

**FACULDADE CENECISTA DE BRASÍLIA - FACEB**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM MARKETING**

**GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

**A mudança organizacional na força de trabalho do**

**Ministério da Saúde.**

JANNAYNA MARTINS SALES

**CEILÂNDIA**  
**JULHO 2009**

JANNAYNA MARTINS SALES

**GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**  
**A mudança organizacional na força de trabalho do**  
**Ministério da Saúde.**

Monografia apresentada como requisito parcial para aprovação na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso – TCC, do curso de Administração da Faculdade Cenecista de Brasília, sob orientação da Prof<sup>a</sup> Doutoranda Lucineide Cruz

**CEILÂNDIA**  
**JULHO 2009**



FACULDADE CENECISTA DE BRASÍLIA - FACEB

**Aprender e Conviver**

Credenciada pela Portaria MEC nº 998, de 14/07/2000



**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO COM ÊNFASE EM MARKETING

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC

Área de concentração: \_\_\_\_\_

Aluna: **JANNAYNA MARTINS SALES**

Monografia aprovada em:

Ceilândia, \_\_\_\_\_ de 2009.

Banca Examinadora

Profª. Doutoranda Lucineide Alessandra Miranda da Cruz

\_\_\_\_\_  
(Orientadora)

\_\_\_\_\_  
Profª. Esp.

\_\_\_\_\_  
Profª. Dr.

A meus pais, Francisca e Elias,  
a minha avó, Deolinda  
e ao meu noivo  
pelo apoio incondicional.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a minha orientadora Professora Doutoranda Lucineide Cruz, pelo acompanhamento pontual e competente e pelo incentivo ao crescimento constante.

Agradeço ao coordenador do curso de Administração da Faculdade Cenecista de Brasília – FACEB, Professor Cesar Viana pelo apoio durante todo o curso.

Agradeço à Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério da Saúde pela disponibilidade em contribuir com sua experiência para a academia.

Agradeço a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização desta pesquisa.

Para ser grande, sê inteiro: nada  
teu exagera ou exclui.  
Sê todo em cada coisa. Põe quanto és  
no mínimo que fazes.  
Assim em cada lago a lua toda  
brilha, porque alta vive.

*Ricardo Reis, in "Odes"*  
Heterônimo de Fernando Pessoa

## RESUMO

A necessidade imperativa de adaptação das organizações às mudanças no contexto em que se inserem tem sido tema de grande interesse dos gestores contemporâneos. Essa adaptação impõe ao gestor o conhecimento e a busca do entendimento da natureza, dos aspectos que influenciam diretamente a organização como o ambiente, as resistências existentes, os processos de comunicação e os fatores culturais inseridos. E ainda exige o desenvolvimento da capacidade de planejar para enfrentar essas incertezas. Além disso, o planejamento como ferramenta de gestão auxilia na preparação da organização para atuar nos cenários mais diversos e competitivos. Assim a escolha de programas de mudanças organizacionais já definidos ou a elaboração de um programa próprio deve ser analisada pela gestão com profundidade e cautela por ter efeitos que condicionam a existência organizacional. Este trabalho teve como objetivos identificar as possibilidades de planejamento e gerenciamento das mudanças organizacionais, descrever a natureza do fenômeno, os aspectos envolvidos na sua gestão e o seu planejamento e apresentar os programas de mudanças mais conhecidos e divulgados na literatura. A metodologia utilizada foi a realização de pesquisa de natureza aplicada com abordagem qualitativa de base bibliográfica e documental acompanhada de entrevistas para construção do estudo de caso. No estudo de caso, apresenta-se a experiência da Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério da Saúde – CGRH/MS na condução do processo de mudança organizacional representado pela transformação de sua força de trabalho.

**Palavras-chaves:** Mudança organizacional. Transformação. Planejamento. Programas de mudanças.

## LISTA DE SIGLAS

CGRH – Coordenação Geral de Recursos Humanos

BSC – *Balanced Scorecard*

CCQ – Círculos de Controle de Qualidade

D.O – Desenvolvimento Organizacional

GESPÚBLICA – Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização

INAMPS – Instituto Nacional de Assistência Médica e previdência Social

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

JUSE – *Union of Japanese Scientists and Engineers*

MS – Ministério da Saúde

MTE – Ministério do Trabalho e Emprego

PBQP – Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade

PERT - *Program Evaluation and Review Technique*

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

SUCAM – Superintendência de Campanhas de Saúde Pública

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

TQM – *Total Quality Control*

UBCCQ – União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 01</b> - O cubo da mudança.....	27
<b>Figura 02</b> - Forças de resistência à mudança.....	50
<b>Figura 03</b> - Três sistemas de comunicação.....	59
<b>Figura 04</b> - Organograma do Ministério da Saúde.....	109
<b>Figura 05</b> - Recursos Humanos do Ministério da Saúde – Diagnóstico 2008.....	110

**LISTA DE TABELAS**

<b>Tabela 01</b> - Mudanças organizacionais (intensidade).....	32
<b>Tabela 02</b> - Mudanças organizacionais por idade do estabelecimento.....	32
<b>Tabela 03</b> - Métodos para lidar com a resistência.....	51
<b>Tabela 04</b> - Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos.....	53
<b>Tabela 05</b> - Força de Trabalho do Ministério da Saúde (todos os vínculos).....	111

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
<b>METODOLOGIA</b> .....	16
<b>MUDANÇAS</b> .....	19
3.1 Natureza das Mudanças .....	19
3.2 Necessidade de mudar.....	23
3.3 Mudanças Organizacionais.....	24
3.4 O líder da mudança.....	27
3.5 Impactos das mudanças para as organizações.....	29
<b>FATORES DETERMINANTES NA GESTÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	35
4.1 Ambiente.....	35
4.2 Resistência à mudança.....	42
4.3 Comunicação.....	54
4.4 Cultura e Clima Organizacional.....	62
<b>O PLANEJAMENTO NA GESTÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b> ....	78
5.1 Conceito e histórico.....	78
5.2 Princípios de planejamento.....	80
5.3 Tipos de planejamento.....	81
5.4 Planejamento Estratégico.....	83
5.5 Benefícios e inconvenientes para a organização.....	87
5.6 Necessidade de planejar as mudanças organizacionais.....	89
<b>PROGRAMAS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	93
6.1 Mudanças contínuas - <i>Kaizen</i> e Qualidade Total.....	94
6.2 Mudanças radicais – Reengenharia.....	97
6.3 Mudanças planejadas - Desenvolvimento Organizacional.....	100
6.4 Mudanças estratégicas - <i>Balanced Scorecard</i> .....	105
<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	108
Mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde.....	108
<b>CONCLUSÃO</b> .....	119
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	124
<b>ANEXOS</b> .....	132

ANEXO A – Principais áreas atingidas pelas mudanças.....	133
ANEXO B - Espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança.....	134
ANEXO C - Modelo de resistência individual á mudança.....	134
ANEXO D – Questões para entrevista.....	135

## INTRODUÇÃO

O trabalho em pauta abordará a gestão da mudança organizacional em especial o planejamento como preparação para que isto se processe.

A dinamicidade do ambiente organizacional tem exigido das organizações o desenvolvimento da capacidade de adaptar-se às mudanças com o propósito de sobreviver, crescer e progredir. A necessidade de acompanhar as transformações dos campos científicos, tecnológicos, mercadológicos e de consumo, força as organizações a aprender a lidar com esta constante. Além disso, o momento é de mudanças rápidas e necessárias. A nova realidade competitiva, com introdução de novas tecnologias, a abertura do mercado para âmbito global, a desestabilidade do cenário mundial induz à busca incessante em planejar suas mudanças de forma a acompanhar sua agilidade. E a ciência administrativa vem disponibilizando técnicas e ferramentas que possibilitem ao gestor se preparar para essa hora.

A justificativa de investigar o tema proposto partiu da percepção da falta de preparo das organizações diante de mudanças. Segundo Chiavenato (2008, p. IIIX - Apresentação), “fala-se muito em mudança nas empresas, mas ainda se faz muito pouco a respeito. Muito discurso e pouca prática.” Na realidade existem dois caminhos para lidar com as mudanças. O primeiro é se posicionar de forma construtiva seguindo princípios flexíveis na análise da necessidade e o segundo é resistir a esse processo de transformação não desenvolvendo os comportamentos e estruturas necessárias que permitam valer-se dos benefícios das mudanças. (FERREIRA, REIS e PEREIRA, 2001)

Diante disso, o problema cerne deste trabalho é: seria possível planejar e gerenciar as mudanças a ponto de preparar as organizações para viver este momento?

As mudanças que ocorrem nos ambientes das organizações trazem consigo a instabilidade e a transformação impondo às empresas um posicionamento para acompanhar esta dinâmica. As organizações podem desenvolver formas diferentes de conduzir as

mudanças. Sejam por meio de mudanças contínuas, de técnicas de intervenção, de mudanças radicais ou de mudanças estratégicas, o planejamento será fator de extrema importância para o gestor na condução do processo de modificação e na preparação da organização. Afinal, ao planejar as mudanças é possível diagnosticar a real necessidade, fixar objetivos, responsáveis, garantir sua continuidade, avaliar seus impactos e seus resultados. Além disso, é possível redefinir posturas culturais e comportamentais, anteceder as reações e preparar as pessoas para participarem do processo.

A busca de estratégias que avaliem o ambiente e os fatores que determinam o sucesso da mudança é acompanhada pelo posicionamento da empresa no mercado antevedendo mudanças necessárias para sua sobrevivência e expansão é a contribuição que o tema traz ao gestor, pois permite o planejamento e a gestão das mudanças organizacionais.

Assim, constitui-se objetivo geral do presente trabalho identificar as possibilidades de gerenciamento e planejamento das mudanças organizacionais. Como objetivos específicos:

- a) Descrever a natureza das mudanças organizacionais;
- b) Classificar os fatores determinantes nas mudanças organizacionais;
- c) Apontar as formas de planejamento das mudanças organizacionais;
- e d) Apresentar as contribuições dos programas de mudanças para o processo de gestão e de planejamento de mudanças.

Após estas considerações iniciais, cabe explicar a organização do trabalho. No primeiro capítulo seguinte à metodologia serão abordadas as variáveis das mudanças, tal como sua natureza e conceito, a necessidade de mudar, o papel dos agentes da mudança e os impactos para a organização, bem como as resistências existentes. No segundo será descrito os fatores mais determinantes tal como o ambiente em que as mudanças ocorrem, o fenômeno da resistência à mudança, os processos de comunicação, a cultura e o clima organizacional. No terceiro capítulo a análise será em torno do elemento planejamento dentro do contexto de mudanças organizacionais e o quarto capítulo descreverá os principais programas de

mudanças organizacionais. Como complemento à pesquisa será apresentado estudo de caso que analisará o processo de planejamento e perspectiva do gestor sobre a mudança organizacional relativa à renovação da força de trabalho em um órgão público.

## METODOLOGIA

A metodologia de trabalho diz respeito ao conjunto de métodos e regras a serem aplicados em uma determinada pesquisa que descrevam os passos a serem seguidos para a consecução dos objetivos propostos. Segundo Marconi e Lakatos (2008, p. 223) metodologia “responde, a um só tempo, às questões *como?*, *com quê?*, *onde?*, e *quanto?*”. Diante deste conceito para alcançar os objetivos delineados no trabalho e descrever o fenômeno da Mudança Organizacional no contexto da Gestão e do Planejamento foi escolhida a metodologia de Estudo de Caso.

A finalidade do Estudo de Caso, é segundo Gil (2002), relatar a matéria de um determinado fenômeno contemporâneo dentro de uma realidade, sendo encarado como o esboço mais adequado para as investigações exploratórias e descritivas.

A pesquisa tem natureza aplicada na intenção de gerar conhecimentos úteis para o progresso da gestão administrativa e solução de problemas específicos que envolvam o tema. Para interpretação dos acontecimentos e identificação de significados básicos do tema a pesquisa segue a abordagem qualitativa. De acordo com Pedron (2003, p. 131) “esta difere do quantitativo pelo fato de não empregar dados estatísticos como centro do processo de análise de um problema sendo possível estabelecer uma relação entre o mundo real e o objeto da pesquisa.” Foi ainda descritiva que é apresentada por Andrade da seguinte maneira:

nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isso significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador. (ANDRADE, 1999, p. 106)

Assim objetivou-se descrever os fatores que envolvem a temática bem como analisar seus aspectos na prática.

Os procedimentos utilizados para obtenção dos dados necessários na investigação contaram com a pesquisa de base bibliográfica e documental, em que sua diferença está nos

documentos que constituem fonte de pesquisa. Andrade descreve a diferença existente caracterizando cada espécie. Segundo ele:

a diferença entre uma e outra está na espécie de documentos que constituem fontes de pesquisas: enquanto a pesquisa bibliográfica utiliza fontes secundárias, ou seja livros e outros documentos bibliográficos, a pesquisa documental baseia-se em documentos primários, originais. Tais documentos, chamados de 'primeira mão', ainda não foram utilizados em nenhum estudo ou pesquisa: dados estatísticos, documentos históricos, correspondências epistolar de personalidades, etc." (ANDRADE, 1999, p. 107)

A pesquisa bibliográfica foi realizada em livros e artigos científicos sobre o tema central e as temáticas que a cercam. Foram também utilizados documentos oficiais devidamente autorizados e disponibilizados pela organização objeto do estudo.

Procedimentos técnicos se referem à concretização da pesquisa e tem por finalidade tratar o assunto de forma mais restrita e menos abstrata. Na concepção de Marconi e Lakatos (2008, p. 223) são as “etapas mais concretas da investigação, com finalidade mais restrita em termos de explicação geral dos fenômenos menos abstratos. Pressupõem uma atitude concreta em relação ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular.” Assim, as etapas concretas da investigação foram compreendidas pela realização de entrevista estruturada entendida por Marconi e Lakatos (2008) como as que seguem roteiro previamente definido com perguntas preestabelecidas com a organização foco do estudo de caso e por entrevista não estruturada que permitem, segundo as autoras, maior liberdade e amplitude de exploração da questão.

As entrevistas foram gravadas em fitas microcassete e as questões foram organizadas em blocos temáticos relacionados com os capítulos do trabalho.

A análise e a interpretação dos dados é a etapa do trabalho que corresponde à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa e sua análise relacionado aos objetivos e hipóteses do trabalho (RAUEN, 1999). Desta forma, a análise e interpretação dos dados

levantados, tanto na entrevista como nas pesquisas bibliográficas e documental buscou resumir as observações identificadas, apontando as respostas às problemáticas levantadas.

O universo que envolve as mudanças vividas pela Coordenação Geral de Recursos Humanos do Ministério da Saúde – CGRH/MS aborda as áreas ligadas à gestão e planejamento da mudança organizacional vivida pela alteração da força de trabalho no órgão.

## MUDANÇAS

### 3.1 Natureza das mudanças

Em um contexto onde o conhecimento, a informação, a economia e as pessoas estão em processo de globalização e ampliação de horizontes, a adequação das organizações às inconstâncias do seu macroambiente torna-se necessária. Essa transformação tem sido fonte de ampla investigação. A busca tem sido para descrever a mudança como fenômeno a fim de que se possa propor ações e posturas para sua condução minimizando seus impactos, ou quem sabe, preparando as empresas para a instabilidade.

Muitos autores conceituam a mudança de diversas formas. Judson, por exemplo, entende que a mudança é “como qualquer alteração iniciada pela administração na situação ou no ambiente de trabalho de um indivíduo.” (JUDSON, 1976, p. 24). Para Thomaz Wood Jr. “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.” (WOOD JR., 1995, p.190).

E Ruben Bauer considera a mudança como sendo uma “sucessão de eventos singulares, distintos uns dos outros, e que afetam uma realidade que sem ela seria estável.” (BAUER, 1999, p. 122). No momento, de maneira simplificada, sempre significará o processo contínuo de transformações.

Sua natureza pode estar relacionada à vários fatores, como por exemplo, ao ambiente, à necessidade, às pessoas e seu comportamento diante da mudança e aos seus impactos. Além disso, a mudança vem quebrando a estabilidade existente nas organizações até alguns anos atrás. A velocidade do avanço e as inovações no campo do conhecimento e da informação exigem dos gestores um posicionamento construtivo. Não é possível falar em

transformações sem citar quatro momentos significativos para as organizações humanas. Em cada uma delas houve uma transformação total das organizações.

Para Chiavenato (2008), essas quatro etapas podem ser descritas historicamente como:

**a)** Era da Agricultura: Compreendeu o início da humanidade até a Revolução Industrial em 1776, neste momento a predominância era a atividade tipicamente agrícola e pastoril. Ela foi a base de sustentação do homem, porém sua evolução foi lenta e forçada não pelos novos métodos de trabalho mas sim com os eventos naturais que ocorriam e eram tomados como aperfeiçoamento.

**b)** Era do Artesanato: Até 1860, ainda na primeira fase da Revolução Industrial, o artesanato passou a ser fonte de riqueza, trazendo consigo o processo de mecanização, a aplicação da força motora nas produções com a introdução da máquina a vapor, com o desenvolvimento do sistema de produção das indústrias fabris e pela divisão do trabalho e pelo crescimento dos transportes e de meios de comunicação como a locomotiva a vapor e o telefone. Aqui predominava a propriedade privada como organização padrão.

**c)** Era da Industrialização: A partir de 1860, segunda fase da Revolução Industrial, o capital passou a ser a maior riqueza. O ferro foi substituído pelo aço como principal matéria-prima industrial e a eletricidade passou a ser a principal fonte de energia. Estas inovações trouxeram a automatização e a especialização do trabalho e a entrada das instituições de cunho financeiro como os bancos e a junção de empresas (fusões). Nesta fase, a partir da década de 50 foi rompida a estrutura burocrática, hierárquica para ascensão do modelo misto e híbrido com ênfase nas funções internas (estruturais) e na colocação externa da empresa (produtos oferecidos). A complexidade levou as empresas a inflarem-se internamente para adequar-se as conjunturas surgidas e aos desafios.

**d) Era da Informação:** O final do século XX é marcado pela transformação do conhecimento em nova riqueza. A ênfase das organizações é a integração interna entre pessoas e organização, com estrutura matricial em lugar de equipes de trabalho, a burocracia é substituída pela inovação e criação do conhecimento. A competitividade leva as empresas a buscarem incansavelmente a inovação e a mudanças como vantagem competitiva. A tecnologia passa a ser mais valorizada que a economia, a sociedade e a cultura. A informação vale mais do que o próprio capital da empresa. Além disso, a internet com seu acesso ilimitado permite a utilização da informação de forma construtiva para a organização.

De outro ponto de vista, Robbins (2004) descreve seis forças que operam a mudança: natureza da força de trabalho que é representada pela maior diversidade cultural, aumento de profissionais no mercado, muitas pessoas com habilidades inadequadas entrando no mercado de trabalho; tecnologia que diz respeito à computadores mais rápidos e mais baratos, novos dispositivos móveis de comunicação, programas de reengenharia; choques econômicos retratando as mudanças no preço do petróleo, ascensão e queda das empresas “ponto-com”, queda do valor do euro; acirramento da competição por meio da concorrência globalizada, fusões e consolidações, crescimento do *e-commerce*.

Outras forças, de acordo com o autor, atuam como novas tendências sociais representadas pelas salas de bate-papo na internet, pelas tatuagens e *piercings* entre adolescentes, pelo interesse crescente na vida urbana, pelas forças políticas internacionais representadas pelos negros no poder na África do Sul, abertura dos mercados na China e pela luta contra o terrorismo após os atentados de 11 de setembro nos Estados Unidos. Essas forças resumem os fatores a serem observados e que influenciam as mudanças organizacionais.

Como visão de futuro, Chiavenato (2008) expõe cinco fatores que serão dominantes nas empresas no próximo século: tecnologia, informação, globalização, serviços e conhecimento. No campo tecnológico, a abrangência será maior e mais veloz, não se

restringindo mais as classes sociais. Essa ampliação trará uma inevitável substituição de ações humanas por ações mecânicas. Todas as operações manuais serão realizadas pelos computadores. Implicando assim no aperfeiçoamento intelectual do homem para se dedicar a atividades voltadas ao conhecimento.

Na informação, a velocidade de disseminação possibilitará a mobilidade do trabalho, não sendo mais necessária a permanência do funcionário no escritório, podendo executar suas atividades virtualmente, valorizando assim sua produtividade. A contratação direta será substituída pela terceirização da mão-de-obra, poupando recursos financeiros e garantindo a qualidade dos serviços. Enfim, o acesso rápido permitirá que as informações sejam aplicadas de forma construtiva para o posicionamento estratégico da organização.

No campo econômico ele afirma que há uma transformação nos limites de competição. Antes a preocupação era restrita aos ramos de produção, regiões de atuação da empresa e público consumidor com necessidades bem definidas. Hoje a abertura das fronteiras impulsionadas pela globalização e as oportunidades internacionais, tem levado as empresas a se estruturarem de forma global direcionando seus objetivos a um público totalmente demandante e imprevisível e a manter relações concorrenciais de alto nível de competitividade, que muitas vezes rompe com a posição de embate para uma cooperação.

O autor afirma ainda que a marcante expansão do mercado de serviços propositada pela racionalização e automação dos processos de trabalho, tem levado a uma escassez de empregos em empresas industriais, nascendo aí uma tendência de desenvolvimento pelas médias e pequenas empresas em razão do enxugamento das grandes indústrias.

O conhecimento, como base da evolução das organizações e dos trabalhadores proporcionará uma supervalorização aos trabalhadores detentores do conhecimento. Seja intelectual ou tecnológico, o aprendizado será o diferencial em favor dos trabalhadores e das organizações, pois estas reconheceram o valor do conhecimento do trabalhador e irão

concentrá-lo para o alcance dos seus objetivos e conseqüentemente alcançando os objetivos individuais dos trabalhadores.

Para Leitão e Rossi um novo caminho está sendo concebido, em suas palavras:

O novo caminho impõe também o abandono da concepção obsoleta do homem racional, objetivo da Economia, absorvido pela Administração. Precisa ser substituída pela concepção de um ser multi e não mono racional, integrado em suas dimensões afetiva, intelectual, corporal e espiritual. (LEITÃO; ROSSI, 2000, p. 20)

Assim a nova visão sobre as mudanças deve valorizar a multidisciplinaridade do conhecimento do homem. A integração entre as variáveis que circundam o administrar dentre elas as mudanças como fenômeno passível de condução. A condição de estar na procedência humana, torna suas causas e efeitos frutos da ação humana e seu domínio está tanto na vida social como na natureza. A mudança deve ser encarada como um impulso humano de romper com a estabilidade e obter novos cenários, trazendo com isso, novos comportamentos, novas estratégias e novas estruturas.

### **3.2 Necessidade de mudar**

O sentido de realizar mudanças organizacionais vem da finalidade das organizações em cumprir o objetivo da sua existência. As organizações existem interagindo com ambientes internos e externos, estando sujeitas às suas instabilidades. A velocidade de atualização das tecnologias, a mutação cultural das forças de trabalho, a redistribuição de poder econômico e a globalização exigem uma reação das organizações. Esta necessidade vem acompanhada do indispensável comprometimento coletivo para receptividade das mudanças.

