

2

Referencial teórico

“Deve-se ter em mente que não há nada mais difícil de executar, nem de sucesso mais duvidoso, nem mais perigoso de conduzir, do que iniciar uma nova ordem de coisas”.

Maquiavel (apud KOTTER & SCHLENSINGER, 1986, p.7)

2.1.

Mudança organizacional

Segundo Laruccia (2001), a palavra mudança é, etimologicamente, a palavra *Aenderung, Veranderung* que significa: (a) ato pelo qual um sujeito permanente se modifica ou é modificado em algumas ou alguma de suas características; (b) a transformação de uma coisa em outra, ou substituição de uma coisa por outra.

Silva (2001) ressalta que o tema mudança organizacional tem despertado o interesse de teóricos nas últimas décadas, produzindo uma quantidade considerável de reflexões, análises e proposições de soluções, com o objetivo de ajudar as organizações a promoverem mudanças de forma eficaz e, também, de forma pouco traumática. De acordo com Lopes (2003), 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. Esteves (2008), por sua vez, afirma que as organizações vêm realizando esforços de mudança numa velocidade sem precedentes e que os objetivos desses esforços variam de organização para organização.

Waterhouse (1998) indica que o processo de mudança deve se iniciar com um programa ou relatório em que se esclarece a transformação proposta, demonstrando e defendendo sua necessidade e vantagens. Para Beer (1990) a definição clara do problema é decisiva no processo de mudança, uma vez que responde a pergunta feita com frequência pelas pessoas envolvidas de porque elas devem fazer isso ou, em uma linguagem mais popular, do que elas ganham com isso.

2.1.1. Como ocorrem as mudanças

Segundo Bateman e Snell (1998), a mudança pode ser reativa ou proativa. As mudanças reativas ocorrem quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da organização. Ou seja, são movidas por problemas, tendem a ser incrementais, a imitar outras mudanças e resolvem o problema tardiamente. Geralmente, a mudança reativa tem alcance menor, impacto menor e indica, que a empresa é seguidora e não líder. As mudanças proativas, por sua vez, são iniciadas pela direção antes que o problema ocorra e, muitas vezes, surgem da identificação e da criação de oportunidades. Na maioria das vezes, a mudança proativa é inventiva, empreendida antes que os concorrentes o façam e não segue modismos. Ela não ocorre devido à percepção de uma necessidade premente.

Ainda no que diz respeito a tipos de mudanças, Ackerman (apud MENDES, 2005) identifica a existência de três tipos: as mudanças de desenvolvimento, incrementais e de primeira ordem, que buscam o aperfeiçoamento ou emenda de processos correntes da organização, de forma planejada ou não; as mudanças transacionais, esporádicas, planejadas, de segunda ordem ou radicais, que visam alterar um estado atual; e as mudanças transformacionais, radicais ou de segunda ordem, que implicam alterações significativas na organização como um todo.

Segundo Silva (2001), a mudança organizacional deve ser analisada a partir de quatro dimensões: natureza, compatibilidade, tempo da mudança e processo. A primeira dimensão, natureza, diz respeito à abrangência do impacto, podendo ser parcial ou total.

A segunda dimensão, compatibilidade, trata da possibilidade de articulação da mudança com a estratégia atual. A terceira dimensão, tempo de mudança, diz respeito ao ritmo em que a mudança ocorre, rápido ou lento; à duração da mudança, permanente ou temporária; se possui urgência percebida ou não percebida. A última dimensão, processo, mostra que a mudança pode ser deliberada ou emergente.

As dimensões de mudança apresentadas podem ser aplicadas aos diferentes tipos de mudança, descritos por Giroux (1990) e citados por Silva (2001) e que são na ordem de quatro: Ruptura, Sobressalto, Erosão e Elaboração.

A Ruptura se caracteriza por uma mudança profunda e radical, de implementação incompatível com a estratégia atual da organização, urgente e deliberada, implicando uma transformação substancial ou revolucionária da empresa, seja em resposta a uma crise interna, seja em resposta a uma alteração significativa no ambiente. O caráter crucial e a urgência da situação exigem tipo de ação imediata e enérgica, o que pode resultar em uma mudança fortemente deliberada, imposta por novos dirigentes recrutados.

O segundo tipo de mudança é o Sobressalto, que se caracteriza por uma mudança parcial, superficial, de implementação compatível com a estratégia atual, urgente, temporária e deliberada. Normalmente é transitória, ou seja, impõe uma transformação momentânea das atividades para adaptar a organização a uma condição pontual de seu ambiente. Nesse tipo de mudança, as decisões tendem a ser centralizadas, em função do prazo curto para sua implementação.

