

2

Referencial teórico

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura que serviu de sustentação teórica para a análise realizada no estudo. Para tal, foram expostos os conceitos de mudança organizacional elaborados por diversos autores, assim como os critérios para classificação dos diferentes tipos de mudança.

Buscou-se, com base nas teorias de administração, identificar fatores que podem provocar ou retardar os processos de mudança e examinar a resistência à mudança.

Alguns dos modelos para gestão da mudança organizacional foram apresentados, inclusive o de Kanter et al (1992) que foi o escolhido para análise do estudo de caso.

2.1.

Paradigmas organizacionais

Kuhn (1962, apud Motta, 1998) foi o responsável pelo desenvolvimento do conceito de paradigma para analisar a evolução das ciências. Para o autor, a ciência se desenvolve seguindo as seguintes fases:

1. Estabelecimento de um paradigma: um padrão é compartilhado pela comunidade científica para determinar a validade do conhecimento;
2. Ciência normal: período em que a atividade científica é desenvolvida com base em um paradigma;
3. Crise: quando o paradigma deixa de ser capaz de resolver todos os problemas, começa a ter a sua validade questionada, então uma série de novos paradigmas surgem e competem entre si para serem aceitos como o enfoque mais adequado;
4. Revolução científica: momento em que um dos novos paradigmas se consolida e substitui o paradigma tradicional; e
5. Estabelecimento de um novo paradigma.

Desta forma, segundo o autor, quando as revoluções científicas ocorrem, um novo ciclo se inicia. Existe um diálogo entre os defensores de paradigmas distintos que lutam para que a lente por meio da qual interpretam o mundo se estabeleça.

A existência dos paradigmas é inerente à nossa forma de captar a realidade com base em determinados padrões. Uma das características de um paradigma é que uma vez tendo sido estabelecido, passa a ser uma norma, pois é tido como um conjunto de conceitos fundamentais em uma determinada época.

No século XV, as pessoas acreditavam que o homem era o centro do universo e o sol, as estrelas e os planetas giravam em torno dele. Essa verdade reinou soberana durante algum tempo até um astrônomo e matemático, chamado Nicolau Copérnico, desenvolver a teoria heliocêntrica do Sistema Solar, que colocou o Sol como o centro do Sistema Solar, contrariando a então vigente teoria geocêntrica. Da publicação de seu livro em 1543, até aproximadamente 1700, poucos astrônomos foram convencidos pelo sistema de Copérnico, apesar da grande circulação de seu livro.

Tais concepções enraizadas existem também no mundo organizacional e embora nem sempre as pessoas saibam por que fazem as coisas de uma determinada forma, dão continuidade a seus comportamentos e, ao se depararem com questionamentos, não conseguem encontrar uma justificativa racional ou, pior, não reconhecem outra forma de fazer.

Wood Jr. et al (2002) definem os paradigmas organizacionais como:

“um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligados à realidade organizacional e normalmente aceitos, que moldam a visão da organização sobre suas relações internas e com o ambiente. Pode-se dizer, dessa forma, que paradigmas atuam como filtros da realidade”. (Wood Jr. et al, 2002:222)

A forma de gestão autoritária que imperou no passado com base na Primeira e Segunda Revolução Industrial, na qual a maquinofatura substituiu o trabalho braçal por um processamento parcelado e rotineiro, esgotou-se.

O paradigma taylorista-fordista, por meio de seus princípios administrativos, influenciou profundamente as organizações, por ter introduzido novos conceitos de produção reduzindo custos e melhorando a qualidade. Entretanto, atualmente não é mais capaz de fazer frente aos desafios do mercado.

Até a década de 70, a função de controle era importante para a reprodução de rotinas e procedimentos, mas a modificação gradativa dessa visão fez com que as mudanças fossem vistas como processos inerentes à dinâmica das organizações.

Na década de 80, o movimento pela qualidade total somado a explosão da necessidade de inovação trouxeram a busca da melhoria contínua: fazer diferente e melhor.

Segundo Saccardo (1986, apud Srour, 1994), a Terceira Revolução Industrial automatizou as tarefas repetitivas e liberou a força de trabalho para funções de concepção e criação, exigindo maior qualificação técnica e formação de equipes multifuncionais.

Dessa forma, o desafio dos gestores aumentou, pois acompanhar o desempenho dessas equipes autogerenciadas e ter a visão de futuro necessária para conduzir a organização não são tarefas fáceis no atual contexto de instabilidade, no qual a sobrevivência organizacional é constantemente ameaçada.

Drucker (1995) afirma que as empresas deveriam se perguntar como alterações já ocorridas irão modificar o futuro, para identificar o potencial de oportunidades que podem ser convertidas em realidade a partir das forças e competências da empresa.

Nesse sentido, o autor acredita que, produzindo um plano de ação e tendo recursos de conhecimento e pessoal, seria possível fazer o futuro acontecer, o que corresponde a planejar para a incerteza. Em seus termos, a adoção de uma estratégia prospectiva por meio da criação de cenários alternativos para o ambiente organizacional faria com que a empresa estivesse preparada para a mudança ao invés de ser levada pela maré, reagindo tardiamente.

Entretanto, este tipo de estratégia exige altos investimentos e esforço de pessoal, o que muitas vezes não é factível em pequenas empresas. Além disso, é necessário considerar a existência de uma probabilidade de erro nas previsões.

2.2. Os conceitos de mudança organizacional

Recentemente, muito tem sido falado e discutido sobre o tema mudança organizacional, no entanto, primeiramente é preciso tentar entender este fato da vida contemporânea das organizações.

Diversas conceituações são encontradas para a Mudança Organizacional, normalmente relacionadas com os esforços empreendidos pela organização, no sentido de rever os seus negócios visando a adequação à realidade.

Os principais conceitos de mudança organizacional se encontram resumidos no Quadro 1:

Quadro 1: Definições Teóricas sobre Mudança Organizacional.

Definição	Referência
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção de metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al (1994)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)

Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

Fonte: Lima e Bressan (2003, p. 23).

A análise das definições encontradas no Quadro 1 permite a percepção de alguns pontos em comum: a necessidade de planejamento da mudança, o fato de visar à melhoria do desempenho da organização, ter influência de fatores externos e causar desdobramentos em diversos componentes organizacionais.

Segundo Pereira (1995), as empresas devem compreender que a mudança é uma questão de sobrevivência e aceitar este desafio.

A velocidade das mudanças que vêm ocorrendo exige das organizações um esforço para monitoramento do ambiente onde estão inseridas e a capacidade da organização de adaptar sua estrutura interna e, inclusive, sua estratégia para fazer frente a estas alterações.

Pereira (1995) elenca três características que considera intrínsecas da mudança:

- a inexorabilidade: pois acontecem independentemente da vontade das pessoas e com tamanha velocidade que encontram as mesmas despreparadas para absorverem seus efeitos. Sendo assim, estas pessoas vivem em um processo de adaptação contínua e mal resolvida;
- a ambigüidade: o ser humano sofre quando as pressões externas para mudança são maiores que sua capacidade adaptativa gerando ansiedade, devido ao medo do desconhecido, e a crise; e
- a perda: não há como mudar sem deixar algo para trás e quanto mais incerta for a mudança mais temida será.

No presente estudo, o conceito norteador de mudança organizacional é o de Porras e Robertson (1992, apud Lima e Bressan, 2003, p.23): “Conjunto de

teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.”

2.3.

Os tipos de mudança organizacional

As diferenciações existentes entre os processos de mudança organizacional são significativas e, por este motivo, são facilmente observadas.

A mais conhecida talvez seja a caracterização da mudança “transformacional” (ou descontínua) e da “incremental” (ou contínua). Motta (1998) diferencia as mudanças incrementais, as quais, segundo sua definição, carregam poucas e imediatas variações, enfatizam melhor controle do processo e de seus resultados, mas preserva parte do *status quo*, das radicais, que exercitam discontinuidades nas práticas existentes, enfrentam mais resistências, e trazem impactos de curto e de longo prazos.

Por seu turno, Weick e Quinn (1999) se debruçaram sobre essa diferenciação em termos de orientação organizacional, processo de mudança e, até mesmo do papel do agente de mudança em cada caso, classificando-a como contínua ou episódica. Diversos outros autores apresentam tipologias em relação ao tema, e algumas delas estão apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2: Tipos de Mudança Organizacional.

