

1. O PROBLEMA

Nas últimas décadas, grande parte da literatura sobre administração tem se dedicado à mudança organizacional. Uma rápida consulta à literatura especializada revela a existência de centenas de títulos indicando a necessidade de mudar e ensinando em que mudar. Quando se trata de responder à questão sobre *como* conduzir a mudança organizacional, o material é menos abundante.

A mudança constante se tornou uma rotina a ser enfrentada pelas organizações nos dias de hoje, porém os administradores, historicamente, não foram preparados para essa realidade. Diversas pesquisas revelam que a maioria das iniciativas de mudança fracassa.

1.1. Introdução

No passado o enfoque da Administração era muito diferente. Havia necessidade de otimização dos processos produtivos, porém com foco na redução de desperdícios e aumento da produção. Um bom produto teria suas vendas asseguradas caso cumprisse um mínimo de exigências. No entanto no cenário atual, com o crescimento da população mundial, aumento da força de trabalho, crises, globalização, crescimento da competição, etc. esta situação se alterou. Os consumidores se tornaram mais exigentes e a informação mais abundante. As decisões estratégicas adquiriram importância fundamental e devem ser reavaliadas constantemente. As mudanças nas organizações precisam ser mais frequentes e mais rápidas. O atual cenário mundial, altamente dinâmico e competitivo, tem sido responsável por um aumento expressivo da velocidade das transformações ocorridas nas organizações. Wood Jr. (2000) afirma que a mudança não é mais uma opção. O autor aponta que as empresas têm gradativamente abandonado uma postura reativa para assumir uma postura pró-ativa frente às mudanças.

Souza Silva (2003) acredita que a humanidade está experimentando uma *mudança de época* desde a segunda metade do século XX e, em uma mudança de época histórica, a compreensão passa a ser um fator crítico escasso. Quando isso acontece, nada é mais prático do que conceitos e teorias relevantes sobre os fenômenos, processos, ou aspectos da realidade que queremos compreender

para transformar. Para o autor, a pergunta que surge é como gerenciar a mudança organizacional se, historicamente, a ciência da administração se preocupou em formar *administradores da eficiência* e não *gerentes da mudança*.

O primeiro passo para controlar uma situação-problema é compreendê-la, e, para isso, a contribuição de conceitos e teorias é indispensável. Todavia, numa mudança de época, muitas teorias existentes perdem sua força explicativa, alguns conceitos se tornam completamente obsoletos e novos conceitos e teorias são construídos para explicar as realidades emergentes.

1.2. Objetivo

Nesse cenário de transformações constantes, não apenas nas organizações como nos próprios conceitos e teorias a respeito da mudança organizacional, parece ser de extrema importância a busca de orientação por parte dos administradores. A intenção deste estudo é fornecer auxílio aos gestores das organizações atuais que convivem com essa necessidade freqüente de mudanças.

O objetivo final desta pesquisa é verificar se o processo de mudança organizacional da empresa estudada foi ou não bem sucedido e, também, avaliá-lo à luz do modelo proposto por John P. Kotter para a implementação eficaz de mudanças nas organizações. Havendo falhas indicadas na análise, este estudo pretende verificar a possibilidade de sugerir, com base no modelo, melhorias ou caminhos alternativos para a gestão da mudança.

Como objetivos intermediários busca-se a caracterização dos conceitos relacionados à mudança organizacional e à gestão da mudança e a comparação de cada passo do modelo proposto por Kotter com o ocorrido no processo de mudança da empresa estudada.

1.3. Premissas e suposições

A principal premissa assumida nesse trabalho é a de que o processo de mudança organizacional pode ser gerenciado.

1.4. Relevância do estudo

A mudança constante nas organizações é uma realidade nos dias de hoje. Nesse movimento de adaptação, as organizações realizam diversos programas de intervenção com objetivos ambiciosos ou mais modestos. No entanto, segundo Neiva (2003), aspectos como o processo de implementação, a eficácia do desenho, o papel e a eficiência dos responsáveis e o impacto desses programas ainda estão longe de apresentar respostas mais conclusivas.

A autora afirma que inúmeras publicações fornecem manuais de “auto-ajuda para organizações em crise” indicando estratégias para implantação de programas de reengenharia, reorganização, *downsizing* e qualidade total entre outros, porém tais modelos não apresentam pesquisas que subsidiem as fases estipuladas por eles, nem especificam, em geral, o porquê da estrutura apresentada.