A Erosão, o terceiro tipo, se apresenta como uma mudança total, profunda e marginal, de implementação compatível com a estratégia atual, lenta e emergente, que resulta na transformação global e radical, por acumulação de mudanças marginais. É involuntária, inconsciente, influenciada por alterações significativa no ambiente e tende a transformar a identidade, o domínio e as práticas organizacionais.

Por fim, como quarto tipo, surge a Elaboração que é uma mudança evolutiva, gradual, perene, de implementação compatível com a estratégia corrente da organização. Pode ser de natureza parcial ou total, radical ou marginal e pode tanto emergir da base da organização, quanto ser deliberada, imposta pela liderança da organização. Pode, ainda, ser resultante desses dois movimentos simultâneos. Normalmente, apresenta-se como um aperfeiçoamento da estratégia atual, afetando os seus mais diferentes níveis. Esse tipo de mudança é justificado pela necessidade de descoberta e aprendizado, à medida que emergem as exigências constantemente renovadas do ambiente em transformação.

A mudança pode ser conceituada de diversas formas, sob variados aspectos e graus de intensidade. Pettigrew (1996) aborda a questão da mudança de uma forma mais abrangente. Segundo o autor, para que haja uma mudança na organização é preciso haver uma interação contínua entre as ideias a respeito do contexto da mudança, o processo de mudança e o seu conteúdo. Para a formulação

do conteúdo de qualquer mudança, é preciso controlar o contexto externo e interno e o processo de mudança.

Para Pettigrew e Whipp (1992), o processo de mudança pode ser melhor compreendido se analisado sob três aspectos: (1) Contexto da mudança: representa os fatores externos à empresa e podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas etc; (2) Conteúdo da mudança: indica o que vai ser mudado: desde uma máquina, equipamento ou material utilizado (*hard*), a mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e procedimentos utilizados; e (3) Processo de mudança: aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada, participativa ou autocrática, e à velocidade da mudança.

Morgan (1996) identifica duas linhas às quais se recorre para descrever a mudança. A primeira, de caráter mais descritivo, analisa os dados concretos, como a tecnologia, o mercado e outros fatores socioeconômicos. A segunda, mais analítica, tenta caracterizar a mudança em termos de conceitos mais abstratos. O autor afirma que essa visão teve seu valor para classificar a natureza da mudança, mas não foi capaz de identificar sua dinâmica básica. Para Morgan, o mais importante é compreender a lógica da mudança, o que torna possível “administrá-la em um nível mais elevado de pensamento e ação”. Segundo o autor, a mudança tem uma lógica dialética em que tensão e contradição sempre estão presentes, mas a sua clareza varia de acordo com as oposições que se manifestam.

Van de Ven e Poole (1995) identificam quatro diferentes teorias com as quais a questão da mudança tem sido tratada de forma a categorizar o conjunto de teorias desenvolvidas na literatura sobre mudança nas organizações: (1) Teoria do ciclo de vida: a mudança se dá numa ordem lógica e sequencial de eventos, convergindo para um ponto final, a partir de um ponto de partida; (2) Teoria teleológica: a mudança é conduzida de forma harmônica e coletiva por um grupo de indivíduos que possuem metas comuns. Neste caso, o resultado não é previsível, uma vez que o processo de mudança é construído passo a passo, por meio do aprendizado sobre os eventos da realidade; (3) Teoria dialética relata que a mudança ocorre quando os valores, forças ou eventos opostos ganham poder suficiente para controlar o “*status quo*”, pois estabilidade e mudança são explicadas por referências de poder em oposição e (4) Teoria evolucionária: a mudança ocorre a partir do acúmulo de mudanças menores que vão acontecendo

nos processos de variação, seleção e retenção, ou seja, por meio de um processo evolutivo que modifica a configuração do ambiente.

2.1.2.

Organizações como impulsionadores da mudança

De acordo com dados da McKinsey Quaterly (2006), algumas das razões para as empresas estarem em contínua mudança podem ser vistas na Figura 1 a seguir:



Figura 1- Razões para mudanças contínuas
Fonte: MCKINSEY COMPANY (2006).

Lewin (1947) desenvolveu a teoria dos campos de força para explicar a desestabilização do status quo de uma organização e a consequente mudança organizacional. Para ele, existiria, sempre, um equilíbrio entre as forças provocadoras de mudanças e a resistência a elas, como na Figura 2 abaixo.