A observação da real necessidade de mudar pode ser valiosa para a identificação do objeto da mudança e para a construção de uma nova estratégia. O grande desafio é transpor as crises e tornar os resultados duradouros, permeados na cultura da organização. Para isso, é preciso atentar-se para os pontos que impedem esta permanência. É relevante o entendimento de que “o que funciona no passado foi um produto das condições vigentes no passado e,

diante das condições novas, vem a necessidade de mudar a organização” (MUCHINSKI, 2004, p. 295). Essa necessidade diz respeito à eficácia dos esforços que são sempre questionados quanto a critérios de confiança no processo de mudança.

Os primeiros sinais da necessidade de mudança da organização são descritos por meio de observações adotadas que demonstram vontade de crescimento e continuidade. O fato de traçar um caminho e a forma como percorrer este caminho, induz a organização a adaptar seus meios para possibilitar a consecução dos objetivos e metas traçados. Essa adaptação deve ter anuência da alta administração e a participação ativa dos funcionários.

De outro modo existem fontes indicadoras da necessidade de renovação da organização. Heskett e Kotter (1997 *apud* MANDELLI, 2003) descrevem os fatores que devem ser avaliados para o início das mudanças. A disposição leva em consideração a previsão de variação do porte e/ou escala da organização, a variação da importância da empresa para o setor, grande período de sucesso que a organização passa, falta de renovação da estrutura organizacional da empresa causando um envelhecimento precoce, nova visão estratégica competitiva, novas tecnologias, quadro político-econômico, a elevação do conhecimento que induz a uma renovação para manutenção do *status* alcançado, lançamento da organização em oportunidades que representam desafios acelerados e as mudanças nas dimensões estratégicas da empresa.

### **3.3 Mudanças organizacionais**

Nas organizações as mudanças se refletem nas estruturas e nos processos organizacionais que são definidos para trabalhar continuamente, sem interrupções para o crescimento da organização. A falta de preparo para lidar com a mudança pode provocar rupturas nas curvas de ascensão da empresa. Mas essa postura também tem se alterado, a

mudança tem sido encarada não mais como uma conseqüência, mas sim como um fenômeno complexo e próprio das organizações.

Na concepção de Van de Vem e Poole, citados por Leitão e Rossi, a alteração na formatação da organização pode representar uma mudança organizacional, para eles o conceito de mudança é descrito da seguinte forma:

Mudança organizacional é um processo pelo qual uma entidade organizacional altera sua forma, estado ou função no tempo. Esse processo, subjacente a uma mudança organizacional, pode ser descrito como uma seqüência de eventos inerentes, durante a existência de uma entidade organizacional e que se relaciona a um tipo específico de mudanças. (VAN DE VEM; POOLE, 1995 *apud* LEITÃO; ROSSI, 2000, p. 28)

Essa alteração de forma ou estado representa na vida da organização o rompimento de momentos estáveis que, mesmo sendo satisfatórios, não são permanentes. Perceber os sinais que indicam a necessidade de mudar exige uma observação persistente dos eventos seqüenciais, relacionando-os com a necessidade identificada. Mudar significa transformar algo, na organização não necessariamente se deva destruir para reconstruir, mas sim adequar.

Decerto que, para cada tipo de transformação, existem passos relacionados, o objeto das mudanças organizacionais está na capacidade de desenvolver habilidades e ocorrências efetivando a finalidade da mudança. Além disso, o foco pode também ser direcionado levando-se em consideração as aptidões inerentes ao conhecimento como o processamento das informações, a inovação, a autocriação, a recomposição das funções e a capacidade de aprender. (SILVA; VERGARA, 2000)

Para o entendimento aprofundado das mudanças organizacionais e de seus efeitos, algumas características a serem observadas podem propor uma forma mais adequada de examinar as mudanças. Leitão e Rossi (2000) descrevem uma seqüência de proposições. A primeira afirma que a mudança é um fenômeno dinâmico pela suas características como processo, pelas suas percepções ambientais e pela evolução das relações entre as pessoas.

A segunda é relativa à subjetividade que trazem, segundo eles, o caráter psicossocial e intersubjetivo dirigido pelas pessoas e pela sua racionalidade humana não permitindo uma separação do pensar e do sentir.

A terceira agrega à subjetividade e as relações de decisões o caráter imprevisível das mudanças, onde a tomada de decisão delinea a direção da mudança.

A quarta proposição afirma que por ser um ato de relacionamentos internos a mudança organizacional só pode ser efetivamente construída mediante o entendimento da rede de relações e da pluralidade de fatores envolvidos bem como da forma de agir interativa inerente a todo processo complexo.

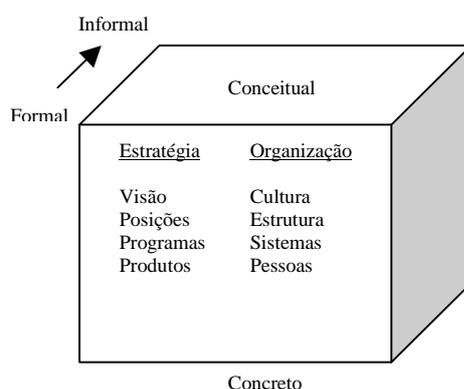
A quinta e última característica resume as anteriores como sendo responsável pela complexidade das mudanças, pois não se restringem a atuação particular, mas sim interdisciplinarmente envolvendo inclusive dimensões externas como as econômicas, técnicas, políticas, culturais, filosóficas, históricas e ideológicas. Essas cinco características remetem para o estudo da mudança organizacional dentro do seu contexto sócio-organizacional e não como um produto separado do seu todo.

As mudanças organizacionais são realizadas frequentemente de forma gradativa, porém é necessário o conhecimento das dimensões. Segundo Mitzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000) a mudança organizacional traz duas grandes dimensões: a Estratégia, o rumo para qual a organização caminha e a Organização, que representa o estado em que ele está. Estas duas dimensões são internamente compostas por elementos que descrevem o desenvolvimento dos processos de mudanças.

Observando a Figura 01, concebida pelos autores como “O Cubo da Mudança”, possível depreender que Estratégia e Organização sofrem variações desde sua concepção até sua concretização. Na questão relacionada à estratégia estão a visão da empresa, as posições estratégicas, os programas e os produtos. Para organização estão os elementos culturais, a

estrutura da organização, seus sistemas e a interação das pessoas. Quanto mais próximo do cubo estiver mais concreto serão os efeitos da mudança. E quanto mais no topo do cubo, maior será sua base conceitual.

Figura 01 – O Cubo da Mudança



**Fonte:** Mitzenberg, Ahlstrand e Lampel, 2000, p. 24

Da parte superior (nível conceitual) para baixo (nível concreto) é descrito o grau de profundidade e efetividade da mudança, sendo que a parte superior representa a alta direção da empresa e a parte inferior os níveis operacionais. Simplificadamente, as mudanças organizacionais devem ocorrer em tudo que estiver abaixo de quaisquer dos elementos que se escolher para mudar. Por exemplo, não se muda a cultura organizacional sem mudar a estrutura, os sistemas e as pessoas. Assim como não se pode delinear uma visão sem repensar posições estratégicas, programas e produtos. Além disso, é possível medir o nível de formalidade para a concretização das mudanças. Esta descrição torna-se interessante na medida em que há interação de todos os elementos.

### 3.4 O líder da mudança

A interação entre os elementos que interferem substancialmente nos processos de mudança pode ter seu ponto de partida na definição de um agente central para a transformação. Esse agente central é o que percebe o momento exato de disparar o processo

de mudança. Geralmente faz parte da alta direção e tem interesse maior no processo em função da necessidade de alcançar os objetivos traçados pela organização.

Mudar o rumo da organização significa em algum momento buscar a ascensão até o objetivo proposto inicialmente. Além de ter algumas características próprias a um líder, ele será o responsável pelo acontecimento de toda a mudança. Será ele quem fará também o acompanhamento de todo o projeto atentando-se a prazos, responsabilidades e principalmente, resultados.

Mais importante que o papel gerencial do líder da mudança é o elo que se estabelecerá entre a organização e as pessoas. A missão do líder é, segundo Mandelli (2003, p. 133), “buscar o envolvimento e o comprometimento dos que compõem os outros papéis.” Quanto maior for o grau de integração entre a equipe que procederá a mudança, maior será o reflexo dessa integração nas pessoas e em seu comportamento. A preocupação em tal responsabilidade está no momento em que o líder passa a ser mais um técnico na equipe, assumindo um papel meramente operacional. Esse envolvimento acaba sendo inevitável, porém exige um policiamento severo a fim de manter o controle da situação. A mudança passa a ser para ele sua base e o seu sucesso é representado pelos resultados obtidos com a alteração.

Existem, entretanto, contrapontos à postura de agregador e guardião do conhecimento e dos valores da organização. Na busca da compreensão dos atributos que o líder da mudança deve ter, Bauer (2008) sugere a redefinição dos papéis dos gerentes, acrescentando à idéia de gerentes da mudança como “os guardiões do espírito de equipe corporativo, da visão compartilhada de futuro e da conservação da cultura organizacional, expressa em termos de valores” (BAUER, 2008, p. 226). A nova função deve ter a habilidade de provocar a instabilidade para o estímulo das outras potencialidades ocultas.

Assim as trocas de informações não se restringiriam somente ao campo técnico, mas também político. O autor define ainda como novas atribuições: a) o estímulo à desordem com a entrada de novas informações e idéias de todos os tipos inclusive as dúbias; b) o estímulo à autonomia, iniciativa, conectividade, comunicação e cooperação; c) atualização do papel dos representantes dos valores organizacionais; e d) a “consciência do momento” pela percepção das conjunturas ambientais.

Na composição de novos papéis, os gerentes precisam desenvolver perspicácia para explorar a própria organização, não se limitando a focar apenas aspectos já aceitos e conhecidos, mas também nos valores intocáveis e inconscientes da organização que não deixam de existir por estarem nesta condição. A atuação dos executivos deve ater-se a capacidade de reação das pessoas, a compreensão dos fatores situacionais que podem influenciar o processo de mudança.

### **3.5 Impactos das mudanças para as organizações**

As mudanças organizacionais passaram por um processo evolutivo que foi marcado principalmente pelo foco e pelos seus impactos. Caldas e Wood Jr. (1999) narram esta evolução dando destaque aos principais momentos.

Inicialmente os esforços eram voltados a alterar a estrutura formal da empresa o que demandava reestruturação de funções e cargos bem como das relações hierárquicas existentes. Porém o grande complicador neste momento foi a impossibilidade de mensurar seus impactos, os efeitos e, conseqüentemente, a eficácia da mudança devido à grande incidência de mudanças estruturais.

Com a exaustão desse pensamento o enfoque foi nas mudanças das pessoas e das relações que as envolviam. Em seguida as abordagens utilizaram técnicas sociais para

sensibilização de toda a equipe de trabalho na expectativa de que a evocando haveria força e energia para mudar.

Mais adiante o foco foi deslocado para as mudanças no comportamento e no clima organizacional. A crença era de que conforme menor fosse o nível de conflitos e melhor fossem as relações melhor seria o desempenho da empresa.

Em outro momento o foco era no ambiente como determinante para as mudanças. Basicamente a adequação da empresa ao ambiente em que ela estava inserida representava o nível de desempenho. De forma que estando bem assimilada ter-se-ia altos níveis de desempenho.

Houve também, o enfoque na qualidade e produtividade já sob influências do sucesso das experiências orientais. Até então as mudanças era realizadas de maneira extensa com impactos em estruturas, processos e comportamentos, mas em meio à crise econômica e ainda sobre o crescente sucesso dos orientais as mudanças passaram a considerar o fator competitivo. Surgiram então as técnicas consideradas “terapias de choque” como *Downsizing*, técnica voltada a limpar a estrutura organizacional pela diminuição dos níveis hierárquicos e a Reengenharia que pregava a reestruturação radical dos processos empresariais.

De forma mais pontual a *Price Waterhouse Coopers*, empresa de *network* global, publicou em seu livro *Mudando para Melhorar* (1997) as principais áreas atingidas pelas mudanças organizacionais: cultura, estrutura, processos de negócios, descrição do cargo, habilidades/conhecimento, motivação para o trabalho, comunicações, políticas operacionais, gestão de recursos humanos e interfaces de tecnologia. O anexo A traz a descrição detalhada de cada área.

Alguns impactos identificados são relativamente considerados negativos. Esses podem ser facilmente observados e são, inclusive, temas de estudos isolados, como o fator da

resistência à mudança. Porém, além deste, existem pontos a serem observados e trabalhados sistematicamente.

Realidades como redução da parcela da população ocupada com atividades de trabalho intensivo, diminuição do número de empregos em tempo integral, aumento da demanda por especialistas e crescimento do setor de serviços e do número de organizações baseada em informação e não tanto em mão-de-obra podem ser vistos negativamente. Porém, no aspecto de mudanças organizacionais podem representar oportunidades ou ameaças não tendo um efeito genuinamente negativo. Diante dessa mudança no mundo Handy citado por Wood Jr. (1999) entende que se o mundo está mudando os próprios conceitos de mudança devem mudar.

No contexto brasileiro, cabe conhecer, pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisas Econômicas e Aplicadas (IPEA) para medir a intensidade sobre o desempenho das firmas e sobre o bem-estar dos trabalhadores dos estabelecimentos produtivos entre os anos de 1994 e 2001. A pesquisa utiliza microdados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) e está direcionada à análise do impacto das mudanças organizacionais na força de trabalho. A metodologia da pesquisa foi baseada na criação e na destruição de postos de trabalho para entrada de novos postos. O conceito de mudança organizacional adotado por Corseuil é descrito conforme abaixo:

associado à introdução de novas práticas produtivas com implicações para a divisão do trabalho. As práticas mais comuns de serem documentadas referem-se às mudanças do grau de hierarquização de uma firma, da alocação do poder de decisão entre os diferentes níveis hierárquicos bem como da formação de equipes. (CORSEUIL, 2008, p. 27)

Na pesquisa o conceito usado foi diretamente relacionado com a necessidade produtiva, inicialmente em 1994 e depois em 2001. A criação e extinção de postos de trabalho é referente à mudança estrutural que pode reduzir o nível de hierarquização, redistribuir poder e responsabilidades e alargar os processos de trabalho e de comunicação.

Segundo a representação da Tabela 1, a intensidade das mudanças organizacionais nas áreas da indústria, comércio e serviços está apresentada da seguinte maneira:

Tabela 01- Mudanças organizacionais (intensidade)

	<b>Mo<sub>1</sub></b>	<b>Mo<sub>2</sub></b>
Agregado	16,9	18,6
Indústria	14,1	17,3
Comércio	22,0	21,4
Serviço	16,1	18,0

**Fonte:** CORSUEIL, 2008, p. 27

As primeiras medidas mostram que existe uma tendência de elevação do grau de mudanças dentre os períodos demonstrando uma frequência de criação e destruição de postos nos estabelecimentos brasileiros. Fazendo uma análise da intensidade por ramos de atividade é possível perceber um desvio do ramo de comércio com os ramos da indústria e serviços. Enquanto os dois últimos apresentam dados levemente abaixo da média, o setor do comércio ultrapassa consideravelmente a média, em especial a primeira medida, alcançando 22%.

Outro ponto que chama a atenção é o fato de o setor Comércio ser menos suscetível às mudanças organizacionais quando estas dizem respeito à diminuição e criação de postos de trabalho. O impacto na estrutura é menos influenciado pela troca interna de postos e mais pelo aparecimento de ocupações novas em detrimento à extinção de outras.

Em outro ponto os dados mostram a intensidade das mudanças organizacionais conforme faixa etária

Tabela 02 - Mudanças organizacionais por idade do estabelecimento

	<b>Mo<sub>1</sub></b>	<b>Mo<sub>2</sub></b>
[2,3]	27,9	23,0
[4,6]	20,1	19,9
> 6	14,0	17,4

**Fonte:** CORSUEIL, 2008, p. 27

Conforme o quadro, os dados apontam uma tendência de menor intensidade de mudanças organizacionais à medida que a idade cresce. No caso da primeira medida, temos mudanças organizacionais correspondentes a 14% para os estabelecimentos com mais de seis anos de idade, enquanto nos estabelecimento com dois ou três anos chegam a cerca de 28%. Essa incidência maior para as empresas mais novas pode representar uma adaptação inicial aos padrões do ambiente em que se inserem.

Em dados gerais as mudanças organizacionais são responsáveis por uma realocação de postos de trabalho entre 17% e 19% do total de postos em um ano. A constatação do pesquisador foi a seguinte:

enquanto os estabelecimentos menores e mais novos experimentam níveis expressivos de mudanças organizacionais, os maiores e mais maduros ficam bem abaixo da média. Além disso, o padrão das mudanças presente nos estabelecimentos comerciais é mais pautado pelo surgimento de ocupações novas sucedendo-se ao desuso de ocupações extintas (ou o contrário), mas sem que os ajustes em direções opostas ocorram simultaneamente. Estamos falando, portanto de um padrão em que criação de postos sem destruição simultânea é relativamente mais comum. Já um padrão baseado em ajuste simultâneo em direções opostas estaria mais presente nos setores industrial e de serviços. (CORSEUIL, 2008, p. 28)

Assim, as mudanças organizacionais ocorrem mais frequentemente em organizações menores e mais novas no mercado. Sendo que as maiores e mais experientes receiam mais pelas mudanças. Isso pode significar uma habilidade de aceitação pelas novas empresas da necessidade de se adaptar ao ambiente em que vivem e de transformar sua realidade sempre que preciso. A estabilidade alcançada pelas grandes empresas reflete a paralisação diante do retorno significativo sendo um impeditivo para a entrada de novas transformações.

A pesquisa aponta ao final, como impacto das mudanças, o surgimento de novos postos de trabalho, sem necessariamente encerrar-se outros no setor de comércio. Este fenômeno pode representar a origem de novas necessidades organizacionais, pode ser também o aumento de exigências no perfil do trabalhador para conseguir acompanhar as transformações também dos clientes. A indústria e os serviços ainda são guiados pela

destruição para a criação o que pode ser reflexo da entrada de novas tecnologias e de novos especialistas.

## **FATORES DETERMINANTES NAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

Os fatores determinantes se referem os elementos que merecem uma dedicação acentuada nos processos de mudança pois podem comprometer toda a transformação. Estes são os identificados como principais, dentre uma amplitude de especificidades que circunda cada tipo de mudança, são eles: o ambiente, a resistência, a comunicação, a cultura e o clima organizacional.

### **4.1 Ambiente**

Determinados sinais sugerem o tipo de mudança a ser aplicado e o seu âmbito de atuação dentro do ambiente da organização, como por exemplo, a necessidade de atualização da tecnologia utilizada, ou a renovação da qualificação da força de trabalho ou ainda uma mudança no curso estratégico da empresa. A mudança poderá sugerir uma melhoria quantitativa ou qualitativa, poderá atingir apenas a estrutura formal e interna ou poderá partir de fora para dentro da empresa variando de acordo com o problema identificado.

Entende-se o ambiente organizacional como sendo composto de elementos estruturais, variáveis ambientais somadas às variáveis organizacionais que dão origem ao ambiente organizacional. Por ser impraticável a delimitação da sua extensão é conceituado de forma reduzida como sendo um espaço de trocas de informações entre remetentes e destinatários que compõem uma trama de elementos influenciando e determinando a criação do ambiente (FROTA, 1981).

A análise ambiental passa a existir da compreensão de que as organizações recebem influência do ambiente onde estão inseridos. Conhecer as características ambientais e avaliar os ambientes envolvidos na mudança é determinante para a delimitação da tática a ser aplicada para condução do processo de gestão e planejamento de mudanças organizacionais.

#### 4.1.1 Características ambientais

O conjunto de características gerais que envolvem a organização são definidas pelas características ambientais descritas considerando as partes envolvidas na dinâmica organizacional. Uma das características ambientais diz respeito às variáveis internas que podem ser manipuladas (desempenho individual), e a outra se refere ao desempenho organizacional. Para Moura (1995), as mudanças atingem processos sociais e processos de trabalho. O primeiro está relacionado às transformações de conhecimento, tecnologia, comunicação, economia, população, política e valores. A segunda trata de níveis de aspiração, desejos de segurança, autonomia, realização do trabalhador, no sentido de identidade e lealdade e nas formas de liderança. Esses elementos quando combinados geram novas necessidades e oportunidades às organizações. Por conseguinte, estas desafiam a eficácia da organização tendo, portanto, que adaptar suas características básicas para o objetivo proposto no início da mudança.

Outra classificação dada por Silva (2002) aos ambientes se refere à divisão do ambiente em três grandes partes: ambiente geral, ambiente de tarefas e ambiente interno. Em cada parte existem elementos que interferem no desenvolvimento organizacional e ao mesmo tempo são influenciados pelas ações empresariais.

No Ambiente Geral os elementos são sócio-culturais, condições tecnológicas, condições político-legais, condições econômicas e condições internacionais. Os elementos socioculturais se referem aos valores, às crenças, às percepções e a avaliações que insurgem dos grupos influentes e são mantidas por gerações. De certa forma, regulam e ordenam o comportamento da organização. São também as mudanças no sistema social e que afetam os objetivos, refletem no relacionamento e na percepção da empresa pela sociedade.

As condições tecnológicas oferecem alternativas para o desenvolvimento de processos e de novas técnicas de produção possuem impactos diretos na agilidade. As

condições econômicas são mudanças refletidas no contexto econômico, tal como política monetária, taxas, impostos, índices e indicadores econômicos. Determinam o posicionamento dentro do mercado e se refletem também nas oportunidades de investimentos e financiamentos. Já as condições político-legais são os sistemas legais que fazem com que a empresa atue conforme as legislações vigentes. Elas regulam e exercem forte influência sobre a organização no momento que podem restringir ou permitir maior acesso às oportunidades.

As condições internacionais são forças indiretas que agem no relacionamento da empresa com fornecedores ou competidores estrangeiros. Com a abertura para o mercado global, esta condição pode proporcionar vantagens à organização, como maior facilidade de se ajustar a um mercado não restrito e sem limites. Esta condição não é reconhecida pelos autores Wrigth, Kroll e Parrel (2000) que definem somente quatro condições como sendo forças criadoras de oportunidade e de ameaças ao negócio: forças político-legais, forças tecnológicas, forças sociais e forças econômicas.

O Ambiente Geral é o limite onde todas as organizações atuam. Já o chamado Ambiente de Tarefas é específico para a operação da organização. Fazem parte dele fatores como clientes, concorrentes, fornecedores, reguladores e parceiros estratégicos. Os clientes são as pessoas que estabelecem um vínculo comercial de longo prazo para aquisição dos produtos ou serviços sendo de vital importância para a sobrevivência da empresa. Os concorrentes são empresas competidoras, das quais se compete por clientes, consumidores e por recursos como matérias primas e recursos humanos. Podem ser diretos, competindo com produtos similares ou indiretos com produtos alternativos que desviam a intenção de compra do cliente.