Referência	Tipos de Mudança	
Silva (1999)	Incremental/organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/ institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo	Episódica Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem da sua condição de

	acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	equilíbrio.
Robbins (1999)	1ª ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2ª ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler et al (1994)	Incremental/contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	1ª ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	2ª ordem É uma mudança multidimensional multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Greenwood & Hinings (1996)	Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização.

Fonte: Lima e Bressan (2003, p.26).

Nadler et al (1994) acredita que as mudanças incrementais e transformacionais formam um ciclo que ocorre em períodos alternados, ou seja, elas são intercaladas no ciclo de vida da organização e nos períodos mais estáveis ocorrem as mudanças incrementais, com apenas pequenos ajustes.

Pereira (1995) apresenta uma diferenciação interessante ao elencar os estágios de mudanças organizacionais: naturais, reativas, evolutivas e revolucionárias, sendo apresentado um determinado conjunto de características estruturais e comportamentais pela organização em cada estágio.

1. Mudanças Naturais

Segundo Moura (1978, apud Pereira, 1995), as mudanças naturais são caracterizadas pela transição entre os três estágios típicos na vida de uma empresa: a fase pioneira, estável e a auto-renovável. Algumas empresas não conseguem completar todas as fases.

Na fase pioneira, a maior preocupação é a luta pela sobrevivência, a empresa quer conquistar e manter recursos e clientes. O líder natural está presente, na maior parte das vezes é o próprio fundador que norteia a administração, transmitindo os valores e a visão do negócio e modelando o clima, comumente de informalidade. A estrutura administrativa costuma ser ágil e flexível, e a tomada de decisões é rápida e intuitiva. Essa é uma fase crucial, pois a empresa pode acabar ou se estabelecer e passar para a próxima fase.

Na segunda fase impera a busca pela estabilidade. A empresa cresce, sua complexidade aumenta e começam a haver problemas de comunicação, de controle e conflitos. Aumenta a rotatividade das pessoas e as antigas soluções já não satisfazem mais. O estilo gerencial é diferente, apesar da maior insegurança é necessário delegar as atividades. Nesta etapa, a empresa começa a consolidar sua imagem e marca.

Caso a empresa supere a crise do crescimento, alcança a terceira fase marcada pela capacidade de auto-renovação. Neste estágio, a empresa madura mantém sua identidade e, ao mesmo tempo, a flexibilidade e a capacidade adaptativa. Assim, aprende, a saber, qual é o momento certo para mudar e de que forma fazê-lo, a buscar a diversificação dos seus produtos, a manter o foco no cliente e atender aos diversos *stakeholders*.

Neste sentido, Morgan (1996) ao tratar das organizações como organismos, ressalta que é preciso pesquisar e sentir as mudanças na tarefa e no contexto ambiental, percebendo o mundo que rodeia as organizações.

Para Motta (1998), a organização deve ser vista de forma sistêmica e globalista, mantendo as transações com o ambiente que a influencia. A crise inicia-se quando ao perceber a inadequação, a organização é obrigada a repensar e a revitalizar o negócio, sendo um processo de reversão da situação e não mais de mudança.

2. Mudanças Reativas

As mudanças reativas são caracterizadas por serem rotineiras, adotadas pela organização quando imprescindíveis e de forma incremental. Estas organizações geralmente são acomodadas ou altamente resistentes, pois só introduzem as mudanças necessárias para sua sobrevivência. Essas mudanças têm, normalmente, baixo impacto comportamental.

3. Mudanças Revolucionárias

Como o próprio nome sugere têm grande impacto e são comumente provocadas por um motivo externo, exigindo medidas drásticas, tais como: reestruturação, enxugamento, aquisições ou fusões.

As mudanças revolucionárias surgem geralmente de decisões estratégicas tomadas pela alta direção e são implantadas de cima para baixo, de forma pouco participativa, o que dificulta o comprometimento. Geram resultados rápidos, mas nem sempre duradouros e enfrentam normalmente grande resistência.

4. Mudanças Evolutivas

As mudanças evolutivas são planejadas e voltadas para o desenvolvimento da organização, são baseadas na adoção de estratégias educacionais, trabalhando o processo de mudança desde a percepção até o acompanhamento e a institucionalização. Têm como ponto positivo a representação de valores de desenvolvimento para a organização e para os indivíduos, sendo assim, alcançam um maior comprometimento e causam menos resistências. No entanto, somente alcançam resultados no longo prazo.

Para Motta (1998), independentemente dos tipos que possam assumir, as mudanças já são reconhecidas como uma constante na vida moderna. As

transformações contemporâneas são discutidas sem confirmação de se o momento atual é de evolução, de ruptura ou de reconstrução valorativa da sociedade da forma como é conhecida.

Outra classificação foi feita por Ford & Ford (1995) com relação à intencionalidade da mudança. Eles distinguiram as mudanças que podem ser consideradas como intencionais das não intencionais.

Segundo estes autores, as mudanças intencionais acontecem quando um agente de mudança busca estabelecer condições diferentes das atuais por meio de uma série de ações e intervenções individuais ou em conjunto com outras pessoas. Por sua vez, as mudanças não intencionais seriam aquelas que não são produzidas de forma consciente, mas sim manifestadas como efeitos colaterais das ações.

Ford & Ford (1995) destacam que a comunicação não é somente uma ferramenta utilizada no processo de mudança, mas que a mudança intencional é linguisticamente conduzida. Sendo assim, pode ser facilitada por meio de comunicações intencionais.

Para Wood Jr. et al (2002), a mudança pode ocorrer:

- Quanto à natureza: mudanças estruturais, relacionada a características da organização, como por exemplo: o organograma, as funções, as tarefas; mudanças estratégicas, que visam alterar mercados-alvos, foco; mudanças tecnológicas, alteram processos e métodos de produção; mudanças culturais, alteram valores, comportamentos; e mudanças relacionadas a recursos humanos, relacionadas a pessoas, políticas de seleção e formação;
- Quanto à relação da organização com o ambiente: mudança reativa, uma resposta a mudanças nele ocorridas; e mudança voluntária, que é planejada, sendo uma antecipação baseada em expectativas; e
- Quanto à forma de implementação: pode ser reeducativa, levando ao aprendizado organizacional; coercitiva, sem o envolvimento e a participação dos colaboradores; ou racional, envolvendo planejamento.

Ainda com relação à intenção da organização ao promover a mudança, Want (1990) categoriza a mudança organizacional em cinco tipos: 1 - por opção, quando não existem pressões sobre a organização; 2 - operacional, constatadas deficiências específicas; 3 - direcional, quando trata-se de alteração estratégica; 4 - fundamental, ocorre alteração da missão; e 5 - total, em situações críticas, como ameaça a sobrevivência da empresa.

Desta forma, existem mapeados na literatura critérios para que seja feita a classificação do processo de mudança organizacional e, conseqüentemente, o seu enquadramento em determinado tipo.

2.4.

A gestão da mudança

Além de a alta administração reconhecer o imperativo da mudança e querer que ela aconteça, é fundamental planejar a mudança e estabelecer uma estratégia para que seus ganhos sejam consolidados, os interesses articulados e as inovações legitimadas.

Segundo Wood (1995), as primeiras técnicas de mudança tinham foco na estrutura formal da empresa, envolvendo modificações nas relações hierárquicas e a criação, alteração ou exclusão de funções. A empresa com sua estrutura e processos formais era redesenhada racionalmente.

Nadler et al (1994) apontam que, desde a década de 1960, observam-se sinais de mudanças organizacionais em que estava sendo abandonado o tipo de burocracia mecânica, representado pelas estruturas formais, passando-se a utilizar forças de trabalho e equipes para conseguir maior flexibilidade.

A partir da década de 80, as técnicas de mudança organizacional passaram a enfocar pessoas e suas relações, tendo em vista o fracasso dos modelos anteriores. Nesse segundo momento, a importância do comportamento e do clima organizacional para o desempenho da empresa passou a ser reconhecida. Neste período destaca-se o Desenvolvimento Organizacional - DO, embora as mudanças estruturais tivessem permanecido, passaram a ser coadjuvantes.