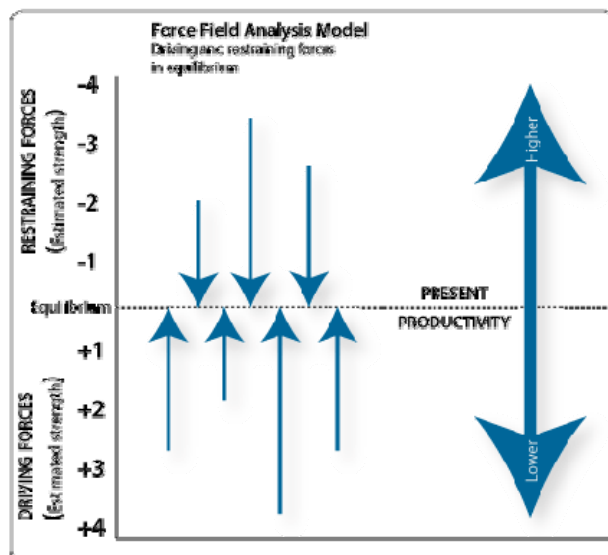


Figura 2 - Análise do campo de força
Fonte: LEWIN (1947)

Segundo este autor, as forças provocadoras de mudança são aquelas que empurram na direção da mudança, tendem a iniciar um processo de transformação e a alimentá-lo, enquanto que as forças de resistência atuam no sentido de conter ou diminuir as forças provocadoras de mudança. Quando a força desestabilizadora é maior do que a resistência a ela, a inércia organizacional (processo pelo qual as organizações mudam lentamente e por processos não desejados) é vencida e acontece uma mudança na organização. Caso a força de resistência seja igual ou maior que a força motriz, a organização permanecerá inalterada.

Identificar e compreender as forças de pressão para mudança são passos fundamentais para garantir seu sucesso. Algumas razões podem ser internas, necessidades geradas pelas mudanças ocorridas no ambiente externo ao qual a empresa precisa se adaptar.

Senge (1999) alerta sobre as dificuldades enfrentadas para promover uma mudança, devido ao processo de equilíbrio criado pelas organizações, visando à manutenção do status quo:

Em geral, os círculos de equilíbrio são mais difíceis de identificar do que os círculos de reforço; porque, na maioria das vezes, parece que nada está acontecendo (...). Ao contrário, o processo de equilíbrio mantém o status quo mesmo quando todos os participantes querem mudanças.

2.1.3. Como administrar a mudança

Segundo Kotter (1997), são oito os passos para administrar a mudança organizacional: (1) Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora pela qual a mudança seria necessária; (2) Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança; (3) Criar uma nova visão para direcionar a mudança e estratégias para que ela seja conquistada; (4) Comunicar a visão em toda a organização; (5) Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumirem riscos e soluções criativas para os problemas; (6) Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão; (7) Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas; e (8) Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização.

Boyett (1999) aponta algumas formas de promover a mudança organizacional. São elas: (1) Criação da necessidade de promover a mudança: fazer com que as pessoas compreendam que é preciso mudar, por meio da criação de uma visão positiva sobre a forma como elas serão afetadas e pela demonstração de que existe segurança quanto ao que está sendo feito para a mudança, gerando, desde o início, resultados positivos; (2) Comunicação: a comunicação eficaz e efetiva é essencial para a transmissão da mensagem de mudança, bem como para o seu acompanhamento e reforço; (3) Criação de uma aliança: desenvolvimento de um grupo que envolva a direção e os demais níveis da organização, para promover a mudança; (4) Desenvolvimento da mudança em larga escala: a mudança obriga a organização a enfrentar questões mais profundas, como a cultura organizacional e, portanto, leva a mudanças reais e permanentes, pois envolvem os fundamentos da organização; e (5) Promoção da participação: incluir as pessoas nas decisões sobre a forma como o processo de mudança ocorrerá leva a um maior comprometimento, pois ocorre uma consciência de que elas têm influência nas decisões que envolvem os seus destinos e os da organização.