Os fornecedores, de acordo com os autores, são responsáveis pelo provimento de recursos indispensáveis à produção, como energia, equipamentos e insumos em geral. Os reguladores controlam, legislam e influenciam as políticas e as práticas das organizações. E os

parceiros estratégicos representam as organizações que trabalham conjuntamente por meio de parcerias a fim de facilitar vendas, distribuição e divulgação dos produtos e serviços das organizações.

Ainda fazem parte do Ambiente Interno as atividades próprias da empresa. É composto pelos proprietários, que são as pessoas com direitos legais da propriedade do negócio; os empregados ou colaboradores, são as pessoas que dão a vitaliciedade, que cria, desenvolve e mantém a organização; os administradores que é o corpo dirigente responsável pela administração geral da empresa, garantindo o desempenho satisfatório das funções administrativas; e o ambiente físico que se refere às instalações e suas configurações físicas, bem como os processos de trabalho. Como complemento cabe acrescentar aqui elementos como a missão e objetivos organizacionais que são as posições estratégicas definidas para a organização e que descrevem a razão de ser e o futuro almejado pela empresa.

#### 4.1.2 Análise geral sobre os ambientes

A área de Mudança Organizacional é responsável por buscar formas mais fáceis de adaptação das organizações aos ambientes em que vivem. O entendimento é de que a organização é um sistema que sofre influências de diversos fatores: do ambiente, interno ou externo, das pessoas, da gestão, entre outros, que podem redirecionar os rumos que segue. (MUCHINSKI, 2004)

As organizações não são partes isoladas de um todo, elas são o centro de uma estrutura sistêmica que interage com os vários elementos que também fazem parte deste ambiente. Na medida em que as mudanças ocorrem, o quadro inicial passa a sofrer alterações que refletem em várias partes da organização. Por exemplo, ao se decidir pela mudança de posicionamento da empresa no mercado, exige-se um conhecimento da atual postura da

empresa, conhecimento dos fatores externos e influenciadores como as condições econômicas e tecnológicas disponíveis.

Existe uma troca dinâmica entre o ambiente e a organização, de modo que, enquanto os níveis operacionais estão relacionados com o ambiente interno, se preocupando com as atividades e mudanças internas, os níveis mais elevados, como a alta administração, estão relacionados com o mapeamento de oportunidades e ameaças no ambiente geral. No sentido de planejar ações e prever certos impactos o conhecimento do ambiente torna-se determinante, já que o nível de incerteza que os ambientes organizacionais possuem é medido pelo grau de adaptabilidade ao meio externo. Isso se deve em razão do alinhamento dos caminhos da empresa e de sua adequação ao que for exigido.

#### 4.1.3 Classificação das mudanças ambientais

Existem fatores que influenciam a gestão para realização de mudanças, sentido-se pressionado a agir o gestor busca minimizar os problemas com medidas diretamente próximas a si. A decisão muitas vezes não pondera fatores externos e internos como os sinais ambientais exigindo grande esforço para empreender soluções que talvez não sejam eficazes.

Dentro das mudanças organizacionais é possível classificar alguns tipos mais comuns. Classificar significa identificar os ambientes-alvos das transformações, pois as inconstâncias e incertezas exigem um conhecimento prévio dos atingidos pela transformação. Diante disso, cabe apresentar as formas mais habituais de mudanças.

Para Chiavenato (2008) existem quatro tipos diferentes de mudanças: as físicas, as lógicas, as estruturais e as comportamentais. A descrição dada se refere às mudanças sob influência de fatores externos e internos, fatores que segundo a análise ambiental proposta enquadra-se em ambientes de tarefas e ambientes internos. As mudanças físicas podem ser aplicadas ao ambiente de tarefas, pois se referem às mudanças nas instalações e arranjos

físicos, nos equipamentos e máquinas, nos processos e métodos de trabalho e na inovação de produtos e serviços, ou seja, em elementos que constituem o ambiente de produção.

As mudanças Lógicas, Estruturais e Comportamentais são relacionadas com o ambiente interno, pois tratam de interesses das partes da organização como os proprietários e colaboradores, bem como contribuem para o estabelecimento de um clima organizacional favorável ao momento, redefinem estruturas e níveis de comunicação, tão importantes no momento da transformação.

A mudança Lógica se refere à objetivos, estratégias, missões, visões, valores e princípios organizacionais. As Estruturais são a criação de novos órgãos e cargos, mudanças nas estruturas organizacionais, redução de níveis hierárquicos e novas redes de comunicação. Já as mudanças comportamentais, tratam dos novos paradigmas e novas atitudes das pessoas, dos novos conhecimentos, competências, tarefas e atividades e das novas relações interpessoais e sociais estabelecidas.

No estudo da Escola de Configuração, abordada por Mitzenberg, Ahlstrand e Lampel (2000) as premissas elaboradas para tal corrente são voltadas para o reconhecimento da necessidade de transformações nas organizações. Os períodos de estabilidade que as empresas passam são por vezes interrompidos por algum tipo de transformação, nesse momento a organização adota uma postura ou um tipo de estrutura para se adaptar a conjuntura proposta. Por consequência, surgem comportamentos que originam determinados conjuntos de estratégias. Esse conjunto denomina-se configuração.

No mapeamento dos processos de mudanças os autores sugerem o conhecimento de abordagens básicas ao processo: mudança planejada, mudança conduzida e mudança evoluída. Na mudança planejada a proposta é da existência de um conjunto de passos a serem seguidos programaticamente, indo de melhoria da qualidade dos produtos e treinamento à colaboradores, ou seja, ambiente de tarefas, até o desenvolvimento de programas de

planejamento estratégico, com uma visão do ambiente geral da organização e todos seus influentes.

A mudança conduzida é dirigida por um indivíduo ou grupo de pessoas com posição influente na organização que são responsáveis pela condução e realização da transformação. Incluem aqui, mudanças organizacionais nas operações na mentalidade gerencial, na cultura e no posicionamento estratégico, em resumo, perpassando todos os ambientes organizacionais da empresa. Um diferencial desta mudança é a força de seu impacto, são geralmente, caracterizadas pelos cortes e relocalizações.

A última mudança é a Evoluída que acontece em organizações orgânicas, são guiadas também, porém de baixo para cima, por pessoas não influentes, mas que conhecem espaços desconhecidos pelas altas gerências. Esta mudança propõe alterações no conceito estratégico, indo além dos influenciadores do ambiente geral e além das mudanças internas sugerindo um aprendizado estratégico.

Já com base nas mudanças sociais definidas por Thomas Khun, o modelo proposto por Leitão e Rossi (2000) trata as mudanças como adaptativas e transformadoras. A primeira diz respeito ao plano cognitivo-afetivo e o agir, são de natureza quantitativa e qualitativas, mas com pensamento distante da amplitude das mudanças se atendo mais à mudanças de ferramentas. A segunda considera a mudança substancial e por isso transformadora, nas palavras dos autores “(...) representam a forma como se conhece e se dá significado ao mundo da administração. É, portanto, mudança substancial de conhecimento.” (LEITÃO; ROSSI, 2000, p. 29) Ambos falam em transformações no perceber, no pensar, sentir e agir que são interligados a questões culturais, de valores, crenças e objetivos organizacionais alocadas no ambiente interno da organização.

O paralelo traçado entre os modelos de mudanças indicados foi para demonstrar que o conhecimento de aspectos envolvidos nas mudanças como o ambiente são imprescindíveis

para o gestor. Não a fim de garantir o domínio do processo, mas sim no sentido de reconhecer a necessidade de se iniciar transformações quando necessárias e identificar os impactos e as reações possíveis possibilitando assim a condução e a segurança de vida da organização.

#### **4.2 Resistência à mudanças**

A grande preocupação com o comportamento humano nas organizações surgiu antes mesmo da chegada da corrente Comportamental na Administração. Segundo Maximiano (2005) o movimento de Administração Científica não desenvolvia, aparentemente, interesse nos fatores humanos, porém o impacto do comportamento humano era foco de estudos para pioneiros como Mary Parker Follet e o casal Gilbreth, que buscaram compreender os hábitos de trabalho de empregados de indústrias e encontrar meios de aumentar a produção deles, como Henry Gantt que por meio do controle gráfico diário de produção observou o ser humano resistindo à mudanças e normas grupais, afetando diretamente na produtividade e como Hugo Munsterberg, que relacionou as habilidades dos novos empregados com as demandas de trabalho da organização.

Procurando entender a influência que o sistema social formado por pessoas, necessidades, sentimentos e atitudes, teria sobre o desempenho da organização, passou-se a estudar com mais afinco o ser humano e não tanto o sistema técnico composto de procedimentos, máquinas e métodos. Os dois princípios básicos eram: estudar “as características que diferenciam as pessoas umas das outras e o comportamento coletivo das pessoas: como integrantes de grupos, de organizações e da sociedade” (MAXIMIANO, 2005, p. 215)

Portanto fenômenos como o comportamento das pessoas em interação com a organização, com seus grupos, a sua influência no desempenho organizacional, a cultura e o clima praticados e a resistência das pessoas a novas mudanças, passaram a ser os fatores

condutores das transformações dentro da organização. A importância das pessoas e seu empenho real é fator relevante para observação dos gestores no processo de gestão e planejamento das mudanças organizacionais.

Os efeitos causados pelas mudanças organizacionais podem ser manifestados de diversas formas, como por exemplo, na cultura, no clima e nas atitudes de resistência. Mudanças de cunho econômico, tal como alteração de cargo e de salários ou benefícios, mudanças nas linhas de poder, *status*, autonomia e carga de trabalho e os mudanças sociais como alterações nas relações com a chefia e os colaboradores são razões que podem despertar nas pessoas atitudes de defesa. Entretanto, este acontecimento tem sido alvo de estudos aprofundados sobre sua origem e seus efeitos.

A expressão “resistência à mudança” é geralmente atribuída a Kurt Lewin em sua obra *Field Theory in Social Science*, publicada em 1947, que descrevia a Teoria do Campo de Forças nas ciências sociais para a discussão do processo de mudança efetiva no comportamento das pessoas. Seu modelo definia a resistência como “o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio”. (LEWIN, 1947 *apud* HERNANDEZ; CALDAS, 2001, p. 33)

Com esse modelo definido, Lewin determinou três etapas pelas quais se perpassa ao resistir às mudanças organizacionais. A primeira é definida como Descongelamento, ou o empreendimento de esforços para a mudança voltados para superar as pressões tanto da resistência individual como grupal. A segunda é a Nova Condição que representa um estado de equilíbrio. E, por último, o Recongelamento pela estabilidade entre as forças propulsoras (forças que derivam do comportamento favorável ao *status quo*, ou seja, favorável à nova alteração) e as forças restritivas (forças que impedem o movimento de quebra da estabilidade, ou seja, contrário ao novo *status*).

Na gestão da mudança a resistência é um dos aspectos determinantes no processo de transformação. Para Motta (2001) a partir do momento que a mudança passou a ser concebida como fator representante do progresso organizacional em função das mudanças tecnológicas e econômicas, a resistência também ganhou seu espaço. O autor retrata ainda o processo de evolução afirmando que a resistência era considerada apenas como uma forma de oposição mínima vista como insubordinação e facilmente controlada pela repreensão.

Em um contexto, segundo ele, em que a disciplina e a força eram a cultura que movia as organizações, essa imagem de rebeldia não se compatibilizava com a aceleração tecnológica, a alta competitividade empresarial e a democratização do trabalho. Passou-se então a ver a resistência como uma questão individual e de responsabilidade do trabalhador definida como comodismo e apego excessivo às condições existentes até então. Na busca de explicações e de formas de superação de tais reações seu tratamento tinha por base os aspectos comportamentais inerentes às relações humanas, como o diálogo, explicações e pequenas concessões.

Posteriormente a resistência passou a ser vista pelos interesses da organização. Tratava-se de um fenômeno abrangente que permeava toda a organização com o envolvimento dos recursos organizacionais como forma de opor, bloquear e retardar a entrada das novas alterações. Hoje, na concepção de Motta (2001), a resistência pode ser algo tão natural quanto a própria mudança, na medida em que se manifesta como um indicador das incoerências intrínsecas à mudança apontando críticas ao processo.

Judson (1976) relaciona os comportamentos possíveis diante de uma mudança (Anexo B). Elenca, então, quatro estágios que representam o comportamento das pessoas diante da mudança. O primeiro é representado pela resistência ativa, por meio de comportamentos de retraimento pessoal indo até a sabotagem deliberada. O segundo é a resistência passiva representada pelo comportamento regressivo e protestante. O terceiro é a

indiferença caracterizada pela ações de indiferença e apatia e o quarto e último estágio é a aceitação da mudança, concebida pela resignação e cooperação entusiástica.

A forma de reação está ligada com a personalidade do indivíduo e da natureza da mudança. Essa escala demonstra por quais estágios percorrem os indivíduos quando reagem às mudanças. É como se houvesse um ciclo de percepções até a sua aceitação proativa. De forma que inicialmente, na etapa de Resistência Ativa, as pessoas tendem a agir contra a iniciativa de mudança dirigindo esforços contra a proposta inicial. A Resistência Passiva é o estágio em que a sensação de inércia se instala a ponto do indivíduo não se interessar nem mesmo em agir contrariamente, prefere um distanciamento do contexto até sua entrada no estágio da Indiferença onde sente-se apático e sem ações favoráveis, porém ainda age tentando seguir as normas, o que pode significar o início de uma aceitação, uma vez que as novas regras serão seguidas pelo indivíduo, ainda sem afínco, mas serão cumpridas.

Até finalmente entrar na etapa da Aceitação onde entenderá o processo de transformação como inevitável e necessário, assim contribuirá entusiasticamente ou por imposição. O fato é que desencadeamento das reações é percebido nos estudos de forma sequenciada, porém na prática funcionam dentro dos indivíduos e de forma concomitante. Por isso a atenção aos elementos causadores pode ser solução para próximas resistências, assim, todos os estágios pelos quais as pessoas perpassam precisam ser analisadas cautelosamente do ponto de vista da natureza da resistência.

#### 4.2.1 Causas e tipos

Para conhecer e analisar os diversos modos de reação das pessoas ao processo de mudanças é preciso conhecer as razões pelas quais reagem.

Do ponto de vista individual, as pessoas reagem às mudanças pela sua necessidade de proteger sua posição já definidas e conhecida. Para Judson a resistência não se dirige tanto às mudanças em si, segundo ele:

antes, as causas fundamentais da resistência são tanto os efeitos reais como os imaginários da mudança sobre aqueles nela envolvidos, conjuntamente com a maneira pela qual a mudança está sendo feita. Na realidade, a mudança propriamente dita é muitas vezes tão-somente o símbolo daquilo a que se está resistindo. (JUDSON, 1976, p. 71)

A naturalidade das mudanças e das resistências leva as pessoas a conhecer um limite da sua sensibilidade reagindo de formas diferenciadas, mas que geralmente representam algum descontentamento com a situação vivida. Muitas vezes esse desagrado está relacionado a imagem do transtorno que a mudança pode trazer chegando, em certos momentos, a perder sua ameaça e se transformar em apenas uma imagem para manter a resistência.

A observação dos sinais faz parte de um conjunto de aspectos que permitem os gestores planejarem e conduzir a mudança contando com as contribuições dos indivíduos da organização. Naturalmente o conhecimento das energias propulsoras permite a compreensão do funcionamento e desenvolve a percepção dos gestores. Porém, não se trata de causas padronizadas e estruturadas, são indicadas por autores à medida que vão influenciando no decorrer do caminho, nesta fase de análise a percepção e a observação são habilidades extremamente eficientes. Sem esquecer-se do planejamento de táticas para sua superação.

Após dezenas de pesquisas realizadas, os estudiosos Kotter e Schlesinger, classificaram as causas de resistência em quatro (KOTTER; SCHLESINGER, 1979 *apud* HAMPTON, 2001):

- a) Egoísmo provinciano: representado pelo medo da perda de poder para as tomadas de decisões e autoridade no planejamento e desenvolvimento de novos produtos.
- b) Má compreensão e falta de confiança: problemas no processo de comunicação e falta de confiança nas decisões da direção.

c) Avaliações diferentes: não aceitação das contribuições dos funcionários em determinados problemas o que diminui o moral das pessoas.

d) Baixa tolerância a mudança: temores sobre a ameaça a hábitos e relações existentes à falta de capacidade para satisfazer os novos requisitos.

De acordo com essa classificação é possível compreender a resistência envolvendo outros aspectos além dos medos e das ameaças. O receio relativo à perda de poder pode significar que as reações negativas nem sempre são dos colaboradores do nível básico, mas também pode existir no nível intermediário e no estratégico e permear várias áreas inter-relacionadas.

A comunicação deficiente é caracterizada pela falta de entendimento das pessoas que participam da mudança acarretando falta de confiança no processo e na gerência. Essa confiança traz fluência e integração das pessoas que podem contribuir consideravelmente para o alcance dos resultados propostos. Atrelado à comunicação a falta de visão da administração em receber as contribuições das pessoas faz com que se sintam excluídas do processo.

Já para Ferreira *et al* (2001) podem ser também causas da resistência fatores como a forma de encarar o processo de mudança, o sentimento de ameaça, a insegurança gerada pela desestabilidade, predisposição natural de resistir à quebra da inércia momentânea para entrada em nova situação, processos de comunicação controversos e pontos falhos na proposta de mudança que são identificadas pelas pessoas da organização mas não observados pelos gestores.

Para fins de análise, Robbins (2004, p. 263) considera que a resistência pode ser individual ou organizacional, residindo “nas características humanas básicas, como percepções, personalidade e necessidades”, mas na prática elas se sobrepõem e não são sempre identificadas separadamente. Essa separação justifica a diversidade de causas e tipos de resistência. Já na forma organizacional, a ansiedade em manter a continuidade faz com que

a organização resista a alterações de seus caminhos ou processos. O autor descreve a categorização da resistência individual da seguinte maneira:

- a) **Hábito:** para enfrentar a complexidade da vida diária criam-se hábitos ou respostas programadas, quando se defronta com a mudança geralmente responde-se do modo pelo qual já se estava acostumado;
- b) **Segurança:** a necessidade de segurança despertam a resistência e a mudança representa uma ameaça a esta segurança;
- c) **Fatores econômicos:** a redução dos rendimentos também podem gerar uma posição de resistência assim como as mudanças nas tarefas e rotinas constituídas podem ameaçar a capacidade de desempenho;
- d) **Medo do desconhecido:** a mudança traz consigo a ambiguidade e a incerteza pela apresentação de algo desconhecido;
- e) **Processamento seletivo de informações:** os indivíduos processam as informações repassadas referente à mudança de forma seletiva, ou seja, escutam apenas o que querem ouvir na tentativa de manter a estabilidade do contexto existente.

Já a resistência organizacional pode ser representada por fatores como a inércia estrutural, o foco limitado de mudança, a inércia de grupo, a ameaça à especialização, a ameaça às relações de poder estabelecidas e a ameaça às alocações de recursos estabelecidos.

A inércia estrutural se refere à estabilidade proporcionada pelos mecanismos internos da organização que delimitam padrões de formalidade à realização de tarefas. Ao se deparar com uma mudança a inércia estrutural age como um peso contrário de equilíbrio. O foco limitado de mudança diz respeito à adaptação da estrutura com a mudança proposta, as mudanças não se limitam a uma determinada parte, mas envolvem outras partes, assim ao programar-se uma alteração tecnológica, por exemplo, e não tiver a adequação necessária a transformação será rejeitada.

A inércia grupal é caracterizada pela limitação de influência que alguns indivíduos tem com relação ao grupo. Por exemplo, um trabalhador poder aceitar as normas da mudança, porém essas normas podem ir de encontro às normas de algum grupo social, então ele resistirá e trabalhará para que a resistência seja estendida ao restante do grupo. As alterações nos moldes organizacionais podem ser interpretadas como ameaças a grupos especializados, por exemplo, a terceirização de uma atividade antes realizada por profissionais especializados despertará a resistência desse grupo.

A redistribuição de autoridade e de tomada de decisão é uma ameaça às relações de poder estabelecidas. A introdução de formas participativas ou autogerenciadas são mudanças que costumam ameaçar supervisores e gerentes de nível médio. Por fim, a ameaça às alocações de recursos estabelecidas desperta a resistência dos grupos na medida em que apresenta uma possibilidade de modificação orçamentária ou de pessoal.

A divergência de opinião sobre a capacidade reconhecida e valorizada de indivíduos nas organizações impõem aos dissidentes uma postura combativa e opositora. Este é um dos três tipos delineados por Motta (2001), os outros dois se aludem à reação apática, onde se apresenta a indiferença diante das propostas de mudanças, não se importando com os objetivos da organização. E o ressentimento que significa a mágoa pela sensação de exclusão da redistribuição de poder durante o processo de mudança, geralmente se manifestam apontando erros, prolongando e dificultando o processo.

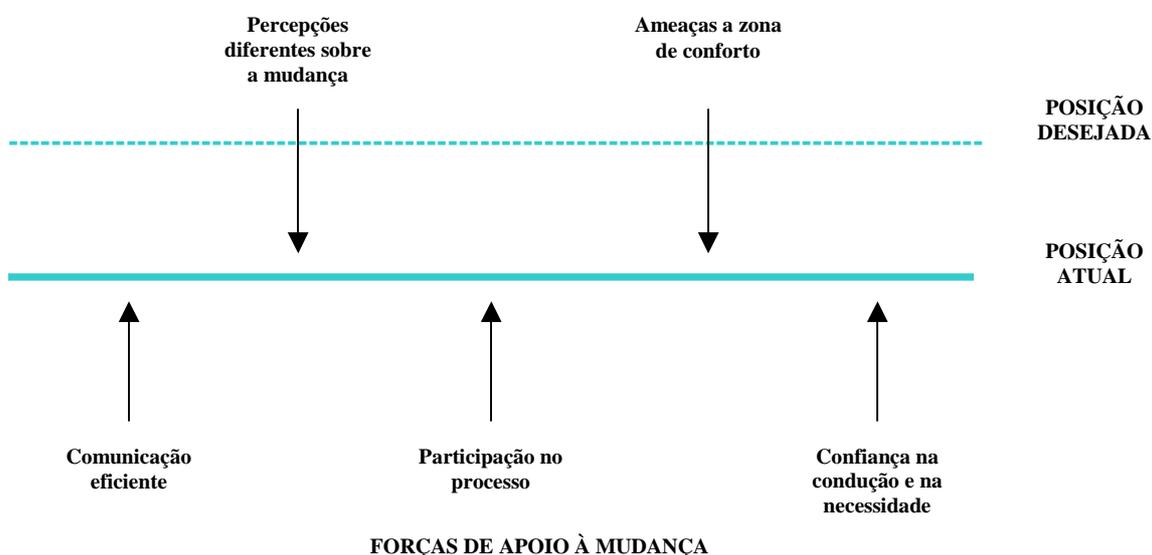
As causas e os tipos de resistência sejam elas individuais ou organizacionais exigem um conhecimento e uma avaliação prévia como parte do planejamento da mudança. A fim de seja possível prever o máximo de agentes reatores e desenvolver formas de superação garantindo assim a condução do processo. De todo modo, os esforços precisam ter como finalidade a neutralidade da resistência e sua inversão como força positiva para o processo da mudança.