Em um terceiro momento, surgem as técnicas orientais de administração com foco nos processos de qualidade e na produtividade. Os movimentos de qualidade total, *just in time* e de melhoria contínua surgem nesse momento, mas as alterações nas estruturas; nos processos; e nas pessoas, continuaram sendo realizadas como parte das mudanças, e não como um fim em si mesmo.

Em um quarto momento, a mudança radical é retomada para trazer a componente competitividade. Os termos *downsizing* e reengenharia ganham representatividade, é um reinventar dos principais processos organizacionais visando curar a falta de produtividade.

Segundo Gonçalves (1998):

“A tradicional abordagem científica à administração pretendia prover os administradores com a capacidade de analisar, prever e controlar o comportamento das organizações complexas pelas quais eles eram responsáveis”. (Gonçalves, 1998:12)

No atual período de transição turbulenta, o mundo parece ser imprevisível e incerto. Para sobreviver neste novo contexto, as organizações perceberam a necessidade de se adaptar por meio de modelos de especialização flexíveis e o conceito de sistemas abertos.

A metáfora das organizações como máquinas, identificada por Morgan (1996), está sendo abandonada e, em seu lugar, vêm sendo assumidas as noções de organizações como cérebros - aquelas que aprendem a aprender - passando pela concepção de organizações orgânicas ou organizações como sistemas abertos em interação com o ambiente.

Para Morgan (1996), o conceito de sistemas abertos deriva do estudo dos sistemas biológicos:

“Os sistemas orgânicos, seja uma célula do organismo complexo, seja uma população de organismos existem num contínuo processo de trocas com os seus ambientes. Esta troca é crucial para a manutenção da vida e forma do sistema, uma vez que a interação com o ambiente é fundamental à auto-manutenção. [...] Ambiente e sistema devem ser compreendidos como estando em estado de interação e dependência mútua”. (Morgan, 1996:49)

Sendo assim, não só o que acontece dentro da organização precisa ser monitorado, como também o que está ao seu redor e, de alguma forma, afeta seus diversos *stakeholders*.

Nadler et al. (1994) lembram que as organizações, mesmo sendo prósperas, podem falhar se não reagirem às mudanças do ambiente. Os produtos e procedimentos que levaram a organização ao alcance do sucesso no passado, podem se tornar o motivo de ruína no presente ou no futuro.

Diversos autores discutem a questão da condução do processo de mudança. Para March (1981, apud Wood Jr., 2002), as organizações mudam continuamente, no entanto, este processo não pode ser arbitrariamente controlado. O autor afirma que embora não seja possível levar a organização em uma direção pretendida, os

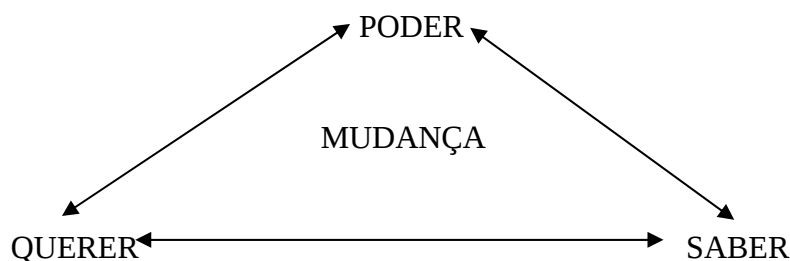
curiosos de eventos podem ser influenciados, já que o processo de mudança envolve: incentivos, ações simbólicas e ambigüidades.

Lidar com mudanças é, sem dúvida, uma tarefa complexa, pois envolve pessoas e, conforme afirma Pereira (1995), é possível constatar que reações nem sempre conscientes são provocadas nas pessoas durante esses processos.

Nadler et al (1994) observam que os problemas com a resistência, poder e controle surgem tipicamente quando qualquer mudança importante é introduzida em uma organização. Ou seja, os mesmos seriam inerentes a esses processos e, por isso, é fundamental se preparar para enfrentar esse tipo de barreira.

Segundo Pereira (1995), para que haja sucesso no processo de mudança, mais do que o comprometimento da alta direção e a adesão dos empregados, é preciso considerar estas três variáveis:

Figura 1: Variáveis da Mudança Organizacional



Fonte: Pereira (1995, p. 154).

A autora acredita que toda mudança necessariamente passa pela variável poder e, por isso, é extremamente importante haver o comprometimento da alta administração e do próprio líder.

A variável querer está ligada a todos os envolvidos no processo que, além de compromissados, devem estar motivados para a mudança e assumir as suas responsabilidades.

A variável saber se refere aos conhecimentos e as ferramentas que serão utilizados no processo (Pereira, 1995).

A capacidade do indivíduo em influenciar a mudança organizacional está diretamente ligada à sua posição e seu poder dentro da empresa. Por isso, já é esperado que os projetos de mudança que afetam a coalizão dominante sejam engavetados.

Srour (1994, p. 31) vai mais além ao afirmar que: “A mudança organizacional não é um ato indeterminado, mas resultado de um exercício político.”

Segundo o autor, por ser uma entidade cujas decisões afetam diversas forças sociais, dentre elas os clientes, fornecedores, prestadores de serviços, bancos, sindicatos, concorrentes atuais e novos entrantes, a empresa abriga um sistema de interesses e torna-se uma arena na qual contrapartes externas e internas disputam seu controle e, conseqüentemente, os resultados.

Por isso, a forma de gestão pode ser traduzida como uma articulação de relações de poder (sistemas de interesses), tendo uma ideologia política hegemônica, com o amparo de sistemas de apropriação dados.

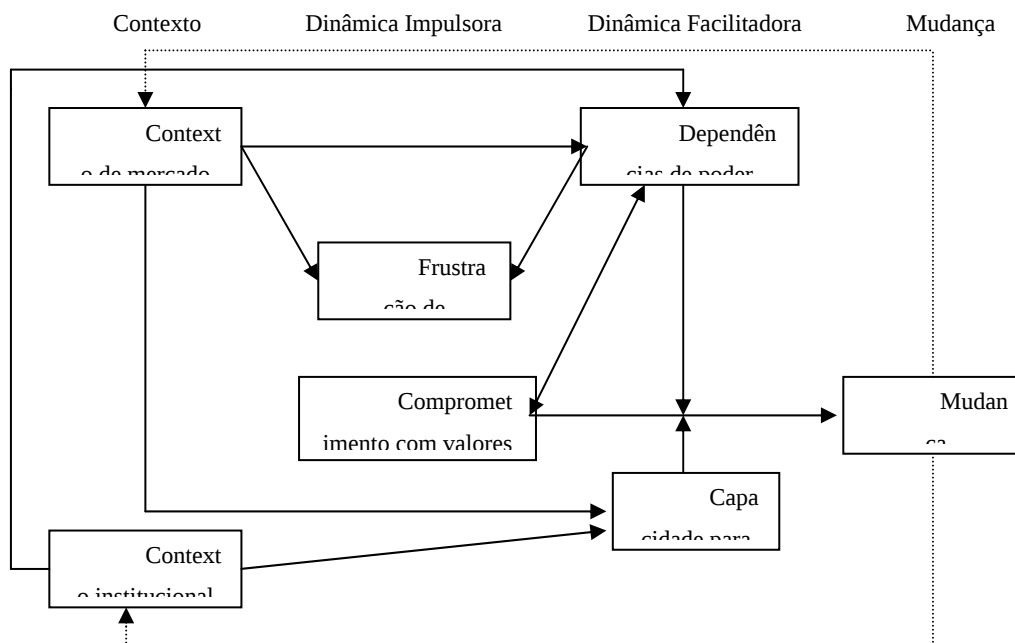
A questão política realmente não pode ser negligenciada quando é analisada a gestão dos processos de mudança organizacional. Sendo assim, é preciso considerar que a mudança pode causar um desequilíbrio entre os grupos que competem pelo poder na organização e aumentar a preocupação para proteger suas posições.

Segundo Pereira (1995), por vezes as empresas adotam mecanismos de compensação para tentar manter o sistema em equilíbrio, sendo assim, alternam períodos de estabilidade com de inovações superficiais. E ao perceber que as mudanças não podem ser evitadas e o *status quo* mantido, as organizações manifestam reações inconscientes e muitas vezes contraditórias.