Cabe ressaltar, de acordo com Tomei (2011), que os tópicos apontados por Boyett (1999), apesar de genéricos, demonstram as questões essenciais que envolvem o processo de mudança nas organizações. Segundo a autora, muitos outros elementos poderiam ser citados na questão da mudança, porém a influência das pessoas neste processo será sempre fundamental. É neste sentido que, segundo a análise de Jorgensen, Owen e Neus (2008), os maiores obstáculos ao efetivar uma transformação na organização são a cultura corporativa e a resistência das pessoas. Em estudo denominado “Making Change Work”, feito com 1.5 mil executivos de 15 países (entre eles o Brasil) e publicado pela IBM, os pesquisadores afirmam que 60% dos projetos destinados a implementar mudanças organizacionais não alcançam seus objetivos.

2.1.4. As mudanças tecnológicas

Laudon e Laudon (2001) argumentam que os efeitos das tecnologias na organização vão desde o corte de custos produtivos à redução de mão de obra, substituição das rotinas manuais por procedimentos automatizados, ganho de tempo nas operações, melhorias na qualidade e no atendimento ao cliente. Segundo esses autores, existem quatro tipos fundamentais de mudanças que podem acontecer na organização, quando da introdução de uma nova tecnologia.

O primeiro tipo é a automação, considerada a mais comum das mudanças, decorrente da introdução de uma nova tecnologia na organização. Ela envolve o apoio dado aos empregados por meio de equipamentos que os ajudam a executar as tarefas de forma mais eficiente e eficaz. Nos escritórios, os computadores e as tecnologias de comunicação são as formas que estas tecnologias podem tomar. O segundo tipo é a racionalização de procedimentos, que objetiva promover um ajuste adequado nos procedimentos operacionais e nos padrões de atividades, de forma a eliminar gargalos produtivos óbvios e abrir caminho para que a automação possa torná-los mais eficientes.

O terceiro tipo é a reengenharia de processos que visa analisar os procedimentos e atividades de modo a simplificá-los e projetá-los de forma otimizada. Envolve a reconsideração radical do fluxo de trabalho e dos procedimentos utilizados na produção de bens ou serviços. Como quarto e último tipo, pode-se identificar a mudança de paradigma, considerada uma das mais amplas, resultante da introdução de uma nova tecnologia na organização. A mudança de paradigma envolve a reconsideração ampla da organização e do próprio conceito de negócio que ela possui.

Cabe destacar que as mudanças tecnológicas também promovem alterações na estrutura organizacional, como a redução ou o aumento da mão de obra empregada na execução das tarefas. Normalmente, os processos de automatização decorrentes da inserção de novas tecnologias exigem menos pessoas na área produtiva e a consequente redução da estrutura de pessoal (LAUDON e LAUDON, 2001).

2.1.5. Resistência à mudança

Boyett apud Gonçalves (2003) aponta seis questões principais que marcam a resistência à mudança: a primeira diz respeito ao preconceito com os resultados, pois as pessoas impactadas pela mudança tendem a fantasiar que as consequências serão sempre negativas; a segunda refere-se ao receio gerado nas pessoas de ter mais trabalho e menos oportunidades com a nova mudança; a terceira está relacionada à necessidade de alteração de hábitos que já estão internalizados; a quarta é a falha na comunicação sobre os motivos da mudança e as expectativas geradas em função dela; a quinta é relativa à incapacidade de alinhar a organização como um todo, em coordenar tudo que envolve a mudança, tais como, estrutura organizacional, sistemas, tecnologias, competências essenciais, conhecimento, cultura e habilidades de seus integrantes e a última questão é a revolta por parte dos empregados, que têm uma percepção de que a mudança é uma imposição e, portanto, tira o controle das pessoas.

Robbins (1999) identifica a presença de duas fontes de resistência à mudança: as individuais e as organizacionais. Quando um processo de mudança está em curso na organização, estes dois tipos de resistências se combinam entre si, tornando difícil distinguí-los claramente. Segundo o autor, as fontes individuais de resistência à mudança estão alicerçadas nas características humanas básicas dos indivíduos como percepções, personalidade, habilidades, valores, necessidades e ambições.

Os empregados das organizações podem desenvolver modos institucionalizados de resistência. Para Robbins (1999), isso pode acontecer de quatro formas básicas: aberta, implícita, imediata ou adiada. Quando a resistência acontece de modo aberto e imediato, torna-se mais fácil aos agentes de mudança identificá-la e agir a respeito.

Robbins e Schermerhorn (1999) destacam a comunicação, a educação, a participação e o envolvimento como alguns dos mecanismos que podem ser utilizados pelos agentes de mudança com o objetivo de minimizar a resistência a ela. Por meio da comunicação e educação são esclarecidos os propósitos da mudança e como ela irá afetar os indivíduos na organização, evitando, assim, o surgimento de mal-entendidos e medos desnecessários. Por meio da participação e do envolvimento no processo de decisão, os indivíduos tornam-se mais comprometidos e reduzem suas atitudes de resistência.