### 4.2.3 Superando a resistência

Por ser um acontecimento natural inerente às pessoas existe a preocupação em produzir energias que transformem a resistência em atitudes favoráveis. O acionamento da mudança requer muitas vezes o conhecimento prévio das possíveis fontes de resistência para que se possam desenvolver ações antecipadas e de superação. Embora o peso da resistência durante o processo de mudança seja forte, existem forças que favorecem a sua superação ou minimizam os seus efeitos.

O incentivo às forças que apóiam e a identificação das fontes de resistência é descrito por Wagner III e Hollenbeck (2006) como sendo uma necessidade para identificar e suplantar a resistência. Como se existisse um campo de luta entre duas forças, uma negativa e outra positiva para empurrar o limite até o objetivo desejado ou afastá-lo deste objetivo. A ilustração abaixo permite melhor visualização para o gestor desse embate:

Figura 02 - Forças de Resistência à Mudança



**Fonte:** adaptado de Wagner III; Hollenbeck 2006 p. 377.

Precisa-se ainda de uma dedicação dos gestores a fim de definir as forças que representarão a resistência e as que apoiaram o processo. No exemplo dado, as forças de apoio

são definidas conforme as forças de resistência, de forma que à medida que são identificadas são minuciosamente definidas ações de apoio.

A superação das formas de resistências dentro da organização é condicionada às suas causas, Kotter e Schlesinger (1979 *apud* HAMPTON, 1992) descrevem quais as possíveis abordagens para lidar com a resistência das pessoas, em seguida indicam as ações usualmente utilizadas, suas vantagens e desvantagens. De modo generalizado permite definir formas a serem aplicadas no tratamento das causas da resistência e trabalhadas pelos gestores em seu planejamento. Tal como descrito na Tabela 3:

Tabela 03 - Métodos para lidar com a resistência

<b>Abordagem</b>	<b>Usado comumente para tais situações</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
Educação e comunicação	Onde há falta de dados ou análise de dados imprecisos	Já convencidas, as pessoas ajudarão com a implementação da mudança	Pode exigir muito tempo se houver muitas pessoas
Participação e interesse	Quando os iniciadores não tem todos os dados para projetar a mudança	As pessoas que participam irão implementar a mudança e qualquer dado importante que possuam será incluído no plano.	Pode exigir muito tempo se for feita uma mudança inadequada
Facilitação e apoio	Quando as pessoas resistem devido à problemas de ajuste	É a melhor abordagem no caso de problemas de ajustamento	Pode exigir muito tempo, ser cara e ainda falhar
Negociação e acordo	Quando algum grupo sairá prejudicado e onde tenha muito poder para resistir	Às vezes é um modo relativamente fácil de evitar uma grande resistência	Pode ser muito dispendioso em muitos casos se ele faz com que outros procurem atender
Manipulação e cooptação	Onde falharem outras táticas ou for muito caro	Pode ser uma solução rápida para os problemas de resistência	Pode levar a futuros problemas, se as pessoas se sentem manipuladas
Coerção explícita e implícita	Quando a rapidez é essencial	É rápida e vence qualquer resistência	Pode ser arriscada.

**Fonte:** Kotter e Schlesinger *apud* Hampton, 1992, p. 573.

O quadro traz os principais elementos a serem utilizados na superação da resistência, apesar de apresentarem algumas desvantagens, em um processo de planejamento da mudança quanto mais se pode diagnosticar pontos críticos mais eficientemente a organização influenciará positivamente abafando os efeitos da resistência. O destaque deve ser dado à questão comunicacional e a participação das pessoas. Por mais tempo que se demande, no processo de planejamento é possível identificar o tempo hábil que será destinado para tais ações, o importante são os benefícios trazidos como a contribuição dos indivíduos no fornecimento de informações e apoio para a implementação da mudança.

Em outro extremo estão as táticas de cooptação e coerção que buscam de modo forçoso a aceitação das transformações mediante ameaças, constrangimentos e outros tipos de sofrimentos. As habilidades desenvolvidas pelos gestores atualmente, não chegam a tal extremidade. O poder da liderança está na capacidade de contornar situações de resistência, não somente no contexto de mudanças, mas no dia-a-dia. Assim a utilização de técnicas como estas não são indicadas, mas estão disponíveis.

Em uma análise crítica, Hernandez e Caldas (2001) questionam alguns pressupostos clássicos sobre a resistência e elaboram seus contrapressupostos. Com base na Psicologia da Percepção analisam cada hipótese com o objetivo de entender o fenômeno sob o ponto de vista individual justificando suas reações. Os pressupostos são elaborados com base em afirmações já defendidas no estudo da resistência, os contrapressupostos rebatem, de certa forma os pressupostos, propiciando um olhar diferenciado para a natureza da resistência. O ponto de destaque é a possibilidade de a resistência ser uma situação totalmente subjetiva e suscetível a diversos fatores situacionais e de percepção.

Os contrapressupostos indicados trazem uma visão em certo ponto contraditória aos estudos sobre resistência. Uma justificativa para esta contraposição, pode ser pelas diferenças das

definições iniciais sobre a resistência e o contexto atual. A Tabela 04 resume a crítica dos autores aos pressupostos já definidos e apresenta suas proposições como contrapressupostos.

A revisão realizada questiona especialmente a naturalidade da resistência como fenômeno inerente aos seres humanos. Seu argumento é de que as pessoas anseiam mais pela mudança do que tornar a resistência uma constante, propõem ainda um Modelo de Resistência Individual para fins de entendimento da percepção das mudanças. (Anexo C)

Tabela 04 – Pressupostos clássicos sobre resistência à mudança e possíveis contrapressupostos

PRESSUPOSTOS	CONTRAPRESSUPOSTOS
A resistência à mudança é um “fato da vida” e deve acontecer durante qualquer intervenção organizacional.	A resistência é escassa/somente acontecerá em circunstâncias excepcionais. Ao tentar preveni-la, os agentes de mudança acabam contribuindo para sua ocorrência ou agravamento. A resistência é um comportamento alardeado pelos detentores de poder e pelos agentes de mudança quando são desafiados em seus privilégios ou ações.
A resistência à mudança é maléfica aos esforços de mudança organizacional.	A resistência é um fenômeno saudável e contributivo. A resistência é usada como uma desculpa para processos de mudança fracassados ou inadequadamente desenhados.
Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança.	Os seres humanos resistem à perda, mas desejam a mudança: tal necessidade tipicamente se sobrepõe ao medo do desconhecido.
Os empregados são os atores organizacionais com maior probabilidade de resistir à mudança.	A resistência – quando ocorre – pode acontecer entre os gestores, agentes de mudança e empregados (derivado da proposição original de Lewin).
A resistência à mudança é um fenômeno grupal/coletivo.	A resistência é tanto individual quanto coletiva – a resistência vai variar de uma pessoa para outra, em função de muitos fatores situacionais e de percepção.

Fonte: Hernandez e Caldas, 2001, p. 37.

Conforme apresentado, pode-se perceber que a resistência não é um aspecto apenas individual, é também organizacional e nessa linha estão inseridos inclusive a alta

administração, representada pelos gestores e agentes da mudança, que podem também resistir quando desafiados em suas zonas de poder.

Sobre os malefícios e benefícios da resistência à mudança percebe-se na literatura que já existe certo entendimento sobre o seu lado benéfico quando representa uma crítica real ao processo de mudança. Hampton acredita que a resistência serve como um sinal de alerta aos gestores para a observação cautelosa da resistência. Muitas vezes as objeções apresentadas podem esconder outras contradições menos persuasivas.

Segundo ele, pode inclusive questionar os benefícios e os malefícios da proposta de mudança. Em sua opinião:

uma apreciação da possibilidade de que objeções apresentadas às mudanças podem mascarar outras objeções menos convincentes pode alertá-lo a explorar a natureza da resistência com maior cuidado. Ela pode facilitar um estudo mais profundo dos prós e contras de uma mudança proposta. (HAMPTON, 1992, p. 571)

Considerar a resistência à mudanças um fenômeno natural significa, em partes, torná-la aceitável dentro do processo de mudança organizacional. Mas se esta representar um impedimento o gestor deve ter a habilidade de enfrentá-la.

A grande preocupação gira em torno da efetivação das etapas programadas para a mudança. Inicialmente, ao identificar a necessidade e o momento certo, os gestores precisam levantar também as condições comportamentais das pessoas. As mudanças causam sentimento de forte pressão, de preocupação, de aflição e de ansiedade e a implementação das etapas com estes sentimentos pode despertar as reações desconhecidas nas pessoas. Por isso, como parte do processo de elaboração e planejamento a percepção destes sinais torna-se fundamental para o desenvolvimento de ações que superem a situação de resistência.

### **4.3 Comunicação organizacional**

A comunicação é forma pela qual as pessoas interagem nos seus ambientes sociais. No dia-a-dia a comunicação é imprescindível para que se possa entender e ser entendido. É o meio utilizado para o alcance de qualquer objetivo, por mais básico que seja. Em razão da necessidade de interlocução entre os diversos setores da organização e entre o público externo, a comunicação nas empresas busca manter setores e colaboradores alinhados, com o entendimento das diretrizes da empresa.

Conceitualmente, comunicação significa modo pelo qual estabelecemos entendimento e convívio (FERREIRA, 2008). Esse entendimento e convívio estão relacionados à necessidade humana de compreender os significados das idéias realizando trocas de pontos de vista.

Para Hampton comunicação organizacional é “o processo pelo qual as pessoas que trabalham em uma empresa transmitem informações entre si e interpretam seu significado.” (HAMPTON, 1992, p. 427)

Já para Maximiano: “Comunicação é o processo de transferir e receber informações. Informações são dados organizados que possibilitam a análise de situações e tomada de decisões” (MAXIMIANO, 2000, p. 282).

Para garantir as interações e tomadas de decisões as empresas podem desenvolver estratégias de comunicação que se adéquem à seu objetivo. Por exemplo, durante as mudanças organizacionais a comunicação é empregada de forma a assegurar a veracidade das informações e buscando alcançar amplitude e profundidade de toda a estrutura da organização com segurança e confiança. A principal função dentro da organização é garantir o conhecimento e entendimento da transformação, afinal os indivíduos contribuem melhor quando inseridos no processo.

O aspecto comunicacional exige extrema dedicação no planejamento e cuidado na sua execução. Ao comunicar o gestor define as mensagens que deseja transmitir e antevê a

forma como serão recebidas assim é possível identificar quais as possíveis resistências podem haver. Com o objetivo de fazer com que o processo de aceitação da mudança seja o mais suave possível, os gestores devem empenhar-se no desenvolvimento da comunicação proporcionando o envolvimento coletivo na causa.

A comunicação tem seu valor destacado na garantia de um efetivo processo de mudança por meio de forças positivas e motivadoras que auxiliem na constância das alterações. Para manter o diálogo permanente a comunicação humana passa por um esquema composto de três principais elementos: a transmissão, o receptor e a mensagem. A ausência de um desses elementos, afirma Penteadó (1977), não completa o processo de comunicação humana, pois cada um tem seu papel definido. O transmissor envia a mensagem, o receptor recebe e a interpreta internamente manifestando-a externamente essa interpretação e o transmissor (agora receptor) recebe a interpretação do receptor (agora transmissor) interpretando-a em termos pessoais.

A clareza na transmissão do significado da informação e a explicação de seus aspectos básicos são fundamentais tal como é a definição do contexto pelo qual ela será realizada demonstrando a importância da partilha dos resultados com abertura para as contribuições. Nas organizações a comunicação possui quatro funções básicas, afirmadas por Robbins (2005) como determinantes no desempenho dos grupos à medida que estimula ao esforço e oferece os meios necessários para sua expressão emocional e para a tomada de decisões.

A primeira função é a de controle que delimita as informações necessárias para o respeito às hierarquias e orientações formais, ou seja, o que pode ou não ser feito. A segunda é a função de motivação que é garantida pelo esclarecimento prestado ao funcionário sobre as expectativas da empresa, sobre a qualidade e o desempenho no trabalho por meio de informações que signifiquem as metas especificadas e o retorno sobre seu atendimento.

Incide então na terceira função, a de expressão emocional que é por onde se expõem frustrações e sentimentos de satisfação, com ela é possível avaliar o grau de satisfação das necessidades sociais dentro de seu grupo e descobrir novas fontes de motivação. As ações são percebidas pelo colaborador como motivadoras, pois demonstram a preocupação da direção. E a quarta e última, a função de informar, que é a base para que as interações ocorram fluentemente e para a efetiva tomada de decisões.

Dentro do processo de comunicação existe ainda a escolha do meio ou canal pelo qual a informação será transmitida. A escolha do canal errado pode tornar a mensagem nula ou até mesmo negativa. A interação desses elementos permite concluir um circuito que depende ainda de canais formais, estabelecidos pela organização, ou informais, que surgem de forma individual para interações pessoais e sociais. (ROBBINS, 2005)

Nas propostas de mudanças organizacionais para que o gerenciamento alcance resultados esperados, a comunicação deve ser inserida no planejamento de maneira propositiva. A programação dos tipos de canais e dos veículos internos a serem utilizados deve ser pensada com finalidade definida em razão das várias interpretações que pode sofrer.

A utilização eficiente dos canais de comunicação permitirá, entre outros benefícios, preparar as pessoas para os efeitos negativos e positivos da mudança, leva à compreensão e ao compromisso dos colaboradores, reduzirá os conflitos causados pelo significado da mudança diminuindo, conseqüentemente, reações de resistência, inspirará as pessoas à mudanças, sustentará o processo, servirá de retroalimentação constante para as pessoas e o modo pelo qual percebem a influência da mudança e por fim, proporcionará o estudo das atitudes e comportamentos. (SILVA; VERGARA, 2000)

Hoje existe uma amplitude de canais de comunicação que permitem rápida propagação da informação. São consideradas meios de comunicação, relatórios e boletins, discursos, grupos de discussão, pessoais ou *on-line*, videoconferências, correspondências

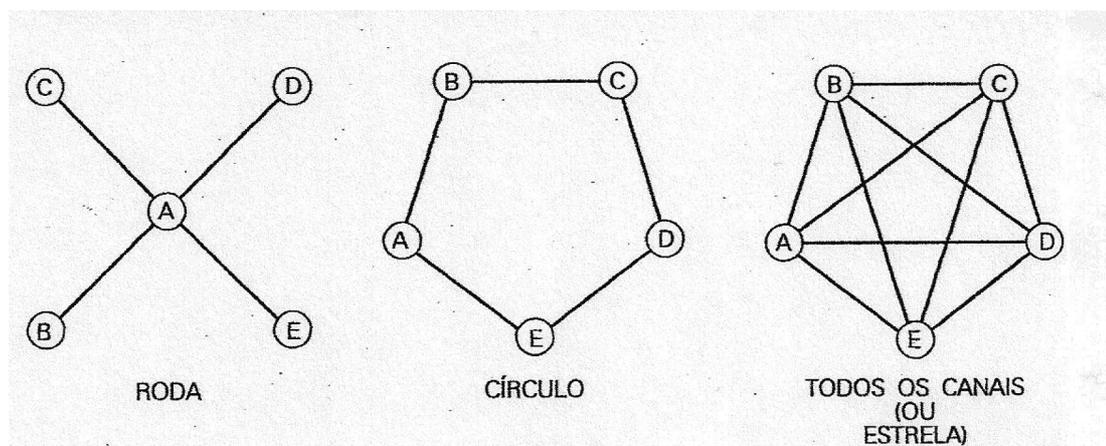
oficiais, ligações telefônicas, *e-mail* e comunicações eletrônicas em geral, mensagens instantâneas, redes de intranet e extranet e a conversa face a face.

Existe ainda a “rede de rumores”, meio amplamente questionado em sua exatidão, e definida por Robbins (2005) como sendo um canal informal que apresenta-se como importante fonte de informações. Suas principais características são: o controle não é feito pela direção da empresa; é reconhecida pelos colaboradores como sendo mais confiável e fidedigna do que as informações formais e serve a interesses pessoais dos colaboradores. Em especial nas mudanças organizacionais a rede de rumores costuma surgir com maior força em função das reações das pessoas, pela situação de ambiguidade e de ansiedade. Por esta razão torna-se um fator de acompanhamento e utilização pelo gestor.

O processamento das informações dentro dos grupos também é outro ponto a ser destacado. Após estudos realizados com pequenos grupos para avaliar a capacidade de resolução de problemas surgiram algumas considerações sobre o processamento das informações de acordo com a estrutura de comunicação e o processamento dentro dos grupos. Hampton (1992) relata que estes estudos definiram três estruturas grupais conforme descrito na Figura 03 que mediram a relação de desempenho e satisfação na resolução dos problemas.

A primeira era a estrutura denominada roda, em que se dispunham cinco elementos em uma roda sendo que um deles destacado dos outros e com barreiras de comunicação entre os demais. Já o círculo mantinha a mesma quantidade de elementos, porém sem destacar nenhum elemento e com barreiras entre todos os elementos e a estrutura denominada de todos os canais ou estrela sem imposição de nenhum tipo de barreira comunicacional.

Figura 03 – Três sistemas de comunicação



Fonte: Hampton, 1992, p. 429

Observando o comportamento dos elementos na resolução de problemas simples e de elevado grau de complexidade, a conclusão foi a de que na estrutura em roda o elemento central assumia o papel de coordenador e de liderança do grupo servindo como ponto de referência assim o grupo obteve resultados mais eficazes para os problemas simples. A disposição dos elementos em círculo representou a linha de comando hierárquica dentro da organização. A estrutura em todos os canais apresentou melhor resultados para a resolução de problemas mais difíceis em função da possibilidade de livre interlocução entre os elementos expressando uma capacidade de autogerência entre seus pares.

Como ponderações sobre o estudo Hampton destaca algumas conclusões:

1. Os aumentos de incerteza, complexidade e interdependência de tarefas estão ligados com o aumento de necessidades de compartilhar ou processar as informações;
2. A maneira como as redes ou sistemas de comunicação estão estruturados faz diferença em sua capacidade de compartilhar ou processar suas informações.
3. Quanto mais adaptado estiver o sistema de comunicação aos requisitos do processamento de informação, maiores serão as probabilidades de que a tarefa seja desempenhada com eficiência. (HAMPTON, 1992, p. 430)

Interpretando estes estudos é possível compreender que as barreiras comunicacionais foram definitivas no desempenho dos grupos e na resolução dos problemas. Ao gestor cabe o

entendimento da potencialidade dos grupos para processar as informações. Deve-se conhecer a capacidade e a agilidade do grupo, de exatidão na transmissão da informação e a recepção de cada membro. Diante disso, pode-se minimizar os efeitos contrários ou excessivos da transmissão das informações dentre os grupos.

A comunicação adequada precisa de amplo entendimento dos fatores que estimulam e motivam as pessoas, principalmente os que tem a capacidade de interferir nos valores e no comportamento, sua utilização precisa amenizar os impactos das mudanças.

A finalidade da comunicação está na constituição de relacionamentos entre pessoas de forma que haja transformação das próprias pessoas e também da realidade que as rodeia. (DIAZ BORDENAVE, 1982). Em outras palavras significa fornecer experiências, idéias e sentimentos ao outro indivíduo que permita transformar-se e alterar seu comportamento, sua postura e seu ambiente. Essa sequência se assemelha com o significado da mudança organizacional, pois as mudanças agregam novas idéias, experiências e sentimentos que podem transformar pontos nulos ou negativos do processo em ações valiosas tanto para a organização quanto para as pessoas envolvidas.

O processo de comunicação organizacional também apresenta suas barreiras. As barreiras são, em geral, um problema de interferência na comunicação representada como ruídos que prejudicam a eficácia da comunicação.

O autor Argyris (1994 *apud* SILVA; VERGARA 2000) descreve como principais barreiras: os papéis e responsabilidades dos colaboradores sendo tratados de forma fragmentada, seja nas pesquisas e nas conversas, dificultando o comprometimento integral do indivíduo e a condução dos processos de comunicação de forma que despertem o lado defensivo dos indivíduos não permitindo a autoconsciência das pessoas com relação à mudança.

Já para Robbins (2005) existem outras barreiras como a filtragem, que é a manipulação das informações pelo emissor a fim de que seja recebida mais favoravelmente pelo receptor. A percepção seletiva do receptor em atentar-se somente ao que for de seu maior interesse. A sobrecarga de informações de toda ordem formas que impede o direcionamento exato ao foco da informação, impedindo a seleção e de prioridades e confundindo os ouvintes em vez de propiciar uma comunicação eficaz. As emoções que são transmitidas durante o processo de comunicação.

O conhecimento dessas barreiras permite preparação adequada do plano de comunicação a fim de que sua eficácia seja mantida integralmente em favor da organização. A linguagem que deve ser dirigida levando em consideração fatores organizacionais específicos e também aspectos como idade, educação e histórico cultural.

A comunicação da mudança deve preceder qualquer ação de transformação propriamente dita. Para Judson sua função se resume em:

capacitar todos os envolvidos (e o sindicato) a se acostumarem com a idéia de que ela [a mudança] em breve irá acontecer. A atenção deve ser focalizada sobre os objetivos da mudança e sua justificação. No começo da fase das comunicações deve ser tornado claro que precisamente a maneira de se realizar a mudança não foi ainda cristalizada em sua forma definitiva. E este seria, portanto, um bom assunto para discussões e considerações. (JUDSON, 1976, p. 188)

A comunicação representa, de certa forma, uma distribuição do poder de decisão aos participantes da mudança, essa possibilidade de participação é altamente valiosa pois intensifica o comprometimento com o processo. Assim a atenção deve ser destinada aos propósitos da mudança e a sua necessidade sempre utilizando os canais disponíveis com o retorno possível e deixando aberturas para que as pessoas possam se manifestar e contribuir, identificando falhas, esclarecendo dúvidas e disseminando a necessidade impreterível da mudança.

#### **4.4 Cultura e Clima Organizacional**

A procura pelo entendimento das relações entre as pessoas e a resolução de seus problemas tem sido fonte de estudos aprofundados sobre o comportamento humano principalmente no que se refere ao ambiente de trabalho. Segundo Bergamini “diferentemente da tecnologia, das finanças e da comercialização, a administração das empresas tem deixado claro que o elemento humano se caracteriza como fator preponderante na facilitação ou comprometimento da chegada aos objetivos organizacionais.” (BERGAMINI, 1982, p. 19) Essa preocupação remete ao estudo dos aspectos que estão relacionados aos valores individuais e a percepção das pessoas com relação à organização.

A relação de interdependência entre as organizações e as pessoas, deve ser considerada no contexto de mudanças em razão do papel que o gestor assume pela organização. Seus esforços são para a consecução dos objetivos organizacionais e já as pessoas buscam alcançar suas próprias metas e necessidade, assim conhecer e escolher a melhor forma de lidar com essa negociação é fundamental ao gestor. Gayle Porter (2002) falando sobre a interação existente entre a organização e as pessoas destaca que as circunstâncias são mutáveis e o papel do administrador é verificar qual a maneira mais própria de influência de acordo com a situação apresentada naquele momento. (PIERCE, 2002)

Assim, o conhecimento das variáveis que interferem e representam o comportamento humano nas organizações deve ser conhecido profundamente. Entender como as pessoas entendem as ações da organização implica no estudo de elementos comportamentais como cultura e clima organizacional.