Desta forma, as respostas antigas para questões novas nem sempre são apenas a representação de paradigmas organizacionais. Em alguns casos representam uma alternativa para evitar que a situação fuja do controle e o sistema de poder não sofra nenhum tipo de abalo.

O modelo elaborado por Greenwood e Hinings (1996, apud Lima e Bressan, 2003) para determinação do fenômeno da mudança organizacional, relaciona as influências de mercado e institucionais do meio ambiente com fatores internos, como a frustração de interesses e o comprometimento com valores, reconhecendo mais uma vez as dependências de poder como parte importante do processo.

Figura 2: Modelo de Greenwood e Hinings (1996).



Fonte: Lima e Bressan (2003, p.47).

Para Wood Jr. (2002), no ambiente turbulento das organizações contemporâneas, os movimentos de mudança não podem ser analisados sob a ótica da causalidade simples e do determinismo cartesiano. Eles exigem um olhar complexo, compatível com o emaranhado de relações culturais, de poder, formais e informais existentes nesses sistemas.

É possível verificar que as organizações possuem um certo grau de controle do processo de mudança organizacional, embora seja leviano afirmar que o mesmo seja alto. Entretanto, não resta dúvida de que os cursos de ações podem ser influenciados e que têm aumentado o grau de domínio e conhecimento das variáveis de mudança.

2.5. Alguns modelos de gestão da mudança organizacional

Existe uma diversidade de modelos que podem auxiliar os gestores na condução de um processo de mudança organizacional e alguns deles serão apresentados nesta seção.

Motta (1998) acredita ser possível agrupar os modelos de mudança organizacional existentes em três categorias:

1. Intenção Estratégica: consideram a mudança um produto de idéias predefinidas e, por isso, valorizam o planejamento global do processo com perspectiva estratégica. Sua implementação consiste em coletivizar as idéias geradas por um pequeno grupo;
2. Reação Adaptativa: acreditam que idéias novas surgem da necessidade de solucionar problemas e destacam a importância da identificação e reação a situações problemáticas;
3. Aprendizado Contínuo: entendem que as mudanças surgem de processos de aprendizado em grupo, visualizando cenários e respostas organizacionais para analisar as formas de adaptação às novas condições.

O modelo clássico de mudança organizacional baseia-se na proposta de Kurt Lewin (1951) de três etapas: descongelamento do *status quo*, mudança ou movimento para uma nova condição e recongelamento da mudança para torná-la permanente.

Para sair do estado de equilíbrio do sistema, superando as resistências individuais e do grupo, existem três maneiras: estimular as forças propulsoras, que dirigem o comportamento no sentido contrário ao do *status quo*; reduzir as forças restritivas, que impedem o movimento para fora do equilíbrio; ou tentar uma combinação das duas.

O recongelamento tem o objetivo de, uma vez implementada a mudança, fazer com que a mesma se estabilize e um novo equilíbrio seja atingido.

Segundo Pettigrew (1989), o processo de mudança deve desenvolver a interação contínua entre contexto (por que mudar), conteúdo (o que mudar) e processo (como mudar). O conteúdo representa a estratégia e áreas específicas da mudança que estão sendo examinadas e foram definidas com base no contexto que se refere ao ambiente interno (estrutura, cultura organizacional e contexto político da empresa) e externo (ambiente social, econômico, político e competitivo) e o processo é o conjunto de ações, reações e interações que serão desenvolvidas em prol da mudança.

Gonçalves (1998) identificou três motivos para as empresas se adaptarem, são eles: tirar o atraso do tempo que passaram sem fazer ajustes, adequar-se às novas exigências que determinam o aprendizado da modificação contínua e corrigir o que não deu certo no desenho das empresas convencionais.

Herzog (1991, apud Wood Jr., 2002) estabelece três categorias de situações que podem gerar a mudança: crises e problemas, dificuldades com a estrutura da organização, incapacidade de atender as demandas dos clientes e restrição de

recursos; novas oportunidades, introdução de novas tecnologias ou de novos produtos e serviços, disponibilidade de novos recursos; e novas diretrizes internas ou externas, adequação a novas leis, adaptação a novas estratégias organizacionais e implementação de novos sistemas de controle.

Fischer (2002) também assume o pressuposto da conexão entre contexto, conteúdo e processo e acredita que a competitividade organizacional pode ser alavancada a partir do direcionamento estratégico (por que mudar) e da configuração organizacional (o que mudar). Quanto ao processo de transformação organizacional (como mudar) a autora afirma que o mesmo deve ser baseado em parâmetros de abrangência, integração e sustentação.

Para a concepção e implementação da mudança organizacional, a autora sugere um modelo de quatro etapas interdependentes e não necessariamente sequenciais: auscultação, concepção, disseminação e sustentação.

Na etapa de auscultação são feitos levantamentos e análises de dados para identificar características dos processos de trabalho, fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais. Desta forma, são identificados os resultados atuais da empresa e os aspectos impulsionadores e restritivos dos sistemas de gestão.

Na etapa de concepção são revistas as diretrizes estratégicas, definidos planos de ação e de mobilização das pessoas.

Por sua vez, na disseminação, todos os atores da organização são envolvidos no processo, em eventos estruturados, buscando a adesão dos participantes.

Já na sustentação é feito o monitoramento e avaliação das ações e do rumo do processo.

Fischer (2002) destaca que, para o aperfeiçoamento contínuo do processo, é importante que a etapa de auscultação seja permanente.

O Desenvolvimento Organizacional - DO passou a ser utilizado com grande ênfase a partir da década de 60. Para Cury (1994), o objetivo do DO é a renovação organizacional a partir das pessoas. Nesta abordagem, a organização é vista como um sistema social aberto em permanente interação com o ambiente externo.

Neste sentido, sugere que a cultura e o clima da organização devem ser permanentemente avaliados e aperfeiçoados visando à motivação e produtividade. Desta forma, não basta que as alterações se concentrem na estrutura, nas normas e políticas da organização.

Para Senge (1990), mudar é confrontar a organização com novas perspectivas, iniciativas e modelos mentais; usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo entre pessoas de capacidade equivalente.

No entanto, os modelos de aprendizado contínuo acreditam excessivamente na espontaneidade humana como fator de mudança, acabam desprezando as formas mais sistematizadas e não atribuem o devido valor ao contexto organizacional de poder que condiciona as ações individuais na organização.

Segundo Motta (1998), existem teorias genéricas e localizadas sobre a mudança organizacional, que se justificam pela capacidade de explicar a realidade e, principalmente, pela aplicação prática na solução de problemas administrativos e modelos de intervenção. Ele sintetiza os principais modelos conceituais com suas formas e instrumentos de mudança no Quadro 3:

Quadro 3: Perspectivas de análise organizacional por objetivos de processo de mudança.

PERSPECTIVAS DE ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA			
PERSPECTIVA	OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA		
	OBJETIVOS PRIORITÁRIOS DA MUDANÇA	PROBLEMA CENTRAL A CONSIDERAR	PROPOSIÇÃO PRINCIPAL PARA AÇÃO INOVADORA
Estratégica	COERÊNCIA da ação organizacional	Vulnerabilidade da organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas	Desenvolver novas formas de interação da organização com seu ambiente
Estrutural	ADEQUAÇÃO da autoridade formal	Redistribuição de direitos e deveres	Redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo
Tecnológica	MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e de tecnologia	Adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação	Introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana

Humana	MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas	Aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência	Instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição
Cultural	COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social	Ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional	Preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores
Política	REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades	Conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas	Estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis

Fonte: Motta (1998, p. 74).

Motta (1998) é um crítico da utilização isolada de um ou outro modelo, pois acredita que:

“Possivelmente os fenômenos administrativos têm variedade e interdisciplinaridade, impossíveis de serem enquadradas em um único modelo. [...] A prática da mudança organizacional incentiva o usufruto da pluralidade de modelos e a não-supervalorização de qualquer um deles”. (Motta, 1998:120)

Para este autor, os modelos foram desenvolvidos, em oposição e complemento de uns aos outros, buscando uma visão de maior totalidade do fenômeno organizacional. Identificar as vantagens e desvantagens de cada um ajuda e permite compreender a interdisciplinaridade e a complementaridade de idéias.