2.1.6.

A importância do alinhamento organizacional no processo de mudança

Senge (apud KAPLAN e NORTON, 2005) afirma que a base da mudança organizacional requer alinhamento entre todos os níveis de uma equipe. Requer visão compartilhada e a compreensão de todos os papéis que apoiam a estratégia global. Para o autor, alinhamento organizacional é um processo que se dá em duas etapas: primeiro os líderes devem comunicar, de forma clara, os objetivos estratégicos da empresa a todos os empregados. A segunda etapa exige que os líderes demandem das equipes os objetivos que contribuam para a consecução das metas globais.

Segundo Robbins (1998), os líderes atuam como motivadores, coordenadores e estruturadores do processo de mudança, permitindo que os vários grupos de pessoas da organização participem e colaborem com a mesma.

2.2. Cultura organizacional

Para Gouillart e Kelly (1995), o segredo da vida eterna da empresa estaria em sua capacidade de orquestrar a transformação simultânea de todos os seus sistemas, numa busca unificada de metas comuns. Para tanto, os sistemas precisam ser examinados e trabalhados concomitantemente, sempre com a preocupação de mantê-los coesos, durante a transformação. A base para que a empresa alcance a vida eterna é o seu capital humano.

Segundo Tomei (2011), considerando que a mudança nas organizações determina novas práticas e valores, ela tem, automaticamente, impacto sobre a cultura organizacional. Assim, a mudança organizacional pode ser considerada uma mudança cultural. O processo de mudança não deve ser considerado, apenas, como um problema de tecnologias, estruturas, processos e motivação dos empregados. Deve ser considerado, também, o impacto dessas mudanças nos valores da organização, prevendo quais serão os comportamentos desejados na nova situação e descobrindo como desenvolvê-los, pois, sem o apoio da mudança cultural, outras mudanças não têm sustentação.

Morgan (1996) alerta que as descobertas sobre a cultura, um importante fator de desempenho da organização, têm feito com que muitos administradores e teóricos em administração se apressem em encontrar formas de administrar a cultura corporativa. Existem várias definições para cultura organizacional e seus desdobramentos na gestão empresarial. Estudiosos do tema analisaram a cultura organizacional a partir de pontos de vista da antropologia e da administração. Dessas definições tradicionais, surgiram diversas abordagens para investigar a cultura dentro de uma empresa, seu impacto no desempenho da organização e dos indivíduos que nela trabalham.

Pode-se definir cultura organizacional como “um sistema de significados aceitos pública e coletivamente por um dado grupo, em um dado momento. Este sistema de termos, formas, categorias e imagens interpretam para as pessoas as suas próprias situações” (PETTIGREW, 1979, p.574).

Neste sistema de significados estão crenças, normas, linguagem e princípios que formam os padrões de comportamento de determinada cultura, moldando, assim, a maneira como os indivíduos nela inseridos irão interagir entre si. Para Pettigrew (1979), a cultura organizacional possui vários níveis diferentes, cada um com determinado sistema de significados, de acordo com sua complexidade:

No nível mais profundo, a cultura é pensada como um conjunto de valores, crenças e pressupostos que definem os modos pelos quais uma empresa conduz seus negócios. Tal núcleo de crenças e pressupostos básicos são, naturalmente, manifestos nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas dentro da organização.

Para Schein (1984), a força ou a intensidade de cultura pode ser definida em termos de homogeneidade e estabilidade de membros do grupo a ele pertencente e da duração e intensidade das experiências compartilhadas pelo grupo. Problemas de adaptação externa e de integração interna determinarão a sobrevivência do grupo no meio ambiente. Segundo o autor, a cultura tem a função de estabilizar o ambiente interno e o externo de uma organização e deve ser transmitida a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.

A cultura organizacional, como descrita pelos dois autores, regula a maneira como as pessoas dentro de uma organização se comportam e a que regras elas obedecem. Por meio de normas tangíveis e intangíveis, os membros do grupo aprendem como devem ser organizar e quais são os níveis de comprometimento e desempenho esperado de cada um e coletivamente.

2.2.1. Cultura e desempenho organizacional

Existem muitos modelos para estudar o desempenho organizacional, relacionando-o com diversos fatores que teriam influência na performance de uma empresa, tais como a sua cultura, a competitividade do mercado, as demandas dos clientes, o processamento de informações e a tomada de decisões, entre outros.