##### **4.4.1 Conceito de cultura organizacional**

A cultura organizacional não é uma variável isolada, mas sim parte de um processo que ocorre interna e externamente à organização. (CHANLAT, 1996) À medida que se separa

do contexto social qualquer medida de manipulação torna-se muito mais difícil. Essa é uma visão antropológica da cultura que demonstra a impossibilidade de mensuração e enquadramento em um modelo rígido. Deve ser analisada na interação das outras partes.

Grandes mudanças organizacionais demandam também uma mudança cultural. Pois qualquer mudança que se implemente tende a afetar diretamente a cultura organizacional instalada. A respeito disso, Cohen (2003) afirma que quanto mais ampla e duradoura a mudança mais larga será a abrangência da cultura sendo este o aspecto mais consistente da organização.

De acordo com o dicionário Aurélio, ao conjunto de “padrões de comportamento, das crenças, das instituições, das manifestações artísticas, intelectuais transmitidos coletivamente e típicos de uma sociedade” denomina-se cultura. (FERREIRA, 2008)

Ela se apresenta como um fator amplo e dinâmico da sociedade, sendo alvo de estudos de diversas áreas da ciência, como a antropologia e a psicologia. É um “padrão compartilhado de crenças, suposições e expectativas tidas pelos membros da organização, e a sua maneira característica de perceber os artefatos da organização e o ambiente, bem como suas normas, papéis e valores na forma como existem externamente ao indivíduo.” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 182) Esse conceito demonstra a relação entre o indivíduo e a organização, onde as pessoas estabelecem normas e valores informais em complemento às expectativas organizacionais. Para Schein constroem:

Um padrão de suposições básicas – inventadas, descobertas ou desenvolvidas [pelos membros de uma empresa] para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna – que funcionarão com eficácia suficiente para serem consideradas válidas e, em seguida, ensinadas aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar e sentir esses problemas. (SCHEIN, 1985 *apud* WAGNER III e HOLLENBECK, 2006, p. 367)

Diante disso, os objetivos organizacionais precisam considerar as características básicas da cultura organizacional praticada, pois ela pode fornecer informações e auxiliar na

no processo e na manutenção das alterações. A identificação correta da cultura permite diminuir o grau de vulnerabilidade durante a condução do processo de mudança. Ela pode representar uma força poderosa que implicará no sucesso ou então será uma barreira limitando os acessos possíveis e descaracterizando a mudança.

#### 4.4.2 Características da cultura organizacional

A apresentação dos conceitos de cultura das suas características e funções são elementos básicos à análise real. A cultura organizacional representa as normas informais e não escritas que orientam o comportamento dos membros de uma organização no dia-a-dia e que direcionam as ações para o alcance dos propósitos da organização. É composta por valores e crenças que nem sempre se revelam explicitamente, histórias, mitos e heróis criados no contexto interno da organização e artefatos, linguagem e hábito, que são os componentes mais visíveis ao observador.

Como características a cultura recebe a exclusividade, as diferenças objetivas e subjetivas e as subculturas. (BOWDITCH; BUONO, 1992). A exclusividade é representada pelo caráter singular que tem, pois são desenvolvidas de acordo com cada organização e cada grupo de acordo com suas demandas locais.

Entretanto Deal e Kennedy (1982 *apud* BOWDITCH; BUONO, 1992) ressaltam que essa constatação não impediu que se desenvolvessem tendências culturais padronizadas por diferenças como áreas de atuação, áreas geográficas ou etnográficas.

Outra propriedade descrita pelo autor se refere a objetividade e subjetividade das culturas. As primeiras relacionam-se a artifícios físicos criados pela organização, tais como disposição de estruturas físicas que signifiquem algum tipo de limitação territorial ou de poder. Já a subjetividade abrange padrões compartilhados de crenças, suposições e

expectativas e a forma de perceber o ambiente, seus valores e normas relacionando-os à vivência externa.

Como foi definido inicialmente, a cultura organizacional não é um fenômeno estático, trata-se de interações de valores que em grande parte do tempo se apresentam de forma generalizadas dentro da empresa, mas que também se subdividem internamente dentre suas repartições ou departamentos, são as subculturas. Bowditch e Buono (1992) salientam ainda que algumas vezes essas subculturas se destoam da cultura dominante, mas não se sobrepõem a ela.

As interações existentes, sejam nas culturas ou nas subculturas, permitem formar o retrato de formalidade e informalidade presentes nos ambientes organizacionais. Kanaane (1999) se reporta ao conceito de cultura subdividindo-o em três dimensões: dimensão material, relativo ao sistema de produção; dimensão psicossocial, referente aos sistemas de comunicação e interação; e dimensão ideológica, onde se dispõem o sistema de valores vigentes da organização. Nessa concepção ele agrega o caráter objetivo à dimensão material e o subjetivo aos processos comunicacionais que são responsáveis por efetivar a manter a cultura. E a dimensão ideológica ligada a essência de valores e crenças estabelecidas.

Dentro dessas dimensões a interpretação de certos elementos aparentes ajudam no delineamento da cultura. Para exemplificar, Tamayo e Paz (2004) destacam sete partes:

- a) **Valores Organizacionais:** fenômenos que orientam a vida da organização e guiam o comportamento de seus colaboradores.
- b) **Poder organizacional:** concebido como uma força mobilizadora, um fenômeno pulsante, definido como a capacidade de afetar os resultados organizacionais;
- c) **Jogos políticos:** são comportamentos típicos do sistema político, quando influenciados que objetivam controlar as decisões e as ações organizacionais e usam meios ou sistemas de influência para atingir objetivos pessoais e organizacionais;

- d) **Ritos:** são atividades de natureza social, planejadas e executadas pelos membros, que constituem um evento extraordinário, marcante para o indivíduo no contexto do trabalho;
- e) **Mitos:** são fenômenos por meio dos quais percepções, sentimentos, pensamento e ações são codificados e organizados. Frequentemente são expressos em forma de história.
- f) **Justiça distributiva:** consiste na comparação que os membros da organização fazem entre si, considerando a relação entre seus investimentos e recompensas;
- g) **Estilos de funcionamento:** são padrões de comportamento que tendem a se repetir para a maioria das pessoas, estruturados com base nas relações simbólicas que o indivíduo estabelece com sua organização.

Com base nesses componentes e após análise do perfil cultural da organização, os autores afirmam que “a cultura é entendida como uma variável da organização, que pode ser administrada, e a cultura é considerada como algo que a organização é.” (TAMAYO; PAZ, 2004, p. 29)

Já para Robbins (2004) as características básicas que permitem captar a essência da cultura são: a inovação e assunção de riscos que representa o grau em que as pessoas são estimuladas a inovar e a assumir riscos; a atenção aos detalhes, que é o grau esperado de precisão, análise e atenção aos detalhes; a orientação aos detalhes, que diz respeito ao grau em que os dirigentes visam mais os resultados do que aspectos técnicos e processuais; a orientação para as pessoas, grau em que as decisões da alta direção levam em consideração os efeitos sobre as pessoas da organização; a orientação para a equipe, grau em que as atividades são organizadas mais com base em equipes do que por indivíduos; a agressividade, grau em que as pessoas demonstram serem competitivas e agressivas em vez de afáveis e acomodadas e a estabilidade, que é o grau em que as atividades organizacionais ressaltam a permanência do *status quo* em contraste com o crescimento.

O intercâmbio de todas essas características leva à composição da cultura organizacional instalada na empresa e praticada pelos seus membros. Para Schein (1986 *apud* SEBRAE) a cultura deve servir de mediador para o planejamento das mudanças, sendo que, à medida que for definida a estratégia da mudança, deve ser compatibilizada com a cultura da organização.

#### 4.4.3 Tipos e funções

A maneira informal de compartilhar a percepção da vida social e a participação das pessoas na organização mantém os colaboradores unidos e influenciados interferindo na visão de si mesmo e do trabalho. De posse desse conhecimento o gestor poderá determinar a função que a cultura terá dentro do seu planejamento de mudança e assim avistar possíveis problemas e soluções.

A cultura pode ainda ser distinguida em dois tipos, segundo Mandelli (2003) a cultura Institucional, que é resultante de um “desenvolvimento evolutivo marcado pela falta de planejamento prévio, de tal modo que as práticas existentes foram frutos das demandas e pressões exercidas pelo ambiente, desde sua fundação até os dias atuais.” E a cultura de Modelo de Negócio, que contrariando a institucional, “evolui ao longo do tempo de forma arquitetada, garantindo à organização os saltos necessários em conformidade com as demandas impostas pelo meio no qual as empresas estão atuando.” (MANDELLI *et al*, 2003, p. 185-186) Deste modo, a cultura de Modelo de Negócio pode ser demandante dos valores os quais as pessoas deverão seguir a fim de alcançar objetivos alinhados com o ambiente empresarial externo.

Para Wagner III e Hollenbeck (2006) a cultura apresenta quatro funções básicas. A primeira dá aos membros uma identidade organizacional advinda do compartilhamento de normas, valores e percepções dando-lhes sentido de união e promovendo um compromisso

comum. A segunda diz respeito à facilitação do compromisso coletivo, que advém da prática comum e unidade de valores levando ao comprometimento de todos os membros com a organização. A terceira função é a de promoção da estabilidade, que se refere ao encorajamento a uma permanente integração e cooperação, esta talvez de maior contribuição à gestão da mudança organizacional. E por último, mas tão importante quanto as outras, a função de moldar o comportamento ao dar sentido a seus ambientes por ser uma fonte de significados comuns que justificam os acontecimentos.

Em outra perspectiva Freitas (2000) aponta a função de adesão, consentimento ou participação do indivíduo e dos grupos como sendo a função mais forte da cultura devendo ser encarada como o principal foco do conjunto. De modo que a instalação ou manutenção de uma cultura favorável aos esforços da mudança terão grande peso no sucesso e da manutenção das mudanças.

#### 4.4.4 Cultura nacional

A cultura consiste em descrever as maneiras como as pessoas organizaram seus valores e atitude em determinados ambientes de modo em que lhes permita agir de maneira a ser incluído como membro de grupos ou da organização. Como forma de guiar e compartilhar as idéias praticadas cada círculo social desenvolve seus valores. Desse raciocínio advém a necessidade de conhecer a cultura nacional existente além dos limites da organização.

Além disso, a fragilidade conceitual referente ao tema é supostamente equivocado por alguns pesquisadores, tendo seu significado de cultura organizacional restrito às interações existentes somente neste âmbito. A cultura não é uma peça de produção parcial, faz parte de um todo não sendo admitida sua análise fora das posições etnológicas e antropológicas já estabelecidas. (FREITAS, 2000) Sua análise precisa ter por base o intercâmbio entre os fatores locais e suas relações socioculturais.

A conexão estabelecida entre a cultura e o desempenho organizacional desperta a relevância de se conhecer o paralelo existente entre a cultura organizacional e cultura nacional. As diferenças culturais afunilam a análise dos aspectos mais amplos, porém permitem o entendimento da proximidade necessária para adequação à cultura regional.

No Brasil, em razão da busca pela competitividade e pela abertura dos mercados, a mudança organizacional tem concentrado esforços na importação de valores culturais na esperança de que essa transferência seja resultante no contexto nacional. (WOOD JR., 2004)

A dificuldade de se implementar mudanças nas organizações brasileiras advêm da força das peculiaridades e da forma de resolver os problemas. O famoso “jeitinho brasileiro” muitas vezes impede a retomada da direção e se arraiga na cultura a nas rotinas diárias.

Com a aspiração de compreender o universo organizacional brasileiro, Thomaz Wood Jr. destacou alguns aspectos consideráveis:

- Primeiro, que o sistema social brasileiro é dividido e equilibrado por entidades e instâncias peculiares – como o *jeitinho* – aqui criados e que, ao mesmo tempo que tornam o convívio com paradoxos suportável também impede, ou dificulta, transformações mais profundas.
- Segundo, que a peculiaridade é um dos aspectos mais essenciais da cultura brasileira e, portanto, do universo das organizações aqui presentes. Qualquer abordagem que não leve em conta importantes diferenças e peculiaridade dentro deste universo pode cair em perigosos reducionismo.
- Terceiro, que ambiguidade e paradoxos marcaram nossa sociedade e organizações. Como nação, não chegamos a sofrer influências homogeneizadoras do racionalismo na profundidade que os europeus e norte-americanos sofreram. Nossa história é marcada pela multiplicidade e amálgama de influências de diferentes fontes, num constante movimento geológico que se dá simultaneamente na superfície e nos níveis mais profundos, numa dinâmica de múltiplas interações.
- Quarto, que somente uma leitura complexa pode gerar análises consistentes desta realidade. Relações de causalidade simples devem ser destacadas. (WOOD JR., 2004, p. 57)

A existência de comportamentos e culturas ambíguas e paradoxais herdados pelas influências originais proporcionou ao país uma miscigenação de características que impede, de certa forma, a criação de um padrão cultural nacional, sendo repleta de especificidades locais e regionais.

Quando modelos e programas de mudanças organizacionais não apresentam respaldo em algum traço da cultura nacional podem ocorrer problemas e conflitos no processo. Freitas (1991 *apud* LIMA; ALBANO, 2002) destaca alguns traços brasileiros de gestão: a hierarquia com tendente centralização do poder dentro de grupos sociais, o afastamento nas relações entre diferentes grupos bem como a inércia e aceitação dos grupos inferiores, a caracterização pelas relações pessoais, a procura por proximidade e afeto nas relações e o paternalismo, o “jeitinho brasileiro”, a capacidade de adaptação e flexibilidade como o meio social, o sensualismo representado pelo gosto do erótico e do social nas relações sociais e o traço aventureiro que explica a aversão ao trabalho manual e metódico o que torna as pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas.

Com a ciência desses traços pode-se prever as ações que adaptem o indivíduo a nova proposta, mas que também a adéque à sociedade em que está inserida, evitando-se assim, os choques culturais que tem extremo impacto nos resultados esperados.

#### 4.4.5 Administrando a mudança cultural

A possibilidade de gerenciar ou planejar a cultura da organização é ponto fundamental na Gestão e no Planejamento da Mudança Organizacional. A adaptação constante e continuada por meio das interações culturais conduz a uma reflexão profunda de como a mudança organizacional pode interferir e ser alterada pela cultura estabelecida.

A dependência da transformação cultural também está ligada à participação da organização na mudança. O impacto nos indivíduos e nas relações podem representar as formas negativas ou positivas, por exemplo, pela diminuição do poder ou pela expectativa de novos valores organizacionais compatíveis com o indivíduo. Muitas vezes os colaboradores são subtraídos de seu trabalho para serem emergidos em programas de treinamento profundos previstos no processo de mudança e ao retornarem são esperados por expectativas de modificações comportamentais que foram reprovadas pela cultura da organização.

A sujeição a tensões e pressões os induzem a posição defensiva, além disso, ao perceber que a organização não alterou suas concepções culturais, eles se emergem em passividade ou incerteza. Kolasa concorda dizendo que “um empregado que verifica que seu superior não mudou em nada durante o período em que esteve ausente em treinamento, ao voltar, se sente de novo na ‘mesma trilha’; tal situação pode impor-lhe até maiores tensões.” (KOLASA, 1978, p. 484)

É imprescindível o entendimento da cultura pela percepção dos indivíduos na organização, pois as pessoas a tem como parte de si, uma identidade em um contexto social. Seja interna ou externamente, os elementos culturais são tidos como sendo os valores representados por sua organização e pelas práticas que desenvolvem em prol dela.

A cultura estabelece ao indivíduo uma identidade, que o destaca no seu sistema social, conforme destaca Tavares:

uma cultura estabelece uma identidade, uma marca reconhecível, pelos de dentro e pelos de fora, através da exteriorização em formas variadas, de uma visão de mundo, de um modo próprio de fazer as coisas, de categorizar, de interagir, que emerge, via uma estrutura interna de poder da configuração especial criada internamente, para responder às solicitações e peculiaridades aprendidas, reconhecidas no meio externo, pelas pessoas nas posições dirigentes. (TAVARES, 1991, p. 59)

Essa identidade revela a profundidade da cultura na vida das pessoas e a importância que ele desenvolve no seu cotidiano. Alterar a cultura organizacional exige conhecimento e estudo aprofundados para garantir uma influência bem sucedida em razão da grande seriedade que tem para os membros da organização.

Revelando a importância da cultura organizacional no planejamento das mudanças organizacionais, Bauer constata que o objeto de primazia da mudança planejada é a cultura organizacional. Essa constatação deu-se em razão da grande contribuição que estruturas informais, como a cultura tem tido para a organização em qualquer de suas funções.

O planejamento de mudanças deve então absorver o potencial favorável por meio da administração de aspectos comportamentais informais como a cultura praticada pela organização.

Segundo ele o conceito de cultura organizacional busca:

descrever as estruturas informais que moldam o comportamento humano nas organizações (as tradições, os sistemas de crenças e valores, e as regras informais que mantêm os relacionamentos interpessoais dentro dos limites socialmente aceitáveis). E a cultura organizacional tornou-se, então, o objeto por excelência da mudança planejada. (BAUER, 2008, p. 34)

Respondendo à possibilidade de gerenciamento da cultura organizacional, Andrew M. Pettigrew afirma que é possível administrar a mudança cultural, porém, com grande dificuldade. Segundo ele o principal aspecto a ser observado é a mudança de crenças básicas pelos principais tomadores de decisão, pois eles orientam na percepção dos ambientes como também identificam áreas críticas facilitando ou inibindo os esforços da mudança. (FLEURY, 1996)

#### 4.4.6 Clima organizacional

O clima organizacional está intimamente ligado à satisfação e desempenho no trabalho, uma vez que descreve a percepção das pessoas sobre seu ambiente, suas interações e seus próprios comportamentos. A preocupação com o envolvimento das pessoas nos processos organizacionais direciona a apreensão relacionada à satisfação do indivíduo com seu desempenho e com as expectativas da organização.

Para Litwin (1968 *apud* OLIVEIRA; MORAES, 1999, p. 4) clima organizacional se refere a “um conjunto de propriedades mensuráveis do ambiente de trabalho, percebido diretamente ou indiretamente pelas pessoas que vivem e trabalham neste ambiente e que os assumem para influenciar suas motivações e comportamentos.” Assim a percepção parte das pessoas, passa-se a identificação do ponto de vista do indivíduo e não da organização, como

uma perspectiva independente que mensura a satisfação com o trabalho e a relação que tem com o desempenho da organização.

O conceito de clima é definido por Bowditch e Buono como sendo a “resposta da organização às expectativas das pessoas em relação ao seu trabalho. É o indicador de que se as crenças e expectativas estão sendo caracterizadas. Essa percepção implica na satisfação com o trabalho e para a organização no desempenho. Por ser uma medida perceptiva o seu caráter é avaliativo, onde o colaborador avalia a organização e não a descreve.” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 189)

A possibilidade de que as pessoas possam atuar com melhor desempenho enquanto estiverem satisfeitas serve de força para o estudo do clima e para a dedicação do gestor a este tema. Kanaane explica que a importância do conhecimento do clima instalado está na sua compreensão dentro do contexto organizacional. Sendo que “ao nos apropriarmos de expectativas e necessidade dos funcionários e do conjunto das respectivas relações interpessoais, poder-se identificar e compreender o clima organizacional presente em dado momento do contexto organizacional.” (KANAANE, 1999, p. 40)

Continua afirmando que o clima propício é aquele que satisfaça às necessidades das pessoas e que canalize seus comportamentos para a realização dos objetivos organizacionais tendo como consequência a eficácia organizacional.

Já para Bennis clima significa “um conjunto de valores ou atitudes que afetam a maneira pela qual as pessoas se relacionam umas com as outras, tais como: sinceridade, padrões de autoridade, relações sociais, etc.” (BENNIS, 1972, p. 92)

O estabelecimento do clima propício depende do conhecimento de elementos importantes em sua constituição, como por exemplo, o entendimento correto do que seja clima organizacional, como avaliar, quais os tipos mais comuns e as forma de pesquisá-lo e mensurá-lo.

#### 4.4.8 Avaliação de clima

A administração tem procurado aproveitar plenamente os recursos disponíveis para que possam obter maiores resultados em suas metas. A procura de produtividade e alto desempenho nas atividades tem provocado os gestores a entender e a motivar seus trabalhadores, atendendo suas necessidades individuais e se preocupando com seu estado de espírito ao executar as tarefas.

Essa preocupação se reflete nos maiores resultados da empresa. Para Graça (1999) existem três fatores que são íntimos à organização: o “querer fazer”, o “poder fazer” e o “saber fazer”. Segundo ele o que manifesta o clima organizacional é o “querer fazer” pois revela o grau de satisfação das pessoas e corresponde à parte do sucesso ou fracasso da organização.

Na gestão da mudança a avaliação do clima permite o planejamento das ações com base na satisfação das pessoas, se elas sentirem-se desmotivadas as ações devem ser desenvolvidas a fim de propiciar também uma melhora da percepção dando-lhe razões para acreditar nesta nova fase da empresa.

#### 4.4.9 Tipos de clima

O clima organizacional é relacionado com a cultura por refletir os efeitos dessa cultura nas pessoas e na organização como um todo. Para Luz (1995) o clima é resultado dos efeitos negativos e positivos que a cultura organizacional desperta. Como mudanças culturais são geralmente mais profundas, demoram mais a acontecer, porém o clima já tem o perfil mais transitório, podendo ser administrado em curto prazo.

Classificar o clima organizacional em tipos é tarefa possível somente no campo didático. Souza (1978 *apud* LIMA; ALBANO, 2002) descreve os tipos mais comuns identificados: clima desumano, onde há importância excessiva à tecnologia; deixando

abandonado, de certa forma, o lado humano da organização para uma valorização exacerbada de tecnologias; clima tenso, onde existe forte pressão ao cumprimento de normas rígidas em que os resultados podem impor punições e/ou demissões; e clima de tranqüilidades e confiança onde existe plena aceitação do lado afetivo sem deixar de respeitar as normas organizacionais. Para a mudança organizacional, o clima anterior ao processo deve ser considerado e acrescido da sensação de instabilidade e tensão naturais das mudanças buscando a instituição do clima tranqüilo e confiante.

O clima pode ser caracterizado também pela composição de alguns elementos elencados por Litwin e Strenger (1968 *apud* GRAÇA, 1999): conformismo representado pelo sentimento de existência de muitas limitações impostas pela organização; responsabilidade reflete o grau de autonomia das pessoas na tomada de decisões e na resolução de problemas; padrões representam a ênfase dada pela organização na qualidade de desempenho das atividades e pela proposição de objetivos estimulantes e pela comunicação comprometida; recompensas são medidas pelo grau de reconhecimento; clareza organizacional é o sentimento de organização e clareza na definição das metas; calor e apoio representa o grau de sentimento de que a amizade é uma norma valorizada onde existem confiança e apoio mútuos; e a liderança que reflete o grau de aceitação da liderança ou direção pelos membros bem como sentem-se livres para assumi-la. A atenção a estes elementos permite definir o clima instalado. Além disso, existem ferramentas que auxiliam na identificação do clima é o caso das pesquisas avaliativas de clima.