Muitos autores se esforçam para identificar fatores que acreditam ser indispensáveis para o sucesso de um processo de mudança com base nas experiências das organizações. Para Deal e Kennedy (1982, apud Wood Jr., 2002), estes fatores seriam: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a

mudança; comunicação clara dos objetivos e alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo; e encorajar a idéia da mudança como fator de adequação ao meio.

Outros autores optam pela identificação das causas de insucesso do processo nas organizações para construir as etapas que deveriam ser seguidas para evitar que falhas ocorram.

Kotter (1997) atua justamente desta forma, partindo dos erros que foram identificados como sendo os mais recorrentes em um processo de mudança organizacional, para elaborar um modelo de oito etapas. Em sua reflexão, caso as tais etapas sejam adequadamente seguidas, é possível evitar ou atenuar os efeitos causados por esses erros, conforme disposto no Quadro 4.

Quadro 4: Etapas do Modelo de Kotter (1997).

Erros	Etapas do Modelo
Permitir complacência excessiva	1 Estabelecimento de um Senso de Urgência - Exame do mercado e das realidades dos concorrentes; - Identificação e discussão das crises ou oportunidades fundamentais.
Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte	2 Criação de uma Coalizão Administrativa - Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança; - Motivação do grupo para que trabalhe junto.
Subestimar o poder da visão	3 Desenvolvimento de uma visão e estratégia - Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço da mudança; - Desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão.
Comunicar a visão de forma ineficiente	4 Comunicação da visão da mudança - Uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias; - Fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.

Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão	5 Como investir de <i>empowerment</i> os funcionários para ações abrangentes - Eliminação de obstáculos; - Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança; - Encorajamento para correr riscos e usar idéias, atividades e ações não tradicionais.
Falhar na criação de vitórias a curto prazo	6 Realização de conquistas a curto prazo - Planejamento de melhorias visíveis no desempenho; - Criação dessas “conquistas”; - Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.
Declarar vitória prematuramente	7 Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças - Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à visão de transformação; - Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão da mudança; - Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
Negligenciar a incorporação sólida de mudanças à cultura corporativa	8 Estabelecimento de novos métodos na cultura - Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz; - Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional; - Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.

Fonte: Adaptado de Kotter (1997, p. 21).

Kotter (1997) estabeleceu que em caso de grande mudança existem vários projetos menores que também costumam passar pelas oito etapas da seqüência de mudança, sendo o resultado final complexo.

Afirma o autor que, por se sentirem pressionadas, as pessoas costumam pular etapas ou alterar sua ordem o que dificilmente funcionaria. Ao enfatizar o papel da liderança no processo de mudança organizacional, o autor insere outra dimensão no modelo, não contemplada em sua estrutura inicial, pois por serem humanos, os gestores também possuem limitações e imperfeições.

Duck (1999) apresenta o conceito de espiral dos processos de mudança que se inicia com a visão corporativa que exija a mudança de atitude, contribuindo para a mudança de comportamento e resultando na melhoria do desempenho organizacional. A continuidade dessa espiral seria garantida por meio dos resultados positivos obtidos que geram o comprometimento com esse esforço da mudança.

A autora reconhece que o desafio do gestor consiste em compreender: de que forma os componentes da mudança se equilibram, como a alteração de um elemento afeta o estado de repouso e de que maneira a sequenciação e o ritmo afetam toda a estrutura. Todavia, a gestão é um processo de interação entre pessoas e, portanto, passível de imperfeições.

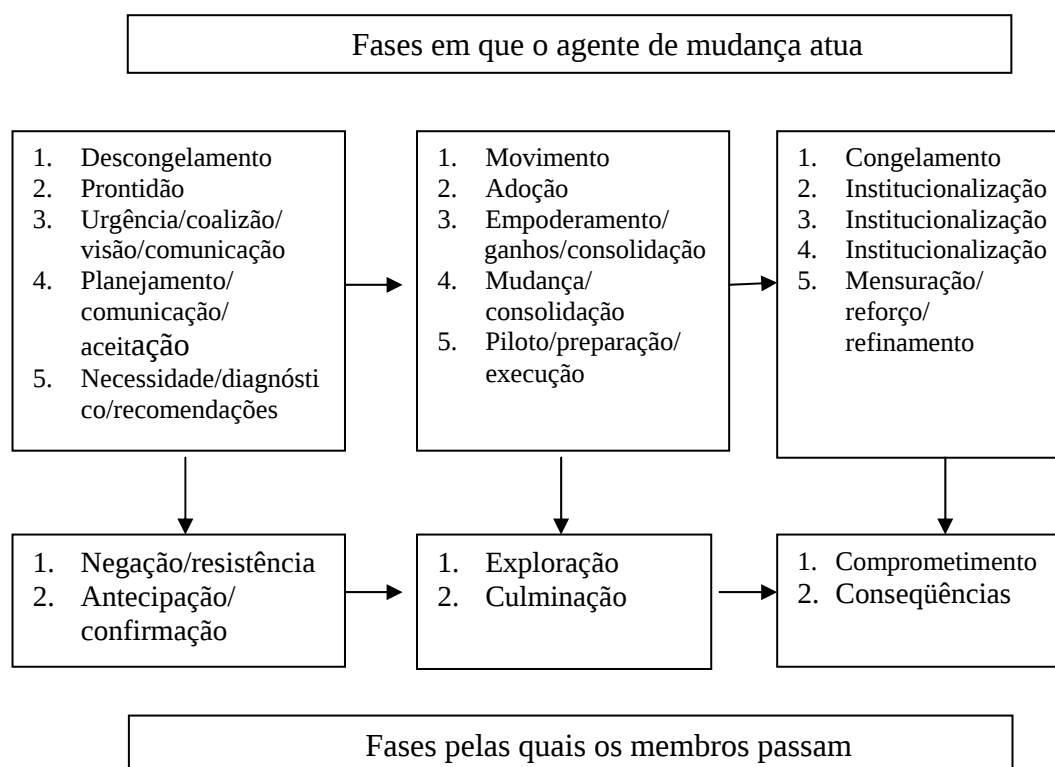
Armenakis e Bedeian (1999) identificam as seguintes fases do processo de mudança organizacional:

1. Análise e planejamento da mudança;
2. Comunicação eficaz da mudança;
3. Ganhar aceitação dos membros;
4. Mudança do *status quo* atual para um *status* desejado;
5. Consolidação e Institucionalização do novo *status*.

Posteriormente, estes autores optaram por representar graficamente o processo de mudança organizacional, identificando o papel do agente mudança organizacional e as reações dos membros organizacionais no decorrer do processo. Para isso analisaram o que já havia sido mapeado por diversos autores.

Armenakis e Bedeian (1999) combinam o modelo de Kurt Lewin com os modelos de: Armenakis, Harris e Field; Galpin; Isabella; Jaffe, Scott e Tobe; Judson e Kotter, para representar as fases que devem ser seguidas pelos agentes de mudança para implementação da mudança, conforme ilustrado na Figura 3.

Figura 3: Fases do Agente de Mudança e dos Membros da Organização.



Fonte: Armenakis e Bedeian (1999, p. 305).

Kanter et al (1992) apresentaram um resumo dos modelos que compartilham a idéia de que a mudança organizacional é tipicamente um processo de três estágios, conforme apresentado no Quadro 5.

Quadro 5: Os Modelos de Mudança baseados em três estágios.

Modelo	Processo		
Lewin (1951)	Descongelamento	Mudança	Recongelamento
Beckhard and Harris (1977)	Estado Presente	Estado de Transição	Estado Futuro
Beer (1980)	Insatisfação	Processo	Modelo
Kanter (1983)	Partida para tradição e crises	Decisões estratégicas e primeiros movimentos	Veículos de ação e institucionalização
Tichy and Devanna (1986)	Ato I Despertar	Ato II Mobilização	Ato III Reforçar

Nadler and Tushman (1989)	Energizando	Criando a Visão	Habilitando
---------------------------------	-------------	-----------------	-------------

Fonte: Kanter et al (1992, p. 376).

