seu desenvolvimento para que não haja o risco de falta de incentivo ou uma indesejável interrupção de um projeto de transformação.

Por outro lado, mudanças se relacionam com fatores organizacionais existentes, tal como a questão cultural e a estrutura de poder vigente, e ainda que haja propósitos bem definidos, visando a melhoria do desempenho da organização, nem sempre obtêm a adesão necessária para alcançarem sucesso.

A condução e o monitoramento do desenvolvimento de um processo de mudança organizacional é um desafio para os gestores, principalmente pela diversidade de barreiras a serem superadas nestes processos. Além disso, mesmo ao comparar processos de mudança parecidos que ocorreram em empresas diferentes, verifica-se que cada um teve a sua particularidade.

O tema mudança organizacional chama a atenção dos teóricos da Administração por ser um processo complexo e irreversível e, desta forma, continuamente surgem diferentes enfoques sobre este fenômeno visando auxiliar a sua compreensão.

Existem diversas abordagens na Administração que se propõem a auxiliar os gestores na condução destes processos. Dentre elas estão os modelos de Armenakis e Bedeian (1999), Fischer (2002), Kanter et al (1992), Kotter (1997) e Lewin (1951), para citar apenas alguns.

Estes modelos partem da identificação das diferentes etapas do processo de mudança para compreender as dificuldades que podem ser vivenciadas em cada uma delas e sugerir o que o gestor deve fazer para lidar com as mesmas.

Apesar de mudança organizacional ser um tema que tem sido bastante analisado, é possível perceber que o processo na maior parte das vezes é duradouro e sujeito a alterações do próprio ambiente empresarial, continuando a desafiar os gestores em todo o mundo. Sendo assim, essa pesquisa irá trabalhar as seguintes questões:

É possível associar a condução do processo de mudança organizacional ocorrido na empresa GAMA ao modelo de Kanter et al (1992)? Caso afirmativo, os resultados do processo, sucesso ou fracasso, percebidos pelos colaboradores e gestores da empresa podem ser explicados com base no modelo de Kanter et al (1992)?

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo principal

Conforme a questão de pesquisa sugere, o objetivo principal do presente estudo é verificar se o processo de mudança organizacional ocorrido na empresa GAMA pode ser enquadrado no modelo de Kanter et al (1992). Caso seja possível, irá analisar se os resultados do processo, a partir da percepção dos envolvidos, podem ser explicados pelo modelo de Kanter et al (1992).

1.2.2. Objetivos intermediários

Como parte fundamental para o alcance do objetivo acima proposto, a pesquisa possui os seguintes objetivos intermediários:

- Efetuar uma revisão da teoria para definir o conceito de Mudança Organizacional, apresentar as possíveis classificações e relacionar os diversos fatores que impulsionam esse processo;
- Apresentar e analisar algumas propostas metodológicas utilizadas para conduzir o processo de mudança organizacional;
- Diagnosticar os fatores que desencadearam o processo ocorrido na empresa GAMA e identificar quais eram os objetivos inicialmente pretendidos pelos gestores;
- Analisar o processo de mudança organizacional ocorrido na empresa GAMA, contrapondo-o ao modelo de Kanter et al (1992);
- Captar as percepções dos colaboradores e dos gestores a respeito do processo de mudança organizacional; e
- Evidenciar possíveis conflitos de interesse ocorridos durante o desenvolvimento do processo.

1.3. Relevância

A intenção deste estudo é fornecer auxílio aos gestores das organizações que convivem com a necessidade de aprender a lidar com as freqüentes mudanças, partindo dos conceitos, modelos e teorias existentes na Administração.

A GAMA é uma empresa nacional, de pequeno porte, uma Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC e uma operadora de plano de

saúde. Como tal está inserida em um contexto de forte mudança e de vital interesse social.