Considerando essa situação, estudos que realizem avaliações de intervenções para a mudança organizacional apresentam um caráter extremamente importante, tendo em vista tanto sua aplicação prática na orientação dos processos de mudança, quanto sua contribuição para as formulações teóricas da área.

Este estudo, especificamente, é importante também porque avalia uma área extremamente vital e carente na sociedade brasileira. A organização escolhida para este estudo de caso é uma empresa nacional, familiar, de médio porte, passando por mudanças em função de um processo de sucessão em sua estrutura administrativa e da busca por maior profissionalização. Representa, portanto, um modelo bastante comum no cenário das empresas brasileiras.

Tendo em vista a realidade atual de mudanças constantes nas organizações e a representatividade da empresa escolhida no cenário brasileiro, fica claro que este estudo pode oferecer contribuições significativas para os administradores.

1.5. Delimitação do estudo

A diversidade de significados atribuídos ao conceito de mudança pelos diferentes autores da Administração revela que, na verdade, trata-se de um conceito que abrange uma ampla gama de características. Portanto, é fundamental, para fins de pesquisa, que se estabeleça de modo claro o tipo de mudança observado. Conforme é apresentado em detalhes no capítulo que trata do referencial teórico, o número de classificações de mudança é abundante. No que se refere aos critérios propostos pelos textos apresentados, é importante destacar, principalmente, que este trabalho analisa uma mudança organizacional *intencional* e *descontínua*, de acordo com os critérios de Ford e Ford (1995) e Nadler e outros (1994), respectivamente. Ou seja, trata-se de um processo de mudança iniciado de maneira deliberada e consciente, envolvendo reestruturação de características da empresa.

A opção por esse tipo de escopo é baseada na premissa de que mudanças com esse perfil tendem a ser afetadas significativamente pelo processo de gestão da mudança, além do que, no contexto brasileiro atual, correspondem a um tipo de mudança que pode ser observado em um número considerável de organizações.

Além disso, a delimitação do estudo tem um caráter temporal, pois se refere a um horizonte de tempo pré-determinado. Apesar do estudo apresentar o histórico da empresa desde sua criação até os dias de hoje, se concentra apenas nos últimos dois anos, durante os quais ocorre a separação da organização em duas empresas independentes – uma operadora de planos de saúde, a Famed Planos e uma rede própria de atendimento, a Famed Rede. O período de mudança avaliado neste estudo tem seu início a partir da criação da Famed Rede como estrutura independente, em agosto de 2004, e se encerra em janeiro de 2006, data de conclusão desta pesquisa. O nome da empresa foi substituído para garantir a confidencialidade dos dados. Algumas outras informações foram alteradas com a mesma finalidade.

Seguindo os critérios de delimitação mencionados, a pesquisa se desenvolve em torno de um estudo de caso de uma organização brasileira da área de saúde que vem passando por um intenso processo de mudança.

1.6. Estrutura do trabalho

Este estudo está estruturado em seis capítulos: O problema, Referencial teórico, Metodologia do estudo, O caso Famed, Conclusão e Considerações finais.

No primeiro capítulo, que corresponde à introdução, o assunto é apresentado, o problema definido, os objetivos gerais e específicos traçados, a escolha do tema justificada e os limites do estudo apontados.

O segundo capítulo trata do entendimento de diversos conceitos através de uma revisão bibliográfica, que envolve os tópicos de importância para o tema do estudo: mudança organizacional, gestão da mudança e propostas metodológicas para o estudo do processo de mudança da empresa escolhida.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada na pesquisa. Nele delimita-se o tipo de pesquisa, define-se o universo e a escolha da empresa, demonstra-se como foram coletados e tratados os dados e, por fim, quais as limitações da investigação.

O quarto capítulo apresenta uma breve descrição do cenário no qual a organização se insere, contextualizando a organização pesquisada, relata a sua história e descreve o processo de mudança a partir dos dados coletados na pesquisa.

O capítulo cinco traz a análise da mudança com base no resultado da pesquisa de campo e no referencial teórico apresentado, especialmente no modelo proposto por John P. Kotter.

No capítulo seis apresentam-se as conclusões do estudo, as considerações finais e sugestões para futuras pesquisas.

Finalizando, são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram a elaboração deste trabalho.