Weick e Quinn (1999) também acreditam na seqüência de três etapas de Lewin (1951) para os processos de mudanças episódicas, fazendo apenas uma pequena diferenciação para as mudanças contínuas, cujas etapas seriam: congelamento, rebalanceamento e descongelamento.

Embora a idéia de que existam três fases principais da mudança organizacional pareça simplificar um processo que, quando bem conduzido, altera a identidade da própria organização, é possível constatar que muitos foram os autores que compactuaram com esta análise feita inicialmente por Lewin (1951).

Dentre os diversos atores organizacionais que participam do processo de mudança, Kanter et al (1992) identificam uma categoria para cada uma das três principais fases da mudança: os estrategistas, que observam as ligações entre a organização e o ambiente, fundamentam a mudança e estabelecem a visão; os implementadores, que desenvolvem e disseminam os passos necessários para alcançar a visão e coordenam o desenvolvimento interno da organização e as relações entre as pessoas; e os receptores, que representam as pessoas que deveriam adotar ou não os novos procedimentos e valores, cuja resposta pode influenciar o curso do plano de mudança.

Kanter et al (1992) enfatizam a necessidade de a organização estar preparada, entendendo seu ambiente interno e externo para definir a visão, guiando a coalisão e o plano de implementação; ter capacidade para mudar; e motivar e estabelecer benefícios perceptíveis.

Estes autores desenvolveram um modelo de dez comandos, apresentados no Quadro 6.

Quadro 6: O Modelo de Dez Comandos.

Aumentando a preparação da organização para a mudança	
Analise a situação e sua necessidade de	Os gerentes devem entender sobre as operações da organização, como funciona seu ambiente, quais as forças e fraquezas da empresa e como as mesmas serão afetadas pela

mudança	mudança proposta para que seja traçado um plano de ação efetivo.
Crie uma visão compartilhada e direção comum	Unir a organização com base em uma visão central. Tentar identificar um futuro desejável, aumentando a motivação e estimulando a imaginação dos empregados sobre as possibilidades existentes.
Separe-se do passado (descongele)	Significa quebrar padrões. Corresponde a etapa de descongelamento descrita por Lewin (1951). É difícil para a organização abraçar uma nova visão do futuro enquanto mantiver estruturas e rotinas que não funcionam mais.
Crie um senso de urgência	Não é difícil convencer a organização da necessidade de mudança quando a organização beira a falência. Mas quando a necessidade de ação não é facilmente compreendida, o líder da mudança precisa criar um senso de urgência sem parecer que está fabricando uma emergência para que as pessoas se mobilizem.
Construindo a habilidade da organização para a mudança	
Suporte o papel de um líder forte	A organização não deveria iniciar algo desafiador como uma mudança de grande escala sem ter um líder capaz de guiar, mover e inspirar. Estes advogados da mudança ou “líderes mágicos” desempenham um papel crítico em criar uma visão, motivar os empregados a abraçá-la, e manter uma estrutura organizacional que ofereça recompensas consistentes para os que se engajarem no alcance da visão.
Delineie um patrocínio político	O líder sozinho não pode alavancar uma mudança de grande escala. O sucesso depende de uma base forte de suporte composta com o auxílio de outros indivíduos que atuam como seguidores, ajudantes e co-proprietários da mudança. Essa construção da coalizão deve incluir fontes poderosas e <i>stakeholders</i> .

Construa um plano de implementação	Enquanto a visão deve conduzir e inspirar durante o processo de mudança, é preciso que os membros da organização também saibam o que fazer, como e quando. Esse plano de mudança funciona como um mapa para o esforço de mudança, especificando tudo o que será necessário, desde as reuniões iniciais até os prazos para conquista dos objetivos.
Desenvolva estruturas capacitadas	Alterar o <i>status quo</i> e criar novos mecanismos para implementar a mudança pode ser um precursor importante para qualquer mudança organizacional. Habilitando o design da estrutura para facilitar e iluminar o percurso da mudança desde a prática, programas de treinamento e retribuição, até o simbólico.
Comunique, envolva as pessoas e seja honesto	Quando possível o líder deve comunicar abertamente e buscar o envolvimento e a confiança das pessoas. O total envolvimento, a comunicação e a transparência não acontecem em todas as situações de mudança, no entanto essas aproximações podem ser poderosas ferramentas para vencer a resistência e dar aos empregados uma recompensa pessoal pelo resultado do processo (Beer,1980).
Fazendo a mudança se consolidar	
Reforce e institucionalize a mudança	Durante a perseguição da mudança, gerentes e líderes devem ter como prioridade provar seu comprometimento com o processo de mudança, recompensando a assunção de riscos e incorporando novos comportamentos ao cotidiano das operações organizacionais. Tichy e Devanna (1986) descrevem essa fase como: “formatando e reforçando uma nova cultura que se encaixe com a organização revitalizada”.

Fonte: Adaptado de Kanter et al (1992, p. 383).

Percebe-se que existe uma diversidade de modelos construídos por diversos autores em diferentes épocas para auxiliar os gestores na condução do processo de mudança organizacional.

2.6.

Os agentes da mudança organizacional

Para aumentar a sua capacidade de enfrentar a incerteza, as organizações precisam valorizar certas qualidades, dentre as quais Nadler et al (1994) destacam: a adaptabilidade, a flexibilidade, a sensibilidade, a decisão e a rapidez. Mas como as organizações são feitas por pessoas, é preciso ter consciência de que as mesmas também têm que se adaptar a essa nova realidade.

Os agentes da mudança enxergam oportunidades nas situações de mudança e geralmente, são pessoas dinâmicas, acostumadas a trabalhar em equipe, que assumem responsabilidades e têm a habilidade de colocar idéias em prática, mas também são capazes de ouvir as preocupações e objeções das pessoas que serão afetadas pelas alterações.

A responsabilidade de gerir as atividades de mudança pode ser assumida por funcionários da organização ou consultores externos. Os consultores externos podem oferecer uma perspectiva mais objetiva, no entanto, não têm uma compreensão adequada sobre a história e cultura da organização.

Motta (1998) alerta ainda para o fato de que antes de iniciar a condução de um processo de mudança, é necessário haver capacitação crítica e compreensão dos processos de diagnóstico (incluindo a visão interdisciplinar), planejamento, intervenção e resistência à mudança.

No entanto, o papel do agente varia uma vez que existe uma diversidade de tipos de mudança. Segundo Weick e Quinn (1999), visto que nas mudanças organizacionais episódicas o processo é descongele/mude/congele, o agente seria responsável por criar a mudança, alterando sistemas de significados, comunicando esquemas alternativos, construindo coordenação e comprometimento. Já nas mudanças contínuas, o processo é congele/reequilibre/descongele e o papel do agente é redirecionar a mudança, mostrando como a mudança intencional pode ser feita à margem do processo, desbloqueando a improvisação, tradução e aprendizagem e alterando significados por meio de uma nova linguagem.

O tipo de mudança não é o único fator que explica a atuação do agente, pois a liderança exerce um papel importante nas relações humanas. Nas organizações, grande parte do sucesso ou fracasso das equipes está vinculada à capacidade de liderança e na condução de um processo de mudança, isto não é diferente.

Existem diferentes comportamentos do líder com relação aos liderados. A autoridade pode ser mais voltada para a equipe de colaboradores (democracia) ou mais orientada para a execução da tarefa (autocracia).

No tocante ao estilo motivacional, o líder pode ser transacional, percebendo interesses pessoais dos colaboradores e oferecendo recompensas em troca de desempenho; ou carismático/ transformacional, focalizando na missão e estimulando o intelectual.

Na liderança transacional, o estilo de decisão do líder tem orientações para: a consideração das necessidades dos seguidores, orientação para a relação ou preocupação pelas pessoas; para a tarefa; e para o intercâmbio entre o líder e o grupo. A liderança transacional oferece recompensas ou ameaças para atingir uma meta específica. Bergamini (1994, p. 109) comenta que “o típico administrador consegue manter o subordinado preso a si pelo poder formal que possui, habilitado [...] a oferecer vantagens”.