Sabe-se que o mercado de saúde suplementar tem passado por uma série de alterações, como o aumento da regulação pela Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, o surgimento de novas tecnologias e movimentos de algumas entidades da classe médica, que estão afetando o seu ambiente competitivo. Por esse motivo, existe uma necessidade maior de profissionalização nesse setor para permitir que as adaptações sejam feitas em tempo, garantindo a competitividade e a sobrevivência da empresa. Pode-se considerar que a produção acadêmica com foco na mudança organizacional ocorrida em empresas brasileiras ainda é incipiente no setor de saúde suplementar, apesar do papel extremamente importante que este setor tem no país.

Huber e Glick (1993) afirmam que o melhor entendimento dos antecedentes, processos e conseqüências da mudança organizacional possibilitará que as organizações escolham e implementem a mudança com maior efetividade. Esta é uma das principais contribuições almejadas por esta pesquisa.

Este estudo avaliou uma intervenção ocorrida em uma empresa de saúde suplementar, desde a decisão de implementação até o resultado final. Em termos práticos, o estudo poderá ser aplicado à análise dos efeitos da mudança organizacional em outras organizações, possibilitando o enriquecimento da gestão deste processo.

Esta pesquisa também contribui para futuros estudos no campo da Administração de Empresas, principalmente em termos da revisão bibliográfica.

1.4.

Delimitação do estudo

Considerando que o conceito de mudança organizacional é bastante abrangente e foi interpretado de diferentes formas por diversos autores da Administração, é fundamental, para permitir a pesquisa, estabelecer de forma clara qual será o tipo de mudança observado.

Ford & Ford (1995) classificam os tipos de mudança com base na existência da intencionalidade, separando as intencionais daquelas que poderiam ser consideradas como não intencionais. Este estudo analisou uma mudança

intencional, pois o processo que ocorreu no plano de Saúde operado pela empresa GAMA foi originado a partir de uma decisão do conselho deliberativo da empresa.

Quanto à frequência de ocorrência, trata-se de uma mudança descontínua, que, segundo Nadler et al (1994), consiste na alteração do padrão existente e ocorre em períodos de desequilíbrio, envolvendo uma ou várias reestruturações de características da empresa.

Want (1990) acredita que existem cinco tipos de mudança: por opção, operacional, direcional, fundamental e total. No estudo de caso foi observada uma mudança que poderia chegar a ser total. Entretanto, iniciou-se como operacional e a sua tentativa de evolução para direcional não prosperou.

É importante ressaltar que o estudo em questão limitou-se a utilizar um modelo específico para analisar o processo de condução da mudança organizacional. Dentre as abordagens que demonstram ser possível administrar a mudança organizacional existentes na Administração, foi escolhido o modelo de Kanter et al (1992) para aplicação no estudo de caso e análise da mudança que será apresentada. A escolha ocorreu pelo fato do modelo em questão apresentar de forma estruturada e clara um conjunto de etapas que devem ser seguidas para condução adequada do processo de mudança organizacional, além de ser uma referência recorrente na literatura do tema.

Além disso, foi analisado o processo de mudança organizacional vivenciado em uma única empresa. Cabe destacar que o nome da empresa foi substituído para garantir a confidencialidade dos dados.

Este estudo também teve uma delimitação de caráter temporal, pois se refere a um horizonte de tempo pré-determinado. O período de mudança avaliado neste estudo tem seu início a partir do mês de agosto de 2005, quando foi iniciado o processo de mudança na empresa GAMA, e se encerrou no mês de julho de 2007.

Outra delimitação diz respeito ao que se entende por sucesso ou fracasso do processo de mudança. Embora os mesmos possam ser entendidos do ponto de vista econômico, social, cultural, político, dentre outros, no presente estudo apenas foram considerados o aspecto financeiro e as percepções dos envolvidos. Outras discussões, igualmente pertinentes, ficaram fora do escopo do trabalho.

O estudo em questão procurou se restringir ao tema mudança organizacional, embora exista uma proximidade do mesmo com questões

culturais, políticas e outros aspectos humanos presentes nas organizações. Sendo assim, estes outros temas foram mencionados de forma superficial, conforme foi sendo exigido pela coleta de dados.