#### 4.4.10 Pesquisa de clima

Em busca de resolver problemas entre a gestão e as pessoas e a fim de identificar os fatores que contribuem para a constituição de um clima propício à mudança, a pesquisa de clima se propõem a ser um instrumento objetivo e seguro na pesquisa e no diagnóstico. Os

estudos iniciais sobre clima organizacional surgiram dentro de um movimento da administração que tinha como corrente o estudo do comportamento humano individual na psicologia. Forehand e Gilmer desenvolveram suas pesquisas buscando formas de combinar humanização do trabalho com a melhoria no desempenho de produção. (RIZZATI *apud* BISPO, 2006) No Brasil os estudos se difundiram com as pesquisas de Edela Souza de avaliação do clima organizacional em empresas privadas e em órgãos públicos.

Alguns modelos receberam maior destaque como, por exemplo, o elaborado por Ltwinn e Stringer (1968 *apud* GRAÇA, 1999) que utiliza a aplicação de questionários baseados em fatores como: estrutura, responsabilidade, desafio, recompensas, relacionamento, cooperação, conflito, identidade e padrões. O segundo é de Kolb (1986 *apud* BISPO, 2006) que acrescenta fatores como conformismo, clareza, calor e apoio e liderança. Já Bispo (2006) propõe uma análise mais profunda avaliando a parte interna e externa ao ambiente da pessoa. Define fatores de influência internos e externos conforme abaixo descrito:

**a)** Fatores de Influência Internos: ambiente de trabalho, assistência aos funcionários, burocracia, cultura, estrutura, nível sociocultural, incentivos profissionais, remuneração, segurança profissional, transporte casa/trabalho e Cida profissional.

**b)** Fatores de influência externos: convivência familiar, férias e lazer, investimentos e despesas familiares, política e economia, saúde, segurança pública, situação financeira, time de futebol e vida social.

Segundo o autor o modelo aplicado permitiu reestruturar aspectos como políticas e estratégias de recursos humanos, estrutura e complexidade organizacional, tecnologias utilizadas, estilos de lideranças, capacitação profissional, planejamento organizacional, processos decisórios, comunicação, conflitos de interesse, cultura organizacional, assistência aos funcionários, investimentos, relacionamento com a comunidade e imagem organizacional.

A utilização da pesquisa de clima serve ainda como indicador e para posterior avaliação, acompanhamento e controle sobre a eficácia da mudança e sobre os índices de tensão vividos durante o período de implementação. Segundo Lobos:

as metas da mudança precisam ser claramente definidas, em termos dos 'tipos' de mudanças desejadas. Um tipo é a mudança no clima organizacional (conforme evidenciado nas práticas organizacionais, suas comunicações e suas maneiras de lidar com conflitos). Um segundo tipo é a mudança de atitudes e valores das pessoas na organização ( por exemplo, tratando o conflito como uma condição necessária e apropriada à vida organizacional, ou reconhecendo que a comunicação franca e aberta é um valor desejável). (LOBOS, 1978, p. 489)

Assim, para definir corretamente o tipo de mudança a ser feita, as pessoas devem conhecer o que a organização espera delas para que possam criar uma proximidade entre o ponto em que estão e como deverão se sentir. A mudança de cultura e de clima são eventos relacionados, mas diferentes na sua essência. Assim, metas bem definidas e comunicação aberta para possíveis participações e cooperações precisam ser aplicadas.

## **PLANEJAMENTO NA GESTÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS**

### **5.1 Conceito e histórico**

A busca pela definição de objetivos a serem alcançados esteve continuamente presente na sociedade e nas organizações como sendo um passo inicial para o progresso. A conveniência de planejar é amplamente reconhecida como uma necessidade seja na vida particular ou nas organizações. Assim, prever as ações a serem executadas para conseguir resultados positivos e minimizar os efeitos negativos torna-se a grande função de planejamento. Trata-se de determinar antecipadamente o que deve ser feito.

Os estudos de Henri Fayol sobre a observação e classificação de fatos inerentes aos chefes de organizações, segmentou o planejamento em definitivo na rotina administrativa. No período após a Primeira Guerra Mundial revelou-se a necessidade de organizar todos os esforços para reconstrução da sociedade devastada pelos efeitos da guerra. Para Fayol além do empirismo era necessário introduzir um modelo que permitisse aos chefes agirem não só pela maneira particular, mas seguindo normas que regessem a matéria administrativa. Definiu então que toda a administração significava previsão, organização, mando, coordenação e fiscalização. Logo, a função de prever “significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir”, ou seja, planejar. (FAYOL, 1990, p. 65)

No começo, a utilização do planejamento era apenas como um simples dispositivo para pequenos grupos de pessoas executarem determinadas tarefas, com a evolução da organização e da sociedade o planejamento passou a ser uma ferramenta de liderança e administração. A demanda crescente por recursos, as transformações provocadas pela evolução tecnológica e a interdependência entre as pessoas levou as organizações a se descentralizarem exigindo delas uma administração mais detalhada e cautelosa por meio da utilização do planejamento, como ferramenta administrativa. Acompanhando essa evolução, o

planejamento deixou de ser considerada uma técnica de luxo, para ser vista como vantagem significativa sobre os concorrentes no enfrentamento dos novos desafios. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI JR., 1986)

Com a evolução do pensamento sobre o planejamento, existem divergências sobre a sua equivalência com o conceito de previsão. Oliveira acredita que planejamento significa:

identificação, análise, estruturação e coordenação de missões, propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, programas, projetos e atividades, bem como de expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, a fim de se alcançar de modo mais eficiente, eficaz e efetivo o máximo do desenvolvimento possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. (OLIVEIRA, 2001, p. 294)

Já que a previsão corresponde em verificar quais os eventos poderão ocorrer baseados em uma série de probabilidades, a amplitude do planejamento e a de um processo que envolve etapas complementares ao ato de prever como a definição das metas, os planos e as estratégias. O desenvolvimento do planejamento pode trazer várias dimensões da organização, envolvendo todo o sistema, suas partes internas e externas e os atores envolvidos como responsáveis também pelo sucesso das decisões tomadas e pela execução do plano.

Para Steiner, o planejamento é “um processo que começa com a determinação dos objetivos; define estratégias políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.” (STEINER, 1979 *apud* PEREL, 1973, p. 186)

Torna-se claro que as ações de planejar fazem parte de um ciclo permanente e envolvem todas as partes da organização num processo constante de retroalimentação. Constitui ainda um processo de raciocínio sobre a decisão da alternativa que possibilitará a consecução dos objetivos estabelecidos.

As decisões tomadas procuram influenciar de alguma forma o futuro e acabam sendo prescindidas de um planejamento permitindo sua concretização. Para Maximiano “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação

específica do processo decisório.” (MAXIMIANO, 2005, p. 81) Segundo ele esse processo é compreendido de três etapas distintas: a primeira se refere à aquisição de dados de entrada, ou seja, é a etapa de levantamento de informações como modelos e técnicas de planejamento, ameaças e oportunidades, projeções e como elas interferiram no futuro. A segunda é concernente ao processamento dos dados de entrada transformando-os em decisões e a última é a preparação do plano de ação, que corresponde ao registro das decisões resultantes do processamento das informações estabelecendo qual a meta a ser alcançada com essas decisões.

A descrição do processamento identifica claramente quais os subsídios necessários para a formulação de um planejamento: informações, decisões e o plano. As informações podem ser levantadas mediante sinais ambientais por meio de acontecimentos recentes, dados estatísticos e pelo desempenho da organização. As decisões serão baseadas nas informações e proporcionaram a elaboração do plano, como parte executável do planejamento.

## **5.2 Princípios de planejamento**

Para proporcionar uma base mais sólida ao planejamento existem algumas proposições que dirigem a elaboração do planejamento dentro da organização. Para Ackoff (1974 *apud* OLIVEIRA, 2001) os princípios do planejamento são conhecidos como:

- a)** Princípio da contribuição aos objetivos máximos da organização;
- b)** Princípio da precedência do planejamento como sendo uma função administrativa anterior às funções de organização, execução e controle;
- c)** Princípio de maior penetração e abrangência, envolvendo o maior número de atores com suas modificações alcançando um significativa profundidade da organização; e
- d)** Princípio de maior eficiência, eficácia e efetividade.

Além destes princípios gerais ele descreve os princípios específicos como sendo a realização de um planejamento participativo com o envolvimento de toda a empresa, coordenado, atuando interdependentemente e integrado pelos vários escalões da empresa e permanente sendo perpetuado pela sua atualização mantendo seu valor com o tempo.

Como parte de sua elaboração o planejamento abrange fases das quais se resumem todo o processo. Trata-se de inicialmente reconhecer a necessidade de agir e de planejar as atividades necessárias, investigar e analisar a situação concreta com o levantamento de dados que subsidiem a fase de elaboração das propostas de ação como alternativas e definir o plano adequado para garantir o cumprimento da meta desenhada. (MIRANDA, 1981).

Seguir as fases definidas acima exige do gestor uma dedicação à busca de respostas para questionamentos que norteiem o planejamento em si. Questões como a relação existente entre as outras áreas, a utilidade dos planos, os limites práticos clareiam a constituição do plano e garantem um planejamento eficaz.

### **5.3 Tipos de planejamento**

Além do relacionamento com outras partes da organização, o planejamento precisa estar vinculado aos níveis hierárquicos a que se referem, pois existe uma relação entre o poder de decisão e a elaboração do planejamento. Por exemplo, não se pode elaborar um planejamento com decisões operacionais para nortear os objetivos maiores da organização, assim estar-se-á incorrendo em erro de propósito. Para essa adequação o planejamento foi subdividido em três tipos básicos conforme define Oliveira (2001): o planejamento estratégico, o tático e o operacional.

Conceitualmente o planejamento estratégico é entendido como “processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.” (OLIVEIRA, 2001, p. 46)

O planejamento no nível estratégico trata de decisões da alta administração e são estratégicos por relacionar-se diretamente com os objetivos maiores da organização e de longo prazo. Geralmente suas decisões dirigem todas as outras partes da empresa, podendo ser direcionado por áreas de atuação vinculada com a estratégia geral da organização.

O planejamento tático tem por objetivo melhorar os resultados de partes da empresa decompondo o objetivo geral. Sua finalidade é a utilização eficiente dos recursos a áreas inferiores da empresa seguindo as políticas determinadas no planejamento estratégico.

Já o planejamento operacional corresponde à materialização do planejamento tático em documentos, metodologias de desenvolvimento ou ainda em planos de ação e planos operacionais. Neste ponto são definidas e explicitadas informações como a disponibilidade de recursos, os procedimentos mínimos a serem adotados, os produtos finais esperados, os prazos estabelecidos e os responsáveis pela sua execução.

Com a finalidade de obter uma estrutura lógica para as atividades, foram criadas técnicas de planejamento que permitem prever o tempo de duração de certos projetos, a exemplo disso tem-se a Técnica de Avaliação e Revisão de Programa (projeto) – PERT (*Program Evaluation and Review Technique*), que utiliza principalmente os conceitos de redes para planejar e visualizar a coordenação das atividades de um projeto, os cronogramas e as representações gráficas como o Gráfico de Gantt, usado para ilustrar o avanço das diferentes etapas de um projeto, visualizando as tarefas de cada membro de uma equipe, bem como o tempo utilizado para cumpri-la. (ROCHA, 1983)

Hoje, as tarefas de organizar e estruturar logicamente as etapas dos projetos são possíveis por meio de sistemas de informação elaborados com este propósito graças aos avanços tecnológicos ocorridos. De todo modo o importante é assegurar um programa de ação adequado e capaz de alcançar os objetivos almejados. Para obter essa segurança Fayol (1990), à época de seus estudos, já havia identificado algumas características para um bom programa

de ação como, por exemplo, a unidade do programa, sendo dedicada atenção ao seguimento de apenas um programa de ação, sem que haja ações duplicadas.

A continuidade da ação diretiva sem incorrer em rompimentos bruscos nas ações, a flexibilidade nas modificações necessárias e a precisão são sinais futuros dados ao executar cada ação no presente delineando o caminho do programa.

Cabe destacar que a função planejamento tem evoluído naturalmente para a prática do planejamento como estratégia, ou seja, como elemento aliado e fundamentado na estratégia do negócio. Isto em razão da sua abrangência, que agrega as outras áreas táticas e operacionais em concordância com a estratégia maior da empresa.

#### **5.4 Planejamento Estratégico**

Em decorrência do alinhamento das atividades empresariais à estratégia da organização, as empresas passaram então a elaborar suas estratégias de forma antecipada. (MITZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000) As razões que levavam as organizações a implantar o planejamento de forma estratégica eram fundamentadas no cuidado necessário ao tomar decisões que causariam grandes impactos nas organizações e no seu desempenho diante dos concorrentes. Decisões que implicariam em comprometer recursos financeiros e de tempo.

Para entendimento do conceito de Planejamento Estratégico é preciso conhecer a definição de estratégia como elemento empresarial. Para Hamel e Prahalad (1995) estratégia se trata do processo de construir o futuro com base na aplicação das capacidades essenciais da empresa. Ou seja, utilizando as competências organizacionais (pessoas, estruturas, processos e táticas) em conjunto com a percepção ambiental, com as oportunidades com a escolha do caminho a ser percorrido pela organização

Já para Bateman e Snell a estratégia pode ter por finalidade a junção da organização com suas oportunidades e pode ser definida da seguinte maneira:

o padrão de ações e de alocação de recursos planejados para realizar os objetivos da organização. A estratégia que a organização implementa tem por finalidade compatibilizar as competências e os recursos da organização com as oportunidades do ambiente externo. (BATEMAN; SNELL, 1998 *apud* MAXIMIANO, 2005, p. 341)

A compatibilização das competências e dos recursos sugerida pelo autor permite melhor adequação e resposta às necessidades organizacionais, sendo possível planejar seu destino de maneira eficiente para a organização.

Existe ainda a concepção de Wrigth, Kroll e Parnell (2000) que considera que a estratégia se refere aos planos da alta administração para conseguir resultados sólidos com a missão e os objetivos gerais da organização. E a constitui em três eixos de vantagens: a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico. Essa definição conduz a um processo elaborado de construção de planos como base para as tomadas de decisões que implicaram em um preparo antecipado da empresa, com metas e objetivos de curto e longo prazo.

Planejamento Estratégico é como “um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo” (CHIAVENATO, 2000, p. 148)

Além desse processo sistemático de tomadas de decisões o Planejamento Estratégico é definido por Maximiano como o processo de elaboração da estratégia buscando estabelecer uma relação com o ambiente em que a cerca. Em suas palavras:

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre o padrão de comportamento (ou cursos de ação) que a organização pretende seguir: produtos e serviços que pretende oferecer e mercados e clientes que pretende atingir. (MAXIMIANO, 2005, p. 342)

O destaque neste conceito é a relação com o ambiente organizacional e a determinação do curso de ação ou caminho pretendido para atingir os objetivos principais da

organização. Onde a interação e a preparação são baseadas nas realidades ambientais, seja em seu ambiente geral, de tarefas ou interno, como premissas de posicionamento no mercado em que a organização está inserida.

A necessidade de proporcionar a interação ente a empresa e o ambiente marcou a história do Planejamento Estratégico, que remonta para seu surgimento na década de setenta com a ampla divulgação de experiências e artigos científicos sobre suas virtudes. A escola do Planejamento Estratégico teve seu provável marco inicial pela publicação do trabalho de H. Igor Ansoff intitulado *Corporate Strategy* onde descrevia o planejamento como um processo de procedimentos, treinamento e análise formais. Em seguida Peter Lorange tentou levantar as pesquisas de bases empíricas realizadas a respeito do planejamento no intuito de descobrir como era seu funcionamento na prática. (MITZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

Atualmente a agilidade das mudanças no mundo corporativo em razão das desregulamentações e das privatizações, convergências tecnológicas e da globalização conduziram a um ajustamento do planejamento estratégico para servir de ferramenta de apoio à gestão com vistas ao desenvolvimento da empresa e compartilhamento das decisões, com centenas de modelos diferentes. (PIAZZA, 2006)

#### 5.4.2 Características e metodologia

São diversos os modelos de planejamentos estratégicos, segundo Mitzenberg; Ahlstrand e Lampel (2000) a maior parte possui a mesma estrutura lógica: análise por meio da matriz *SWOT*, utilizada para fazer análise de cenários ou análise de ambientes; etapas delineadas articuladas em listas de verificação e especial atenção à fixação de objetivos, orçamentos e planos operacionais. Geralmente partem de cima para baixo na escala hierárquica da organização com a perspectiva de mesclar a estratégia como um processo formal da organização. Permitindo assim visualizar as ações práticas como um desenrolar da

pirâmide organizacional, onde o planejamento estratégico define, o tático e o operacional executam. Recentemente o planejamento estratégico tem utilizado a previsão de cenários possíveis como base para as decisões organizacionais. (MITZENBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000)

O planejamento estratégico envolve a identificação de oportunidade e ameaças, da avaliação das forças e fraquezas da empresa, do potencial em se antecipar às demandas correntes do mercado tornando a organização competitiva. Sua construção é feita em nível institucional e exige a participação integrada de todos os níveis organizacionais. Possui envolvimento abrangente e delimitação metas a longo prazo. Segundo Chiavenato (2000, p. 148) o planejamento estratégico “não se preocupa em antecipar decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de considerar as implicações futuras de decisões que devem ser tomadas no presente.” Sinteticamente relaciona a organização com o ambiente em que está inserida avaliando as incertezas dos acontecimentos ambientais e decidindo mediante julgamentos de expectativas.

A metodologia utilizada para elaboração de planejamentos estratégicos tem variado de acordo com a necessidade organizacional, porém é possível delinear basicamente as etapas que compreendem o planejamento estratégico. Para Serra, Torres e Torres (2003, p. 34) “a elaboração de um planejamento estratégico não pode ser considerada um simples exercício de planejamento; deve refletir sintética e completamente, o raciocínio estratégico da organização”. Assim sugere a estrutura em três componentes de reflexão: a análise estratégica, a formulação da estratégia e a organização e implementação da estratégia.

Enquanto Serra, Torres e Torres enfocam a estratégia como centro do processo, Maximiano já analisa do ponto de vista de um processo sistemático. A análise situacional presente, a análise do ambiente, a análise interna e a definição do plano estratégico são as etapas sugeridas por Maximiano (2005) que define como um processo de avaliação do

posicionamento presente da empresa, das reações com o ambiente geral e de seu funcionamento no ambiente de tarefas e interno como premissas para a definição de um rumo a ser seguido por meio do plano estratégico.

De outro modo, Mitzenberg, Ahlstrand e Lampell (2000) tomam por base o modelo de George Steiner (1969) para caracterizar as etapas de metodologia do planejamento estratégico:

- a) Estágio de fixação de objetivos: define-se as metas e os objetivos como valores a serem alcançados;
- b) Estágio de auditoria externa: avaliação das condições externas da organização com base em previsões a respeito de condições futuras;
- c) Estágio de auditoria interna: estudo das forças e fraquezas da organização;
- d) Estágio de avaliação da estratégia: avaliação e qualificação da estratégia geralmente do ponto de vista de retorno financeiro; e
- e) Estágio de operacionalização da estratégia: divisão das estratégias em subestratégias com diferentes níveis estratégicos e perspectivas de tempo. Sendo que no alto ficam os planos estratégicos e abrangentes de longo prazo, seguidos dos planos de médio prazo e, por conseguinte, os planos de curto prazo que são de âmbito totalmente operacional.

Esse modelo descreve os estágios básicos de elaboração do planejamento, embora exista hoje uma grande flexibilização dos processos buscando a adequação da organização ao ambiente de negócio. O planejamento estratégico existe para dar coerência e consistência às incertezas pelas quais a organização passa, a imprevisibilidade do ambiente de negócios implica na necessidade de planejar suas ações.

### **5.5 Benefícios e inconvenientes para a organização**

O reconhecimento das ações e atividades necessárias à implementação da estratégia escolhida pela organização bem como das mudanças propostas exigem um planejamento

flexível e de fácil absorção pelas pessoas da empresa. Com esse intuito o conhecimento dos benefícios que o planejamento traz e os pontos que exigem maior atenção tornam-se comprometedores no processo de planejamento.

Considerado por Fayol (1990) um instrumento precioso de direção, o planejamento precisa, segundo ele, do cumprimento de alguns elementos chaves, tal como o envolvimento de toda a equipe e principalmente de todos os chefes, pois serão eles que contribuirão com experiências e responsabilidades necessárias ao envolvimento do restante da equipe. Esse envolvimento deve ser alimentado pela manutenção da base do planejamento por um determinado período de tempo para que seja visto como uma ação permanente e não temporária.

A continuidade de crescimento pode ser garantida com a elaboração do planejamento em tempo oportuno, segundo Drucker (2001) programas elaborados em momentos de calma permitem manter a clareza e a visão do futuro mantendo melhores capacidades intelectuais e forças materiais para enfrentar o perigo presente. Ou seja, de um lado permite vislumbrar o futuro e ao mesmo tempo municia a organização para lidar com os problemas existentes.

A facilitação da utilização de recursos e meios para o alcance de objetivos possibilitada pelo planejamento chama atenção também para fatores que, se não habilitados, podem tornar-se inconvenientes severos para a organização.

A preocupação com as habilidades necessárias para a liderança são ressaltadas por Fayol (1990) a partir da necessidade de ter à frente do programa de planejamento um líder que seja capaz de conduzir os homens e assumir as responsabilidades que, quando descoordenadas, implicam na perda da essência do planejamento: guiar a organização pelo caminho escolhido. A capacidade de atualizar constantemente o plano significa adaptá-lo

conforme surgem as intempéries que podem, se não identificadas, afastar a organização do objetivo inicial.

Outro fator que pode revelar-se um grande inconveniente é, para Fayol, a falta de coragem moral para levar adiante as decisões e colher seus resultados, sejam bons ou ruins. Define ainda a precisão de se ter uma estabilidade pessoal do dirigente bem como competência profissional e geral do ramo em que atua.

A apreensão desse grande precursor da Administração leva ao entendimento de que não é recente a inquietação em determinar os passos a serem dados pela organização. A facilidade que é saber qual a próxima etapa a ser cumprida tende a tornar a gestão mais segura e confiante tanto para a empresa em si e seus membros como para seu posicionamento estratégico, que sinaliza inclusive ao seu ambiente externo a que está disposta e para onde pretende ir. O planejamento possibilita também certa proteção contra possíveis desvios que podem ocorrer durante o percurso até a chegada ao objetivo.

## **5.6 Necessidade de planejar as mudanças organizacionais**

O reconhecimento da necessidade de mudar e adequar a organização ao cenário em que se insere faz-se fundamental para que a empresa possa mensurar o desempenho de sua organização comparado aos concorrentes e aos acontecimentos presentes e futuros.