Por sua vez, a liderança transformacional tem componentes subjetivos que idealizam os objetivos organizacionais e, por intermédio de valores e padrões, guia os esforços dos seguidores. Este tipo de liderança lida com aspectos internos dos indivíduos para: motivar, satisfazer necessidades e promover o desenvolvimento pessoal dos seguidores.

Assim como Kanter et al (1992) que em seu modelo destacam o papel de um líder forte, Kotter (1997) identifica a liderança como um dos componentes principais para manter o curso da mudança organizacional e faz questão de diferenciar a figura do líder da do gerente.

Segundo Kotter (1997), liderar a mudança organizacional implica em transformações que vão desde o melhoramento dos processos até o compartilhamento de novos valores. Para isso, é preciso que o líder seja percebido como um agente de mudança e utilize sua influência para atingir os objetivos organizacionais em relação à mudança.

No entanto, outros autores, como Pereira (1995), argumentam que a própria experiência demonstra que poucos são os dirigentes que se revelam competentes quando uma empresa realmente decide implementar mudanças.

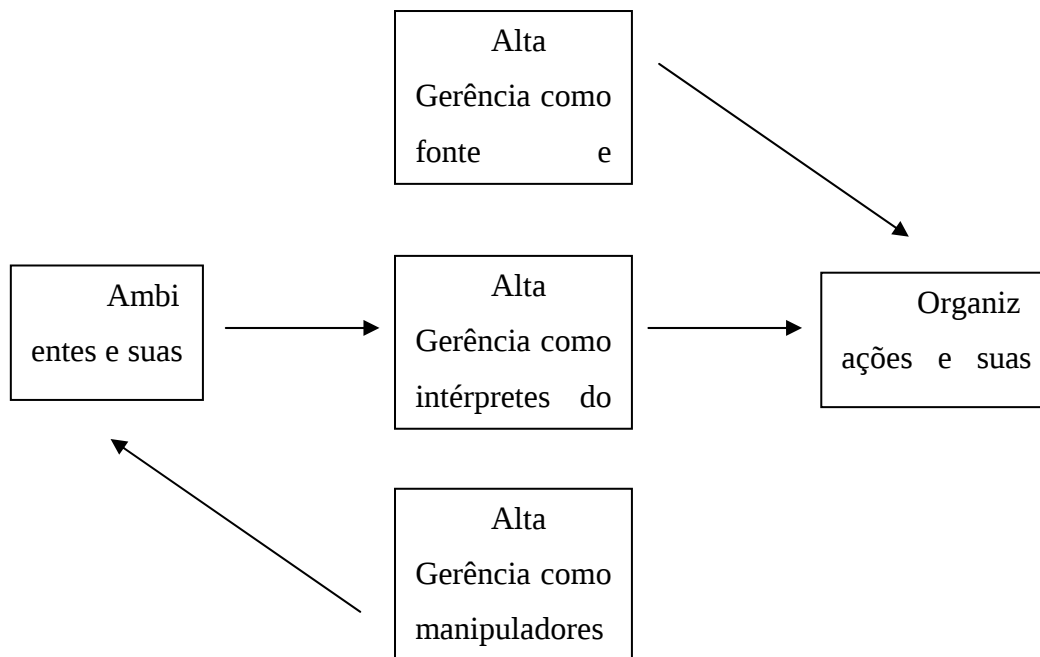
2.7. Fatores que afetam a mudança organizacional

Os gestores devem conhecer os fatores que podem provocar ou retardar processos de mudança para implantar a mudança e melhorar o desempenho da organização.

Huber e Glick (1993) acreditam que existam duas forças energizadoras para a mudança. A primeira é a alta administração da organização, responsável por interpretar o ambiente organizacional, inclusive podendo manipulá-lo, e que com seus sistemas de valores podem impulsionar ou constranger a mudança. A segunda força é o ambiente organizacional, complexo e turbulento. São estas duas forças que individual ou interativamente causam a mudança organizacional.

As relações entre ambiente, alta administração e organização podem ser representadas conforme disposto na Figura 4.

Figura 4: Relações entre Ambiente, Alta Administração e Organização.



Fonte: Huber e Glick (1993, p.10).

Ainda segundo estes autores, as mudanças ambientais causam o aumento do conhecimento, da complexidade e da turbulência gerando consequências organizacionais, como a aceleração da tomada de decisão e sua implementação, a

aquisição e distribuição da informação e o aumento da capacidade de gerenciamento da aprendizagem organizacional.

Já Kanter et al (1992) reconhecem a relação entre as organizações e seus ambientes como uma das forças para a mudança e afirmam que existem outras duas forças que podem provocar mudança: o crescimento por meio de estágios do ciclo de vida e o exercício da política, a constante luta pelo poder. E que todas as três forças podem ocorrer à margem das intenções estratégicas e objetivos oficiais, obrigando a organização a se manter em contínuo movimento.

Nadler et al (1994) elencam as forças que contribuem para aumentar a pressão sobre as organizações, dispostas no Quadro 7.

Quadro 7: Forças para a mudança.

Força	Componente de Mudança
Tecnologia	O crescente índice de mudança ameaça as posições e investimentos existentes.
Competição	Um número crescente de competidores eficientes estão surgindo nas principais indústrias
Excesso de oferta	A capacidade de ofertar a maioria dos produtos e serviços é superior à demanda
Globalismo	A competição ocorre hoje em escala global.
Expectativas do cliente	Tendo mais escolhas, os clientes esperam maior valor, qualidade e serviço.
Participação do governo	Os governos passaram a apoiar mais às indústrias de seus países.
Propriedade	As modificações nos padrões de propriedade empresarial estão levando à maior expressão das exigências dos proprietários.
Dinâmica da força de trabalho	Modificações na constituição da força de trabalho, inclusive sexo, raça, nível educacional e distribuição etária estão criando uma força de trabalho radicalmente diferente do passado.

Fonte: Nadler et al (1994).

Com relação à força de trabalho, Drucker (1995, p.17) afirma que: “A passagem do centro de gravidade da população dos trabalhadores braçais para os trabalhadores de conhecimentos e serviços é irrevogável.”

A escassez de trabalhadores especializados, aliada à valorização do capital intelectual, tem levado muitas empresas “globais” a capturar mão-de-obra em países como a Índia que investem na formação dos indivíduos.

É preciso que as empresas reconheçam o impacto que está sendo causado por esse ambiente multicultural e adaptem as políticas e práticas de recursos humanos para atrair e reter essa força de trabalho mais diversa.

Na pesquisa realizada por Huber e Glick (1993), foram apontados doze fatores capazes de propiciar ou retardar a mudança organizacional, agrupados em cinco categorias de características: do ambiente organizacional (turbulência, competitividade e complexidade); das estratégias organizacionais (prospectiva ou defensiva); do desempenho organizacional (com aumentos ou decréscimos e a série histórica anterior); da alta administração da organização (crenças e aspectos de personalidade); e da estrutura organizacional (centralização, interdependência, especialização e padronização).

Já para Nadler et al (1994), são fatores críticos para o sucesso na competitividade: a estratégia, associada esta à identificação de alvos claros e à perseguição dos objetivos organizacionais; a qualidade, voltada à mudança do comportamento dos empregados para com o cliente, o produto, o processo de trabalho e de um para com os outros; o projeto organizacional, que organiza a empresa com base na inovação e na rapidez, com novas maneiras de administrar o trabalho; e o aprendizado organizacional, capaz de refletir e compreender o cliente, os fornecedores e os concorrentes, aprendendo com seus erros e acertos.

Armenakis e Bedeian (1999) realizaram uma revisão sobre a teoria e a pesquisa em mudança organizacional e, no tocante a variáveis contextuais e internas, descobriram que:

- Mudanças no ambiente não levam necessariamente a uma reorientação estratégica;
- Mudança organizacional se correlaciona negativamente com a idade das organizações;
- Organizações maiores não são menos responsivas a mudanças no ambiente, tal como proposto pela ecologia das populações;
- As organizações tendem a repetir mudanças já experimentadas;

- Mudanças na estratégia produto-mercado não são necessariamente condenadas ao fracasso;
- Mudanças drásticas no ambiente, se acompanhadas por mudanças na estrutura e nas atividades, aumentam o desempenho financeiro de curto prazo e as chances de sobrevivência a longo prazo;
- Esforços bem-sucedidos de mudança dependem mais da congruência entre aspectos relativos a conteúdo, contexto e processo do que à natureza da mudança pretendida; e
- O processo envolvido na mudança é um determinante importante da capacidade de resposta organizacional a mudanças ambientais.