Para confirmar a importância da cultura no desempenho de uma empresa e desenvolver mecanismos para medi-la, Gordon (1985) realizou uma pesquisa sobre o tema que o levou a elencar onze dimensões essenciais para o bom desempenho organizacional e financeiro de uma organização que, combinadas, aumentam sua performance. O autor evidencia a relação entre a estrutura da empresa e o comportamento dos empregados como fatores determinantes para o desenvolvimento da cultura organizacional.

Essas dimensões são: (1) Clareza de direção – importância dada pela empresa para clareza dos objetivos e planos propostos; (2) Alcance organizacional – modo como a empresa expõe seus objetivos a riscos e inova seus negócios; (3) Integração – nível de coesão dos membros da organização a fim de trabalharem de modo coordenado. É um indicador de interdependência horizontal; (4) Contato com a alta administração – grau em que os empregados recebem comunicação clara e apoio da alta administração. É um indicador de interdependência vertical; (5) Incentivo à iniciativa individual – liberdade para criação e ação para assumir riscos; (6) Resolução de conflito – maneira como os empregados são incentivados a discutir, abertamente, os conflitos e críticas; (7) Clareza de performance – clara exposição aos empregados das expectativas de performance; (8) Ênfase em performance – forte expectativa por parte da organização na performance individual e organizacional; (9) Orientação para ação – senso de urgência para a realização de tarefas; (10) Compensação – grau em que os empregados percebem estar recebendo uma remuneração justa e competitiva por seu trabalho e pelo alcance das metas; e (11) Desenvolvimento de recursos humanos – oportunidades para os empregados se desenvolverem e crescerem dentro da organização.

Pesquisas mais recentes, realizadas por Denison e Mishra (1995), confirmam a relação entre cultura organizacional e desempenho. Os autores descobriram que a força cultural é, significativamente, associada com o curto prazo e o desempenho financeiro. O estudo se baseia em quatro traços da cultura organizacional para medir de que forma estes traços se relacionam com o melhor desempenho da empresa. Os traços são: envolvimento, consistência, adaptabilidade e missão. As dimensões Envolvimento e Adaptabilidade são indicadores de flexibilidade, abertura e responsabilidade, estão relacionadas ao desenvolvimento e crescimento da organização. Consistência e Missão, por sua

vez, são indicadores de integração, direção e visão, tidos como prognósticos de lucratividade.

Segundo essa linha, a organização deve elaborar sua missão a fim de direcionar seus objetivos e ter uma visão de longo prazo para obter maior eficiência. O envolvimento cria um senso de propriedade e responsabilidade, com maior comprometimento e participação dos empregados, levando a uma maior produtividade. A adaptabilidade é a capacidade da organização como um todo e de seus membros serem flexíveis às mudanças impostas pelo ambiente. A consistência representa o grau de integração normativa da organização (PABON, 2010). Ela unifica todos os objetivos da empresa e permite seu crescimento e lucratividade (NOVAES, 2004).

2.3. Estratégia organizacional

2.3.1. Mudança estratégica

Pettigrew (1996) ressalta que uma das fraquezas, principalmente relacionada a mudança estratégica, é o enfoque, existente na literatura, da ligação entre o contexto externo e o conteúdo e, por esta razão, muitos líderes enfrentam a resistência às mudanças propostas.

De acordo com Tomei (2002), sintetizando o conceito de alguns autores, a elaboração de uma mudança estratégica envolve três perspectivas principais: o aspecto técnico, o político e o cultural. O aspecto técnico está relacionado à aquisição e aplicação de conhecimento científico para desenvolver a organização; o aspecto político atua com as diferentes forças de poder e busca o equilíbrio entre elas e, no aspecto cultural, a organização atua como um sistema de valores e símbolos compartilhados pelas pessoas, formando a cultura da empresa. Segundo a autora, não contemplando todas essas perspectivas, a estratégia tende a se distanciar do seu objetivo final. Deve-se buscar o equilíbrio entre essas três forças, não apenas na promoção de uma mudança estratégica, mas também no desenvolvimento da organização ao longo de sua existência. Portanto, a função da alta gerência é desenvolver esse complexo trio de forma ajustada.