Em razão das mudanças organizacionais terem seu início no nível estratégico e por sua abrangência envolver os negócios, os objetivos, as funções, as tecnologias, as estruturas e os processos determinar sua estrutura por meio da utilização do planejamento garante a obtenção de melhores resultados e de condução eficiente do processo.

Determinados aspectos podem agregar vantagens ao gestor na implementação das mudanças organizacionais quando inseridos no planejamento conforme aconselha Oliveira (2001):

- a) O enquadramento das mudanças com os propósitos e objetivos estabelecidos;
- b) O treinamento e o desenvolvimento da capacitação interna;
- c) A obtenção de recursos adicionais, ou melhor, realocação dos existentes;
- d) O desenvolvimento e a agilização do processo de solução de problemas;
- e) A melhoria das relações de grupos; e
- f) As atitudes favoráveis por parte dos executivos da empresa.

O planejamento das mudanças organizacionais deve ser entendido como um processo de avanço e não somente de enfrentamento de problemas. Drucker (2001) afirma que a forma de planejar utilizada até hoje não corresponde mais à predisposição em planejar para momentos de incertezas, para ele as decisões dos executivos não devem mais basear-se em probabilidades, pois “(...) os executivos têm de tomar decisões que comprometem para o futuro recursos correntes de tempo e de e dinheiro. Pior eles têm de tomar decisões de não comprometer recursos - de desistir do futuro.” (DRUCKER, 2001, p. 17) Para que a desistência seja relativa às opções negativas ao sucesso da organização o compromisso dos gestores deve ser de promover e eficiência na transformação por meio de um processo de planejamento que permita enxergar os resultados das mudanças sem correr o risco de caminhar opostamente à estratégia empresarial e destoar do alinhamento definido.

A pergunta a ser feita para levantar cenários futuros deve ser baseada em acontecimentos do passado e seu reflexo no futuro na tentativa de compor ações para um futuro incerto. Hoje se vive uma aceleração revolucionária nas áreas sociais, nas estruturas industriais e de mercado, na economia e na capacidade produtiva que induzem o executivo à repensar as estratégias de negócio e ser capaz de fazer seu futuro, ou seja, criar recursos de conhecimento e de pessoal para reagir diante de incertezas identificando as oportunidades. (DRUCKER, 2001)

As mudanças nas organizações são encaradas de duas maneiras: a primeira é encarada como acontecimentos acidentais a segunda é entendida pela necessidade de se ter ações proativas e que sejam orientadas para os resultados. Neste sentido, Robbins (2004) considera que as mudanças planejadas buscam melhorar a capacidade de a organização se adequar às mudanças em seu ambiente e mudar o comportamento dos colaboradores de forma contributiva à mudança.

A mudança planejada é definida como um processo integrado de participação, ou meios para alterar ou modificar um estado da organização com o objetivo de capacitar os colaboradores da organização à promover as mudanças e os objetivos organizacionais atendendo às demandas ambientais. Seu compromisso está com o futuro, sua meta é alcançar o crescimento futuro partindo do presente. (CARAVANTES; PEREIRA, 1981)

É ainda uma metodologia que, segundo Bennis, “emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provocar ações e escolhas racionais” (BENNIS, 1976, p. 81). Com essa concepção a perspectiva de sucesso com o planejamento da mudança passa a ser visto como resultado da capacidade da administração de prever e preparar-se para as mudanças que poderiam de alguma maneira, afetar os objetivos organizacionais.

A preocupação com os objetivos e o aproveitamento do espaço de oportunidade existente é levantado por Soto (2005) como sendo a possibilidade de realização e concretização do sucesso identificado nesta oportunidade. Para que esse aproveitamento aconteça o planejamento das mudanças organizacionais pode se valer de elementos que permitem aproveitar o ensejo, conforme indica Soto:

**a)** Ter uma consciência ampla das oportunidades, possibilidade e das probabilidades das pessoas e do meio;

- b) Escolher a opção em que a vontade de iniciar e manter sejam fundamentais na consecução dos objetivos;
- c) Detectar e ver todas as possibilidades e oportunidades para decidir como aproveitá-las, quais serão mais bem exploradas e quais os processos serão envolvidos; e
- d) Analisar se as possibilidades pessoais e as do meio esclarecerão sobre o grau de dificuldade que representa esse projeto.

Essas observações somente serão identificadas mediante o planejamento da mudança, onde serão percebidas as melhores formas de utilização de recursos pessoais e organizacionais, quais as forças que melhor contribuem e quais as oportunidades prioritárias para a organização. Perel afirma que “está se aproximando rapidamente a ocasião em que o próprio destino das empresas, cidades, órgãos de serviços públicos e até mesmo nações inteiras dependerão da disposição e capacidade de seus líderes para planejar”(PEREL, 1973, p. 103)

Desta forma, a necessidade de planejar as mudanças organizacionais é entendida como a capacidade de o gestor emitir uma resposta da organização às transformações com o intuito de manter a harmonia entre os elementos organizacionais tais como o trabalho em si, as pessoas, a estrutura e ambiente.

## PROGRAMAS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Diante da necessidade de realizar mudanças e dos fatores que determinam sua implementação, faz-se necessário o conhecimento das ferramentas gerenciais que se destacaram e que ainda hoje auxiliam as organizações na transposição de uma nova cena para a organização.

As mudanças podem ocorrer em várias dimensões, velocidades e profundidade assim é tarefa difícil enquadrá-las em moldes predefinidos, aqui serão descritas em bloco somente para fins didáticos. Porém, é possível classificá-las de acordo com suas mais incidentes práticas. Por exemplo, Chiavenato (2008) classifica as mudanças em contínuas, planejadas, radicais e estratégicas e diante dessa classificação enquadra os principais programas de mudanças.

Os programas de mudanças organizacionais tem contribuído significativamente para a instrumentalização do gestor servindo como ferramentas de planejamento, visam basicamente compatibilizar as tendências ambientais, aproveitar as oportunidades externas de maneira organizada. (CHIAVENATO, 2008)

Dentro do grupo de mudanças contínuas estão os programas de *Kaizen* e Qualidade Total; no grupo de mudanças planejadas o Desenvolvimento Organizacional; nas mudanças radicais está a Reengenharia e nas mudanças estratégicas os programas como o *Balanced Scorecard* - BSC. Estes programas foram escolhidos em função das contribuições que trouxeram para a gestão das empresas que as utilizaram, marcando assim a literatura administrativa.

Cabe então descrever sucintamente suas principais características e suas indicações a fim de proporcionar o conhecimento que pode orientar os gestores sobre a composição de uma mudança organizacional. Ressalta-se, porém, que a realidade das organizações deve se

minuciosamente avaliada para a escolha de qualquer programa, ou talvez, para o desenvolvimento de um programa próprio.

## **6.1 Mudanças contínuas**

São caracterizadas por técnicas contínuas e centradas no desenvolvimento de atividades em grupo visando a qualidade dos produtos e serviços a longo prazo. Iniciam-se geralmente de baixo para cima na escala hierárquica e são marcadas pela participação democrática e comprometedora das pessoas.

### **6.1.1 *Kaizen* e Qualidade Total**

No Japão a mudança é entendida como um modo de vida. Seja uma mudança gradual ou repentina, a compreensão da sua inevitabilidade é consenso geral. Por esta razão os valores japoneses são fundamentados na responsabilidade pela mudança. Este compromisso tem sua base na história do país. O histórico da convivência com a mudança está marcada na cultura japonesa desde a Segunda Guerra Mundial. Segundo Imai (1994) a maior parte das empresas começou suas atividades partindo da etapa zero. Todos os dias de trabalho no contexto de reestruturação social eram significativos para o crescimento empresarial, para a obtenção de resultados positivos e para a reconstrução social do país. A necessidade de renascimento foi a força propulsora que propagou o pensamento de *Kaizen*, de melhoramento contínuo. Qualidade era então entendida como toda ação de melhoria associada aos produtos ou serviços e aos processos de trabalho. A cada dia novos progressos e conseqüentemente muitas mudanças deveriam apresentar-se para atender ao conceito de qualidade. (IMAI, 1994)

O termo *Kaizen* significa aplicação de técnicas de melhoramento e é considerado o conceito de maior importância para o entendimento do sucesso japonês. Ele está profundamente arraigado na cultura oriental sendo encarado como uma obrigação coletiva, a obrigação de melhorar a cada dia. Para Imai (1994) o conceito de *Kaizen* é resumido como

estando “predominante por trás da boa administração. Ele [o *Kaizen* ] é o fio que une a filosofia, os sistemas e as ferramentas para a solução de problemas, desenvolvidos no Japão durante os últimos 30 anos.” (IMAI, 1994, p. XXIII – prefácio)

O aspecto que mais se destaca é a ênfase nos processos com incentivo e reconhecimento do empenho no melhoramento, que contrasta com a prática ocidental de administração baseada no desempenho das pessoas estritamente ligado aos resultados. Dentro de suas diretrizes o *Kaizen* abarca várias práticas exclusivamente japonesas, mas que tem sido replicadas mundialmente. São representadas por um guarda-chuva que abrange as práticas de orientação para o consumidor, controle total da qualidade, robótica, círculos de controle de qualidade, sistemas de sugestões, automação, disciplina no local de trabalho, manutenção produtiva total, *kanban*, melhoramento da qualidade, *just-in-time*, zero defeitos, atividades em grupos pequenos, relações cooperativas entre a administração e mão-de-obra, melhoramentos da produtividade e desenvolvimento de novos produtos. (IMAI, 1994)

Além das exigências de melhorias contínuas, o *Kaizen* incentivou a utilização da padronização como forma de resolução de problemas para garantir a busca contínua pela qualidade dos processos e produtos. Surgem então as Técnicas de Controle da Qualidade, propagadas por especialistas como Edwards Deming e Joseph Juran. O programa de TQM (*Total Quality Control*) era, segundo Falconi (1992), baseado em fontes passadas da literatura administrativa. Como por exemplo, nos métodos de trabalho aplicados por Taylor, nos conceitos de relações humanas apresentados por Maslow e em outras incidências identificadas. O programa foi montado pela *Union of Japanese Scientists and Engineers* – JUSE com o objetivo de controlar totalmente as ações das empresas, principalmente ao que se refere a processos, de maneira sistêmica e metódica por todas as forças que fazem parte da organização.

Para o autor o conceito que melhor define o programa é “o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas” (FALCONI, 1992, p. 15)

Já para Sashkin e Kiser (1994, p. 19) o programa de gestão do controle da qualidade significa “medir, controlar e reduzir a variabilidade”, na mudança isso significa diminuir a variação de erros potencializando a correção dentro das práticas internas da organização. Sua origem tem relação com a criação dos Círculos de Controle de Qualidade criados para acompanhar e incentivar as melhorias. Para Imai (1994) os círculos são:

um grupo pequeno que executa voluntariamente as atividades de controle de qualidade dentro da fábrica. O grupo pequeno realiza o seu trabalho continuamente, como parte de um programa, na empresa inteira, de controle de qualidade, desenvolvimento próprio, ensino mútuo, controle e melhoramento de fluxo dentro da área de trabalho. (IMAI, 1994, p. 10)

Com essa participação ativa das pessoas o compromisso pela qualidade e melhoria tornou-se um valor compartilhado e disseminado por todos. A consciência da melhoria era um objetivo a mais dividido internamente na organização.

No Brasil as primeiras iniciativas rumo à gestão da qualidade ocorreram, segundo Husein (1996), por volta de 1971 e 1972 pelas empresas *Volkswagen* do Brasil e *Johnson & Johnson* com a utilização dos Círculos de Controle de Qualidade. Com as experiências bem sucedidas, as duas empresas passaram a divulgar e apoiar as outras na inserção dos círculos em suas instalações. Com o aumento de empresas adeptas surgiu a necessidade de organizar e promover a troca de experiências e informações, criaram-se então as associações estaduais e regionais que auxiliavam as empresas no fortalecimento e na difusão da melhoria da qualidade de produtos ou serviços e dos processos. Em seguida foi criada a União Brasileira de Círculos de Controle de Qualidade – UBCCQ coordenando em esfera nacional os diversos esforços para a qualidade.

Ainda segundo a pesquisa realizada por Housein (1996), com a percepção da necessidade de aumentar os padrões de qualidade dos produtos brasileiros e minimizar os

custos de produção, o governo brasileiro lançou em 1990 o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP, que inicialmente, premiava organizações privadas, partindo então para a qualidade no governo a partir de 1992 com o hoje conhecido como GEPÚBLICA, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização.

No que diz respeito às mudanças organizacionais, os programas de controle de qualidade tiveram uma assimilação de alguns elementos comportamentais e gerenciais, sem perder o lado tecnicista que impele ao programa grandes limitações. Para Wood Jr. (2004) apesar de ser considerada uma ferramenta de mudanças o programa não alcança a complexidade de aspectos relacionados à mudança organizacional sendo considerada pelo autor proposições “oportunistas e ingênuas” diante da dimensão do tema.

O autor lista ainda os principais problemas da aplicação do programa, dentre eles a criação de uma burocracia interna paralela; o foco na imagem e não em fatos e resultados; a diminuição do incentivo à inovação e ao empreendedorismo dando lugar à rotinas e procedimentos; foco nos processos internos mais conhecidos e visíveis e não nos mais críticos e a dificuldade de conciliação com os objetivos estratégicos. Sua alusão é de que o programa busque a participação efetiva da alta direção, crie ligação entre os objetivos estratégicos e o programa a ser implementado e considere a relevante importância das necessidades dos atores organizacionais envolvidos (*stakeholders*) com a observação dos processos de maior impacto nas atividades organizacionais.

## **6.2 Mudanças radicais**

As técnicas de mudanças organizacionais que estão centradas nos processos empresariais visam basicamente o redesenho dos procedimentos de trabalho e também um reposicionamento do negócio. Geralmente envolvem decisões da direção da empresa para serem procedidas aos níveis hierárquicos mais baixos. São gerenciadas por grupos

multifuncionais que são os responsáveis pela implementação do programa de mudança. (CHIAVENATO, 2008)

### 6.2.1 Reengenharia

A falência dos modelos de gestão que garantiam sucesso das empresas no século XX deu espaço ao surgimento e destaque de programas de mudanças que proporcionassem o resultado mais visível em questão de desempenho. Além disso, a necessidade de melhoria dos processos para o alcance de eficácia e eficiência da organização, com objetivos específicos de desempenho levaram à adoção de um programa de administração radical. A Reengenharia apresentou-se nesse contexto como um modelo de inovação e despreendimento dos moldes tradicionais de gestão organizacional. (MAXIMIANO, 2005)

Sua proposta era redesenhar os processos de trabalho para adequação das tecnologias necessárias ao seu processamento. O que ocorria em geral era automatização dos processos já existentes, o que muitas vezes não produziam os melhores resultados e ainda demandavam mais tempo.

O conceito de reengenharia parte do pressuposto de que é preciso zerar todos os procedimentos e reprogramá-los do começo. Conceitualmente, Moreira define a reengenharia como:

um esforço organizado, conduzido do alto para baixo em uma companhia, com o objetivo de rever, e, tanto quanto possível e necessário, reformular completamente os seus principais processos de trabalho, de forma a conseguir melhorias anormalmente expressivas no que diz respeito ao aumento da produtividade, à qualidade dos serviços ou produtos e à eficácia do atendimento ao cliente. (MOREIRA, 1994, p. 52)

O esforço indicado tem sua base na reconstrução dos processos partindo da etapa zero, sem adaptações a procedimentos já existentes sempre objetivando a melhoria em termos de qualidade e de produtividade, tanto para organização quanto para o consumidor.

Tem por objetivo abranger três níveis da organização: a empresa inteira com a responsabilização da alta administração, as propostas de mudanças nos processos administrativos e a coordenação das novas tarefas a serem realizadas. Ela parte do princípio de que não existem regras definitivas para a forma de se fazer o trabalho, pregando assim uma revolução nos processos de trabalho. (MORRIS; BRANDON, 1993)

Segundo Michel Hammer, precursor do programa de reengenharia, sua essência se descreve na quebra do raciocínio e na reconstrução de novas regras pois segundo ele, “no âmago da reengenharia está a idéia do raciocínio descontínuo, ou seja, reconhecer e fugir das regras e dos pressupostos fundamentais ultrapassados subjacentes às operações.” (CHAMPY; NOHRIA, 1997, p. 110)

Para Hammer o alcance do progresso, em termos de desempenho não é possível somente com ações de corte de excessos ou na automatização de processos já existentes, é preciso que haja novos pressupostos e regras que acompanhem os desafios pelos quais as organizações estão passando.

Dentro desta concepção, os princípios norteadores da reengenharia são descritos por Hammer como sendo:

- a) A organização em torno do resultado e não das tarefas;
- b) As pessoas devem executar as tarefas utilizando o resultado do processo como base para a melhoria;
- c) A responsabilidade pelo processamento das informações deve estar na mão de quem as produz;
- d) Tratar os recursos fisicamente dispersos como se fossem centralizados;
- e) É necessário unificar as atividades paralelas ao invés juntar somente seus resultados;
- f) A tomada de decisão deve estar nas mãos de quem executa o trabalho e o controle do processo deve ser automático

g) A captação da informação seja feita de uma só vez e na fonte.

Algumas críticas são atribuídas à reengenharia em razão da sua característica inflexibilidade na adaptação das novas regras. Um exemplo é a orientação dos esforços da reengenharia para a redução de custos e de pessoal, transformando o conceito em simples processo de demissões e cortes. Outra crítica é com relação à possível perda de identidade organizacional que pode ocorrer mediante sua radicalidade de mudanças, levando em muitos casos a uma desestruturação o invés de proporcionais benefícios. (MAXIMIANO , 2005),

Apesar de ser avistado pelas pessoas da organização por seu pontos negativos a reengenharia ainda é uma abordagem utilizada no planejamento e domínio da mudança. Com o objetivo fundamental de modificar processos organizacionais e depois implementá-los. (MORRIS; BRANDON, 1993, p. 12) Se destacou na administração por ser considerada uma ferramenta de planejamento de mudanças organizacionais e por possuir metodologia organizada que busca a melhoria dos processos com reflexos expressivos nos produtos ou serviços das empresas.

### **6.3 Mudanças planejadas**

As técnicas de mudança organizacional planejadas são baseadas nas ciências comportamentais, são feitas também com o objetivo de continuidade e geralmente tem visões de médio e longo prazo. Resumem-se a mudanças culturais e comportamentais que de certa maneira impactam em toda a organização. As mudanças planejadas primam por um planejamento de ação baseado em diagnóstico prévio e com a utilização de técnicas de intervenção. Para o alcance dos resultados almejados depende de uma interatividade entre os membros os conduzindo ao aprendizado constante e à compreensão da experiência, percepção e comportamento. (CHIAVENATO, 2008)

### 6.3.1 Desenvolvimento Organizacional – D.O

Os programas de mudanças organizacionais podem ser elaborados com exclusividade para cada organização da forma que melhor lhe couber, porém o Desenvolvimento Organizacional – D.O propõe um modelo que considera primordialmente o aspecto comportamental como sendo responsável por grande parte do sucesso das iniciativas de mudanças.

O Desenvolvimento Organizacional nasceu por volta de 1960 nos Estados Unidos com o desenvolvimento de pesquisas para resolução de problemas administrativos e comportamentais relacionados com os processos de mudança. (CHIAVENATO, 2008) Com base em estudos sobre o comportamento dos indivíduos isoladamente e na sua relação intergrupar relacionado com o desempenho das tarefas mediante tais conflitos e suas resoluções, foram desenvolvidas técnicas que buscavam a melhoria da qualidade dos trabalhos e, conseqüentemente, da organização com o intuito de promover uma mudança sutil e duradoura. As técnicas eram aplicadas retirando do próprio grupo a essência da mudança, por meio de avaliações críticas comportamentais, momentos de ajustes entre as pessoas e a direção, para no fim chegar a um produto que alteraria a forma de fazer as atividades e de pensar a organização.

Tratava-se de uma “estratégia educacional adotada para se chegar a uma mudança organizacional planejada”, ou seja, buscava na metodologia o bom emprego de ferramentas da psicologia que tratavam do relacionamento interpessoal dentro da organização. (WARREN BENNIS, 1972, p. 12) Uma grande contribuição foi dada ao D.O por meio do enfoque comportamental da administração que já havia realizado estudos sobre a composição do sistema social da organização e sua influência no desempenho empresarial. Assim o estudo sobre as características individuais das pessoas, as origens da motivação do trabalhador e o

estudo formal sobre o papel dos gerentes, propiciaram a aplicação do programa de Desenvolvimento Organizacional.

French e Bell Jr. (1981, *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 168) definem o Desenvolvimento Organizacional como sendo “um esforço de longo prazo, apoiado pela alta administração, com o propósito de melhorar os processos de resolução de problemas e de renovação organizacional.” Esse processo é marcado pela utilização de meios democráticos e participativos das pessoas no processo de transformação, por isso inclui elevadamente o fator comportamental como foco de alteração.

Suas características estão voltadas para a ênfase na mudança planejada; orientação acentuada pela sóciopsicologia estimulando a mudança em diversos níveis: interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais; possui uma visão abrangente de mudança alcançando crescimento além dos objetivos específicos. E ainda tem seu encaminhamento feito por uma pessoa que serve como o agente da mudança sendo o catalisador e responsável por todo o programa. (WAGNER III; HOLLENBECK, 2006)

O foco de atuação está centrado nos valores, atitudes, relações e climas organizacionais como ponto de partida sem a preocupação inicial com metas, estruturas e tecnologias a serem adaptadas. Bennis (1972) descreve ainda que as experiências anteriores são fundamentais para o crescimento no futuro pois indicam as correções a serem feitas nas novas alterações valorizando a carga cognitiva já desenvolvida pelas pessoas.

As premissas do programa relacionadas por Oliveira (2004) consideram que:

- a) Existe uma forma organizacional adequada à cada empresa e ao momento em que ela vive;
- b) A única maneira de mudar a empresa é alterando sua cultura; e
- c) É preciso compromisso mútuo de todas as pessoas que fazem parte da empresa a fim de garantir o sucesso da mudança.

Essas três premissas indicam quais os fatores principais para o desenvolvimento do programa, aliás, essas premissas também tem grande importância nos outros programas de mudança organizacional, afinal não se pode desenvolver um projeto de mudança sem antes determinar suas condições para tal. É preciso observar ainda o papel que a cultura organizacional desempenha na realização de mudanças conforme já foi descrito. A mudança nesse fator é o que levará à consecução da terceira premissa, o compromisso das pessoas.