A análise dos fatores desencadeadores da mudança organizacional propostos pelos diversos atores aponta que haveria basicamente duas fontes de forças para a mudança: o ambiente externo e as características da própria organização.

As forças exógenas surgem no ambiente, como novas tecnologias, novos valores da sociedade, novas oportunidades ou limitações do ambiente econômicas, políticas, legais e sociais. As forças endógenas surgem internamente, de uma ou mais partes da organização, a partir de tensões nas atividades, interações, sentimentos ou resultados no trabalho, e causam perturbação do equilíbrio.

2.8.

Reação à mudança organizacional

Para Motta (1998, p. 14): “A mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a própria vida.”

Como a mudança representa um movimento para o desconhecido, as pessoas que antes estavam tranqüilas com o *status quo* ficam ansiosas e preocupadas com seu emprego, o que pode ocasionar problemas de comportamento e desempenho.

Os sentimentos dos empregados precisam ser reconhecidos e é preciso que os mesmos tenham tempo para expressá-los e enfrentá-los. No entanto, Kanter et al (1992) defendem que a resistência à mudança não é puramente emocional e listam algumas causas que fazem com que os receptores da mudança adotem este tipo de reação, como por exemplo: a perda de controle, a incerteza sobre os próximos passos, muitas novidades acontecendo simultaneamente, preocupações a respeito de suas competências para atender ao novo, descrédito com relação a iniciativas anteriores e mais trabalho.

É possível examinar as formas de resistência e aceitação da mudança pelo grau de congruência ou de incongruência do indivíduo com a organização em que trabalha. A congruência se refere à compatibilidade dos valores individuais com os organizacionais e a incongruência diz respeito à dissonância entre esses valores.

Para Motta (1998), ser congruente é estar integrado à organização, transformando sua própria identidade, já a incongruência possui três tipos: dissidência, apatia e ressentimento.

A dissidência ocorre quando o sentimento aproxima-se da alienação. Ao perceber sua falta de autonomia, o empregado adota uma postura limitada ao seu próprio trabalho. Muitas vezes, isso acontece por não ter sua capacidade de contribuição valorizada e reconhecida.

Para diminuir a resistência dos dissidentes é necessário tomar algumas ações em prol do aumento da sua chance de participação, principalmente nas decisões que afetem seu trabalho e sobre os projetos de mudança.

A apatia é representada pela indiferença e não-manifestação de identidade com valores e práticas organizacionais. Os empregados que são apáticos não são comprometidos com suas tarefas nem se dedicam a nenhum ideal no trabalho, pois não se interessam em buscar alternativas às propostas de mudança, e não têm qualquer impedimento em adotar ou abandonar tarefas em função do processo de mudança.

Sendo assim, ainda segundo Motta (1998), os apáticos não são resistentes à mudança, mas para conseguir sua adesão à novidade é fundamental tentar despertar seu interesse, criando esperanças sobre o trabalho.

O ressentimento corresponde a uma mágoa baseada na percepção pelo indivíduo de não estar inserido na disputa por recursos de poder. Os empregados ressentidos acreditam que lhes foram retiradas as possibilidades de decisão e de progresso. Recusam-se a assumir a responsabilidade pelas dificuldades e ineficiências nas funções por eles desempenhadas e, desta forma, não se mostram propensos a colaborar para sua melhoria.

Sem dúvida, diminuir a resistência deste grupo é uma tarefa difícil, uma vez que são poucos os indivíduos propensos a revisar sua forma de pensar e agir. Muito pelo contrário, costumam aproveitar as oportunidades para ressaltar o seu descontentamento. Uma das formas de desarmar seu comportamento é elogiar o

seu trabalho, para que os mesmos não se sintam excluídos do sistema. Os esforços para inserir estas pessoas no trabalho são importantes, principalmente por meio da participação, para que não fiquem torcendo contra.

Ainda no tocante às resistências organizacionais, Dutra (1996) relaciona as resistências aos processos de mudanças nas organizações à defesa das relações de poder vigentes. Essas resistências são geralmente refletidas no relacionamento entre as diversas áreas da organização e estão diretamente relacionadas à manutenção do estado de comodidade das condições presentes e a um grande receio com relação às condições propostas, principalmente quando os reflexos das mesmas não são conhecidos.

Fox-Wolfgramm et al. (1998) se aprofundaram na idéia de que a organização tende a resistir a pressões para mudanças que não sejam consistentes com sua identidade e imagem.

Kotter (1997) identifica como componentes da cultura organizacional: as normas de comportamento; as formas de ação que motivam recompensa ou castigo e os valores compartilhados, menos evidentes e bastante enraizados.

O autor acredita que é preciso haver algum tipo de ligação entre as novas práticas criadas no processo de mudança organizacional e a cultura corporativa para que as mesmas sejam incorporadas. E afirma ainda que, normalmente, uma mudança de regras e valores compartilhados leva tempo, por isso, geralmente acontece no final do processo de mudança.

A pesquisa conduzida por Jaffe, Scott e Tobe (1994, apud Armenakis e Bedeian, 1999) demonstra que os indivíduos passam por quatro estágios quando vivenciam um processo de mudança organizacional:

1. Negação: ocorre quando o empregado se recusa a acreditar que a mudança é necessária ou que será implementada;
2. Resistência: visando adiar a implementação e se esforçando para convencer os tomadores de decisão que a proposta de mudança não é apropriada;
3. Exploração: marcada pela experimentação dos novos comportamentos testando sua efetividade em atingir os resultados prometidos; e
4. Comprometimento: ganha espaço quando abraçam a mudança proposta.

Os autores acreditam que, entendendo como os indivíduos transitam por estes estágios, podem ser traçadas estratégias e táticas para lidar com eles e aumentar as chances de sucesso dos processos de mudança.

Com uma comunicação clara do processo de mudança, inclusive explicitando os benefícios esperados, é possível resolver em parte este problema, embora os novos padrões possam não ser aceitos por algumas pessoas. Neste caso, a solução de removê-las inibe naturalmente os outros indivíduos para que não exibam racionalizações inapropriadas e faz uma limpeza ideológica, que pode ser negativa por não incentivar o contraditório.

Kotter (1997) afirma que os valores compartilhados entre os indivíduos da organização podem ser decorrentes da política de contratação da empresa de funcionários com personalidades parecidas e, neste caso, para alterar a cultura pode ser necessário mudar as pessoas-chave.

O comprometimento dos empregados com os novos valores deve ser perseguido. Para isso, é possível fazer com que surja o descontentamento com o estado das coisas vigentes e recompensar o comportamento construtivo que valida as novas práticas e, conseqüentemente, apóia a mudança.

Kotter (1997) acredita que a resistência irracional e política à mudança não desaparece totalmente, porque é difícil conseguir a compreensão e vencer o ego de alguns indivíduos. Frequentemente, essas pessoas aguardam a hora certa de contra-atacar mesmo quando o processo está apresentando bons resultados.

Sendo assim, a precaução seria a melhor arma contra os que visam destruir o processo. Provavelmente, estes serão os primeiros a declarar vitória antes do tempo e reconhecer o sucesso precocemente, antes da consolidação dos esforços, pode causar um retrocesso.

Grande parte dos trabalhos realizados para reduzir as resistências à mudança visa criar interdependência, convergência, aliança e parceria, que trarão ganhos para todos. Essas convergências são construídas por meio do tratamento das resistências, apoios e contradições inerentes ao processo organizacional de mudar.

Embora não exista uma maneira única para fazer frente às resistências manifestadas ao longo do processo, é fundamental que os gestores preocupem-se em conhecer os indivíduos e a cultura da organização, para que possam se precaver e monitorar as fontes de resistência, estando aptos a lidar com as mesmas.

O próximo capítulo descreve a metodologia usada no estudo, no tocante à escolha e classificação do método e os meios empregados para coleta de dados, assim como das limitações decorrentes da utilização dos mesmos.