Conforme Ansoff (1990), o planejamento estratégico é um processo formalizado e de longo alcance, empregado para definir e atingir os objetivos organizacionais. Ocorre no nível estratégico da estrutura da organização, pois, geralmente, é a cúpula diretiva ou o comitê da alta gerência que norteiam as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Segundo Kotter e Schlesinger (1980), na abordagem de uma situação de mudança organizacional, os gerentes, explícita ou implicitamente, fazem escolhas estratégicas relativas à rapidez do esforço, ao montante de pré-planejamento, ao envolvimento de outras pessoas e à ênfase relativa que aplicarão a diferentes abordagens. Os esforços de mudança bem-sucedidos são aqueles em que as escolhas são consistentes internamente e se ajustam a algumas variáveis situacionais-chaves.

Ainda segundo esses autores, um gerente pode melhorar suas chances de sucesso em um esforço de mudança organizacional por meio das seguintes medidas: (1) Conduzindo uma análise que identifique a situação, os problemas e as forças atuais que constituem possíveis causas destes problemas; (2) Efetuando uma análise de fatores relevantes para produzir as mudanças necessárias. Esta análise deve focar questões relativas a quem poderá opor-se à mudança, por que razões, e em que medida; quem possui informações necessárias para planejar a mudança e cuja cooperação é essencial na implementação; e qual a posição do iniciador frente a outras partes relevantes em termos de poder, confiança, modos normais de interação; (3) Escolhendo uma estratégia de mudança, baseada na análise anterior, selecionando táticas específicas para emprego com diferentes indivíduos e grupos; que sejam consistentes internamente; e (4) Controlando e acompanhando o processo de implementação. Somente mediante um cuidadoso controle e acompanhamento do processo é que se pode identificar o imprevisível, a tempo de reagir a ele de maneira inteligente.

Segundo Marvin Bower e C. Lee Walton, Jr. Coleção Harvard, uma aceleração do ritmo de mudança ocasiona maior necessidade de reorganização geralmente temida, porque significa perturbação do status quo, uma ameaça aos direitos adquiridos e um transtorno às maneiras estabelecidas de se fazerem as coisas. Por essas razões, a reorganização necessária é, frequentemente, adiada, resultando em perda de efetividade e aumento de custos.

Tomei (2002) ressalta que uma mudança estratégica envolve muitas ações e, em geral, demanda muitos anos para que seja efetivamente completada. Isso se deve ao fato de que uma mudança estratégica exige que crenças básicas da organização sejam reavaliadas. Esta mesma cultura pode ser o inibidor do sucesso de um processo de mudança, se a empresa não conhecer a sua própria cultura. Esta influência negativa ocorre através de uma distorção, quando a organização perde o foco da realidade. Portanto, organizações que não conhecem a sua cultura tendem a tomar decisões baseadas em realidades distorcidas e não nas reais condições exigidas pelo mercado.

2.3.2. Competitividade e competência organizacional

Num projeto de ação estratégica é importante a definição do objetivo que se pretende atingir. O planejamento deve direcionar a organização à adoção de estratégias competitivas para a Excelência operacional, para a Inovação do produto ou Orientada para serviços. Segundo Fleury e Fleury (2004), essas três estratégias competitivas, por meio das quais as empresas podem relacionar-se e competir no mercado, são assim conceituadas: (1) Excelência operacional: caracteriza empresas que buscam competir com base no custo, procurando oferecer aos seus clientes um produto médio com o melhor preço e bom atendimento; (2) Inovação no produto: caracteriza empresas que procuram oferecer aos seus clientes produtos de ponta, inovando sempre; (3) Orientada para serviços: caracteriza empresas voltadas a atender o que clientes específicos desejam; elas se especializam em satisfazer determinadas necessidades que reconhecem por sua proximidade com aquele determinado cliente.

Ao definir sua estratégia competitiva, a empresa identifica as competências essenciais do negócio e as competências necessárias a cada função. Por outro lado, a existência dessas competências possibilita a permanente avaliação e renovação das escolhas estratégicas feitas pela empresa (FLEURY e FLEURY, 2004).

Dentre as várias definições possíveis de estratégia, baseamo-nos, precipuamente, na definição proposta por Macedo-Soares (2000):

Estratégia é um propósito que dá coerência e direção às ações e decisões de uma organização, especialmente para alavancar e alocar os recursos/competências necessários para melhorar e sustentar sua performance de acordo com sua visão e objetivos, tendo em vista as condições de ambiente interno e externo.

Segundo Fahy (2000), com o objetivo de alcançar vantagem competitiva sustentável, obtendo retornos e performances superiores à competição, o paradigma da Visão Baseada em Recursos identifica a escolha de um conjunto de recursos únicos, combinados em competências e habilidades que proporcionem o alcance dessa vantagem.

Segundo Barney (1991), os recursos da empresa são todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informações e conhecimentos controlados que permitem conceber e adotar as estratégias que melhorem sua eficiência e efetividade. Dessa maneira, o trabalho não é mais o conjunto de simples tarefas associadas a um cargo, mas se torna o prolongamento direto da competência que o indivíduo mobiliza, em face de uma situação profissional cada vez mais mutável e complexa. Essa complexidade torna o imprevisto cada vez mais presente no dia a dia das empresas. E, é nesse contexto de transformações e incertezas no ambiente externo à organização que a noção de competência emerge como fundamental (FLEURY e FLEURY, 2004).

Fleury e Fleury (2004) propõem que o conceito de competência organizacional tem suas raízes na abordagem da organização como um portfólio de recursos. Essa abordagem considera que as empresas apresentam um portfólio: físico (infraestrutura), financeiro, intangível (marca, imagem etc), organizacional (sistemas administrativos, cultura organizacional) e recursos humanos.

Para Krogh e Roos (apud FLEURY e FLEURY, 1995), esse portfólio estabelece vantagens competitivas e, dessa maneira, a definição das estratégias competitivas pode iniciar-se com um entendimento significativo das possibilidades estratégicas dadas por esses recursos.

Conforme os conceitos de Prahalad e Hamel (1995), competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços. A competitividade de uma organização pode ser determinada pela inter-relação dinâmica entre as competências organizacionais e a estratégia competitiva. Assim, a abordagem dos recursos faz o processo de formulação das estratégias e a formação de competências formarem um círculo de retro-ação – as competências são formadas a partir de recursos e as estratégias são estruturadas a partir de grupos de recursos (competências essenciais); a implantação da estratégia gera novas configurações de recursos e novas competências que, por sua vez, irão influenciar, novamente, e a formulação da estratégia (FLEURY e FLEURY, 2004).

Porém, identificar as competências essenciais é uma tarefa altamente trabalhosa e criativa. Além de conversar com os clientes, é preciso dedicar um tempo razoável conversando com os empregados de todos os níveis e tipos. Atualmente, percebe-se que desenvolver competências essenciais é muito importante e que o cenário mercadológico exige esse dinamismo por parte das empresas (GRAMIGNA, 2002).

As competências são, antes de tudo, as capacidades da empresa em identificar, com clareza, sua cadeia de valor (PORTER, 1985). Portanto, as competências de uma organização estão, também, vinculadas à capacidade da empresa em se relacionar com o ambiente externo, isto é, com seus principais fornecedores e clientes. Para Porter (1985), a competência da organização deve ser trabalhada tanto no ambiente interno (com eficiência de gestão em sua cadeia de valor), como em relação ao ambiente externo (comunicação com seus principais parceiros, através da tecnologia de informação). A partir dessa configuração, segmentos industriais e de serviços alcançam um excelente nível de competência e vantagens competitivas.

A montagem de uma estratégia eficiente para a organização passa pela capacidade da mesma em desenvolver as competências necessárias para que a implantação das estratégias tenha o resultado esperado (FLEURY & FLEURY, 2004).

Para Oliveira (1994), a permanente luta pela competitividade exige que as empresas estejam o tempo todo em estado de alerta para os importantes movimentos que acontecem ao seu redor (e em todo o planeta) e sejam capazes de responder a esses movimentos com rapidez e eficiência. De acordo com este autor, as empresas que permanecem no mercado são aquelas que adotam, dentre outras, a estratégia de terceirização de atividades (OLIVEIRA, 1994).

Segundo Araújo (2001), terceirizar significa passar adiante a responsabilidade pela execução de determinada atividade ou conjunto de atividades. Para Giosa (1997), terceirização é a tendência de transferir, para terceiros, atividades que não fazem parte do negócio principal da empresa. O foco principal da terceirização é a transferência a terceiros de atividades que não fazem parte do *core business* da empresa.

Segundo Prahalad e Hamel (1990), a competitividade de uma empresa advém da habilidade de construir, a menor custo e maior velocidade, as competências centrais que geram produtos inesperados. As verdadeiras fontes de vantagens devem ser encontradas na capacidade da gerência de consolidar tecnologias e habilidades de produção em competências que permitam que setores da empresa se adaptem rapidamente a oportunidades dinâmicas.