Em termos de procedimento o D.O consiste em três etapas básicas: coleta de dados, que se refere ao levantamento de informações para análise; diagnóstico organizacional que é a formulação de um quadro de necessidade e a ação de intervenção, que é representada pela entrada dos agentes de mudança no contexto a ser alterado com a aplicação das novas alterações a serem feitas. (UHLMANN, 1997)

Cabe destacar que o desenvolvimento organizacional utiliza técnicas que variam de acordo com o grupo a ser envolvido, assim podem visar a melhoria da eficácia das pessoas, as relações de trabalho entre grupos ou indivíduos e a eficácia da organização como um todo. As principais técnicas são: a) o treinamento de sensibilidade que busca aumentar a sensibilidade do grupo quanto às habilidades de relacionamento interpessoal; b) Análise transacional que induz a um autodiagnóstico das relações interpessoais por meio da avaliação dos processos de comunicação e negociação é focada em indivíduos e não em grupos; c) Consultoria de processos que busca a sensibilidade sobre os processos internos da organização, a ação é coordenada por um consultor avalia principalmente as questões organizacionais como metas, tomada de decisão, liderança, criatividade e confiança; d) Desenvolvimento de equipes que procura eliminar barreiras interpessoais e intergrupais de comunicação por meio da realização de críticas mútuas incentivando o encontro de um ponto de convergência e colaboração. e) Reuniões de confrontação que proporcionam uma autoavaliação e avaliação crítica entre dois grupos que encontram-se em conflito; f) Retroação de dados é a técnica que consiste em

levantamento e suprimento de informações acreditando-se que quanto mais dados cognitivos as pessoas receberem maior será sua capacidade de organizá-los e agir criativamente. (CHIAVENATO, 2008)

Em termos de mudança organizacional o D.O. tem destaque por se tratar um programa de mudança que adota estratégias coordenadas de longo prazo para desenvolvimento da organização e das pessoas, seu conceito se baseia num processo lento e gradual a partir do conhecimento exato do ambiente, das experiências pessoais e do relacionamento dentro da organização apoiado pela realização de planejamento como escopo principal do seu processo. Além disso, defende ainda uma mudança por meio do desenvolvimento sistemático da organização, envolvendo todos na busca da eliminação das resistências, medos e ressentimentos. (UHLMANN, 1997) Em comparativo com o programa de Reengenharia, o autor ainda destaca que

enquanto o desenvolvimento recomenda uma mudança lenta e gradual, a reengenharia a propõe drástica e radical. A favor da reengenharia deve-se observar que em muitos casos a sobrevivência das empresas está ameaçada, não se dispondo de tempo para a gradualidade; por outro lado já se reconhece hoje que uma mudança só deve ser tão rápida quanto o é a capacidade das pessoas da organização de se adaptarem ao novo modelo, visão que pende para o ponto de vista do Desenvolvimento Organizacional. (UHLMANN, 1997, p. 60)

Trata-se então de uma visão mais abrangente, de análise da viabilidade de aplicação de um programa como o Desenvolvimento Organizacional, que se expressa compreendendo áreas da dinâmica organizacional em resposta às mudanças ambientais e necessidades de sobrevivência; envolve o meio ambiente em que essas mudanças ocorrem; envolve o lado social da empresa e a motivação dos trabalhadores, suas necessidades e comportamento. Essas dimensões são o alicerce para a sobrevivência e sucesso da empresa. E o sucesso é o resultado de um planejamento bem elaborado, de diretrizes consistentes, de normas e regulamentos flexíveis, elaborados com competência e racionalidade. O ideal fixado permite à empresa

vislumbrar o futuro, prever as mudanças e preparar-se para vencer os obstáculos e aproveitar as oportunidades.

## **6.4 Mudanças estratégicas**

As mudanças estratégicas são caracterizadas pelos programas que se baseiam na necessidade de melhorar o desempenho e acompanhá-lo por meio da utilização de indicadores e métricas globais. Geralmente envolvem um posicionamento estratégico da empresa para integração e articulação de diferentes perspectivas a fim de obter resultados capazes de satisfazer pontos como o aprendizado organizacional, os processos internos, os clientes e os acionistas do negócio. (CHIAVENATO, 2008)

### *6.4.1 Balanced Scorecard - BSC*

Para acompanhar o ambiente competitivo no qual estão inseridas, as organizações têm concentrado no *Balanced Scorecard* – BSC uma proposta de mudança organizacional coesa e integrada. Sua abordagem alia mudanças nos pontos mais críticos da empresa: clientes, processos, conhecimento organizacional e acionistas, de maneira conjunta e aliada à estratégia da empresa.

A pesquisa que originou o BSC foi iniciada quando o Instituto Nolan Norton, que era a unidade de pesquisa da grande empresa norte-americana de consultoria, a KPMG. A empresa promoveu um estudo para mensurar a performance de organizações que se destacariam no futuro como empresas de grande desempenho. A crença era de que os métodos existentes para avaliação do desempenho organizacional com base em dados contábeis e financeiros estariam perdendo sua importância. Assim David Norton e Robert Kaplan iniciaram o trabalho de desenvolver um novo modelo de medição de desempenho. (KAPLAN; NORTON, 1997)

Nas palavras dos criadores, “o *Balanced Scorecard* é para o executivo, uma ferramenta completa que traduz a visão estratégica da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho” (KAPLAN; NORTON, 1997, p. 24) Seu objetivo é articular os resultados almejados pela empresa com os pontos considerados mais importantes. Não se trata de um esforço planejado a medida em que não mantém as unidades individuais e organizacionais em conformidade com um plano preestabelecido pois considera esta uma ação característica de sistemas de controle tradicionais.

As perspectivas propostas pelos instituidores do BSC são descritas conforme segue:

a) **Perspectiva do cliente:** possibilita a identificação dos segmentos de clientes e de mercados alvos e delimita a medida de desempenho para tais mercados.

b) **Perspectiva dos processos internos:** auxilia na identificação dos processos críticos nos quais a empresa precisa ser excelente e nos processos que permitam oferecer propostas capazes de atrair clientes e que satisfaça as expectativas dos acionistas com ótimos retornos financeiros.

c) **Perspectiva do aprendizado e crescimento:** permite a identificação da infra-estrutura que a empresa deve construir para melhorias em longo prazo. Provêm de três fatores: as pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais.

Sua grande vantagem é expressa pela capacidade de induzir a aceitação de propostas de mudanças organizacionais, pois justifica a necessidade com uma explicação relativa às causa e efeitos envolvidos no processo. Deixa claro qual a relação existente entre os objetivos da organização, representados pela decisão de transformação, com as medida de necessárias para chegar a essa meta. Além disso, comprova a viabilidade da mudança pela expressão nos indicadores de desempenho, que refletem o sucesso da transformação ou não.

O destaque é a abrangência do programa sua concepção é relacionada na base estratégica da empresa, implica na alteração de todos os sistemas organizacionais envolvidos.

Isto permite, segundo os autores, até uma agregação de outro programa de mudança, como por exemplo, a reengenharia de processos, por ter visão para curto/médio prazo (três a cinco anos). (KAPLAN; NORTON, 2000)

A evolução do programa desde que foi criado tem apontado para o desenvolvimento das organizações com foco na estratégia sob alegação de que elas “devem ser capazes de adaptar suas estratégias em razão das mudanças externas e do amadurecimento da estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2001 *apud* BRITO, 2006, p. 26)

Evidencia-se então que a força das mudanças contextuais tem sido o grande motivo para que as organizações busquem adaptar-se a elas em busca da sobrevivência e sucesso. Assim o desenvolvimento de programas de mudanças como o BSC impulsionam a organização para um caminho direto ao futuro.

## **ESTUDO DE CASO: A MUDANÇA ORGANIZACIONAL NA FORÇA DE TRABALHO DO MINISTÉRIO DA SAÚDE**

### **7.1 Histórico e descrição do órgão**

O Ministério da Saúde é o órgão do Poder Executivo Federal responsável pela organização e elaboração de planos e políticas públicas voltados para a promoção, prevenção e assistência à saúde dos brasileiros. Foi instituído no dia 25 de julho de 1953, com a Lei nº 1.920, que desdobrou o então Ministério da Educação e Saúde em dois ministérios: Saúde e Educação e Cultura. Passou a ter como função dispor de condições para a proteção e recuperação da saúde da população, reduzindo as enfermidades, controlando as doenças endêmicas e parasitárias e melhorando a vigilância à saúde, dando, assim, mais qualidade de vida ao brasileiro.

Sua missão é expressa com seu compromisso em “Promover a saúde da população mediante a integração e a construção de parcerias com os órgãos federais, as unidades da Federação, os municípios, a iniciativa privada e a sociedade, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida e para o exercício da cidadania”<sup>1</sup>

No decorrer de quase cinquenta anos de existência, o Ministério da Saúde passou por diversas mudanças estruturais. Destaca-se a reforma de 1974, na qual as Secretarias de Saúde e de Assistência Médica foram englobadas, passando a constituir a Secretaria Nacional de Saúde, para reforçar o conceito de que não existia dicotomia entre Saúde Pública e Assistência Médica. No mesmo ano, a Superintendência de Campanhas de Saúde Pública - SUCAM - passa à subordinação direta do Ministro do Estado, para possibilitar-lhe maior

---

<sup>1</sup> MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portal Saúde. **Histórico**. 2009 Disponível em: <[http://189.28.128.100/portal/saude/gestor/area.cfm?id\\_area=126](http://189.28.128.100/portal/saude/gestor/area.cfm?id_area=126)>. Acesso em 22 de jun. 2009.

flexibilidade técnica e administrativa, elevando-se a órgão de primeira linha, dentre outras mudanças posteriores.<sup>2</sup>

Atualmente sua estrutura organizacional é constituída da seguinte maneira:

Figura 04 - Organograma do Ministério da Saúde



**Fonte:** MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portal Saúde. **Histórico.** 2009 Disponível em: <[http://189.28.128.100/portal/saude/gestor/area.cfm?id\\_area=126](http://189.28.128.100/portal/saude/gestor/area.cfm?id_area=126)>. Acesso em 22 de jun. 2009

A Coordenação Geral de Recursos Humanos está inserida dentro da Subsecretaria de Assuntos Administrativos da Secretaria Executiva do Ministério da Saúde e suas principais atribuições conforme seu Regimento Interno são:

a) Planejar, coordenar, acompanhar, orientar e supervisionar as atividades relacionadas com a política de recursos humanos, no âmbito do Ministério da Saúde, compreendidas as de administração de pessoal, de desenvolvimento de recursos humanos, de relações do trabalho, de estudos e pesquisas e de assistência e medicina social;

<sup>2</sup> Idem

b) Desenvolver ações que visem a promover o bem-estar físico, psíquico e social do servidor, bem como de sua família, objetivando maior qualidade e produtividade nos serviços prestados à população; e

c) Formular e acompanhar a execução das políticas de relações de trabalho que contribuam para a efetivação de uma gestão participativa no Ministério da Saúde.

Por ser a Coordenação responsável pela gestão de pessoal do órgão, seu trabalho tem sido centrado elaboração de políticas de recursos humanos e no desenvolvimento da força de trabalho do Ministério da Saúde. Além dessas atribuições a Coordenação é responsável pela gestão de pessoas nos estados e municípios onde se encontram os Núcleos de Representação do Ministério da Saúde, distribuídos em 26 estados brasileiros. Dentre as ações definidas para o alcance desse objetivo está a reformulação da força de trabalho aposentada e substituição da mão-de-obra terceirizada por trabalhadores efetivos do quadro de pessoal do órgão a fim de cumprir determinações legais, principalmente no que tange ao Decreto nº 2.27/1997 que dispõe sobre a contratação de serviços pela Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional e do Termo de Ajustamento de Conduta proposto pelo Ministério Público do Trabalho.

## **7.2 O histórico da força de trabalho**

O quadro de pessoal do Ministério da Saúde é composto por servidores advindos de órgãos extintos, como o extinto Instituto Nacional de Assistência Médica e Previdência Social - INAMPS, Pioneiras Sociais, Central e Medicamentos, Instituto Nacional de Alimentação e Nutrição, Legião Brasileira de Assistência, entre outros. Além destes ainda os que já pertenciam ao seu quadro de funcionários. As categorias funcionais identificadas pela instituição são trabalhadores do quadro de pessoal ativo, aposentados e beneficiários de pensão.

Em diagnóstico realizado em junho de 2008, a Coordenação elaborou um quadro da força de trabalho alocada no Ministério da Saúde elencando todos os vínculos existentes até então (Tabela 05), as categorias ocupantes da situação funcional ativa e dos ocupantes da situação inativa. Incluindo os vínculos terceirizados e os trabalhadores cedidos. A Coordenação tem trabalhado na atualização desses dados que sofrem constantes alterações mas que permitem o planejamento das ações da coordenação.

Tabela 05 – Força de Trabalho do MS (todos os vínculos)

<b>FORÇA DE TRABALHO DO MS (TODOS OS VÍNCULOS)</b>		
<b>SITUAÇÃO FUNCIONAL</b>	<b>TOTAL</b>	
Servidores Ativos	53.881	<b>Vínculos Permanentes</b>
Médico Residente	1.340	
Estagiários	904	
Exercício Descentralizados de Carreira	69	
Ocupante de Cargo ou Função. Confiança	495	
		<b>56.689</b>
Contratos Temporários da União	5.780	<b>Vínculos a serem substituídos</b>
Consultores (Equipe Base)	180	
Consultores (Produto)	1.088	
Terceirizados Worktime (DF)	1.211	
Terceirizados CTIS	98	
Terceirizados Montana	106	
Terceirizados Núcleos Estaduais	394	
Terceirizados Hospitais / Institutos (RJ)	3.462	
Terceirizados Centros/Institutos Pesquisa (PA e RJ)	92	
<b>SUBTOTAL ATIVOS</b>	<b>69.100</b>	
Aposentados	70.899	<b>Inativos</b>
Instituidores de Pensão	29.133	
<b>SUBTOTAL DE INATIVOS</b>	<b>100.032</b>	
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>169.132</b>	

Fonte: dados fornecidos pelo órgão e levantados em jun./2008

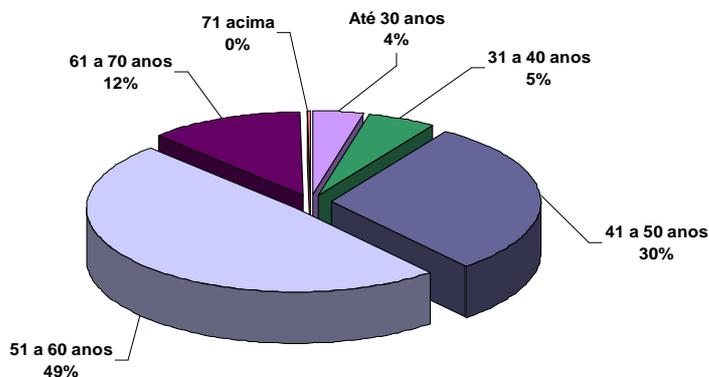
Ainda conforme o diagnóstico realizado, o quadro de pessoal ativo que é representado pelos trabalhadores ainda atuantes no trabalho, é de 69.100 trabalhadores. Somado aos trabalhadores inativos que são representados pelos aposentados e pensionistas do órgão, em número de 100.032, equivalem a um total de 169.132 trabalhadores distribuídos entre os hospitais próprios do Sistema Único de Saúde, entre a Sede do Ministério da Saúde e seus Núcleos Estaduais, aos Hospitais Universitários e para outros órgãos que receberam

trabalhadores cedidos do quadro do MS. O percentual de trabalhadores aposentados é de 59,14% contra 40.86% de trabalhadores ativos, ou seja, não houve um processo gradativo de recomposição da força de trabalho. Esse vácuo levou a divisão em dois grupos distintos: o primeiro é composto pelos trabalhadores concursados em 1986 (23 anos atrás) e os trabalhadores concursados em 2008, ou seja, existe uma grande diferença da faixa etária entre estes dois grupos.

Do total de 53.881 servidores ativos composto somente pelos trabalhadores efetivos do quadro de pessoal, a faixa etária é representada conforme gráfico abaixo:

Figura 05 - Recursos Humanos do Ministério da Saúde – Diagnóstico 2008

### Faixa Etária Servidores Ativos



**Fonte:** dados fornecidos pelo órgão e levantados em jun./2008

A representação gráfica indica que 49% do quadro de trabalhadores ativos possuem de 51 a 60 anos, demonstrando que a força de trabalho está ameaçada de diminuição em função do afastamento destas pessoas por razões de aposentadoria, justificando assim uma necessidade imperativa de recomposição do quadro de pessoal.

A necessidade de recompor o quadro de trabalhadores em processo de aposentadoria foi também, senão a principal razão para a decisão de mudança na força de trabalho. O órgão

encontrava-se na condição em que teria que recompor a força de trabalho aposentada e de enxugar a mão-de-obra terceirizada que se apresentava em crescimento. A dependência de instrumentos legais e burocráticos inerentes aos trâmites públicos induziu o órgão a optar, durante alguns anos, pela utilização de modelos alternativos de contratação, como empresas terceirizadas, contratação de consultores e contratos temporários. Esses modelos alternativos representavam 17,96 % dos trabalhadores efetivos ou 12.411 trabalhadores, mas serão substituídos por trabalhadores concursados integrando efetivamente o quadro de pessoal do órgão.

A previsão de substituição dos trabalhadores a serem aposentados indica que em cinco anos serão 17.942 pessoas aposentando-se, em dez anos serão 26.079 e em 15 anos 9.860 pessoas. Essa previsão é tomada pelo número total de trabalhadores ativos, de vínculos de trabalho permanentes e sem considerar o tempo de contribuição dessas pessoas antes de entrar para o serviço público. Assim, os dados levam a crer que o processo de recomposição da força de trabalho será de longo prazo mesmo que com uma redução significativa dos números de aposentados com relação aos dados de 2008 de 70.899 aposentados.

### **7.3 Análise e resultados**

A análise e a interpretação dos dados corresponde à apresentação dos resultados obtidos na pesquisa e sua análise relacionado aos objetivos e hipóteses do trabalho. Desta forma, os dados levantados, tanto na entrevista como nas pesquisas bibliográfica e documental resumem as observações identificadas e aponta as respostas às problemáticas levantadas.

Segundo a Coordenação Geral de Recursos Humanos - CGRH o desafio de recomposição da força de trabalho do Ministério da Saúde teve dois grandes motivadores: o primeiro foi a necessidade de inserir novos trabalhadores para a saída dos trabalhadores

aposentados e o segundo foi a necessidade de atender às questões legais com relação à contratação de mão-de-obra terceirizada.

As mudanças organizacionais nas instituições públicas se diferem da realidade das outras organizações. O fator que atua no contexto público é representado pelos interesses governamentais, onde qualquer mudança a ser realizada surge da necessidade e da determinação proposta pelo governo. No caso do Ministério da Saúde além dos motivadores citados ainda existe a necessidade de redução dos gastos públicos, de profissionalização do trabalho e a redução de contratações em desacordo com os ditames constitucionais. No caso da redução dos gastos, a contratação de mão-de-obra terceirizada demandava o pagamento de tributos e direitos trabalhistas que pesavam mais no orçamento do que a manutenção de quadro de trabalhadores efetivos. Na questão da profissionalização, foi inevitável uma renovação do quadro com a entrada de novos trabalhadores com maior grau de qualificação e em função da crescente busca de melhoria do atendimento ao cidadão.

Entende-se então que, neste caso, a natureza da mudança realizada no Ministério da Saúde e conduzida pela Coordenação Geral de Recursos Humanos tem suas características marcadas pela consciência sobre a necessidade de mudar e sobre a utilização do planejamento como ferramenta para condução desse processo. Sob o apoio do nível estratégico, representado pela Secretaria Executiva, nas decisões a Coordenação teve total respaldo para negociação de fatores essenciais para a implementação do processo de mudança.

Com relação às mudanças nas estruturas físicas, nos objetivos organizacionais e na estrutura de cargos não houveram impactos significativos. A organização não se sentia totalmente preparada para lidar com um novo quadro já que há muito tempo não se tinha uma renovação desse porte. Isso contribuiu para fazer com que a coordenação tivesse uma visão ampla dos aspectos determinantes para os processos de adaptação à mudança, tal como a definição de canais de comunicação eficientes, programas de capacitação dos novos

trabalhadores, compreensão dos impactos comportamentais tanto das pessoas que estavam saindo quanto das que estavam entrando e dos servidores que permaneceriam, mas que acompanhariam bem proximamente essa transição.

A respeito dos impactos sobre a especialização do trabalho houve mudança na caracterização da qualificação dos trabalhadores, porém sem grande força nos processos de trabalho, uma vez que as atribuições definidas para o cargo são de nível intermediário (apoio administrativo) e por mais que se tivesse maior qualificação do que a definida para o cargo, as atividades seriam as mesmas e sem haver flexibilização. Assim, como exemplo, uma pessoa especializada na área de nutrição atuaria em outra área cujas atividades não fossem voltadas para sua área de formação e sim para as atribuições do cargo. Essa desvinculação da área de atuação do novo trabalhador se destinava a evitar problemas como desvio de função. Outro impacto identificado foi a rotatividade dentre os novos funcionários justamente pela inconformidade da qualificação com as atribuições do novo cargo.

Além desses impactos específicos, a organização sentiu dificuldade durante o processo pela sua ocorrência incomum, o que demonstra que a mudança ainda é encarada como um fato episódico. Porém a postura adotada pela gestão foi determinante para a mudança da visão e para a continuidade do processo. Com decisões estratégicas e que avaliavam amplamente ambientes internos e conjunturas externas a gestão conseguiu tratar a mudança com postura de liderança e segurança sobre as decisões, além disso, contava com a participação da alta administração buscando o envolvimento e comprometimento dos outros atores.

Outro fator importante identificado foi a resistência das pessoas e a falta de creditação sobre a chegada das mudanças, as pessoas passaram por uma escala de resistência marcada principalmente pela desacreditação inicial sobre a perspectiva se a mudança de fato ocorreria para uma aceitação e até mesmo para uma enfrentamento imediato representado

pelas pessoas que se propuseram a sair de imediato por várias razões particulares, dentre elas os fatores econômicos como o receio de que a empresa terceirizada não arcaria com todas as despesas trabalhistas e também pela disposição em dedicar mais tempo a novos projetos principalmente relacionados à estudos.

Sobre a possibilidade de planejamento das mudanças organizacionais, a gestão julgou não ser possível conduzir o processo sem que houvesse uma avaliação prévia sobre o acontecimento para preparação da transição. Esse planejamento foi liderado pela Coordenadora e uma equipe destinada para fazer parte do grupo. O planejamento foi marcado principalmente pela organização das etapas que seriam parte da transformação com realização de reuniões periódicas para avaliar os conflitos e as melhores formas de realizar a transição, para definir os melhores canais de comunicação e para avaliar os benefícios em termos de alocação de recursos. Por outro lado, uma dificuldade apontada foi a impossibilidade de se planejar com maior antecedência em razão das mudanças de gestão ocorridas geralmente pela mudança de governo, não tendo antes uma iniciativa para tal situação, o que implica em um planejamento imediatista.

Sobre a adoção de modelos de programas de mudanças, a gestão não optou por nenhum modelo predefinido, mesmo porque as peculiaridades do cenário não se adequaria à um modelo. Porém observa-se um forte interesse no desenvolvimento da organização e grande preocupação com a contribuição e envolvimento das pessoas, por meio de políticas internas que conduzem a uma melhoria contínua dos processos, da estrutura organizacional e das pessoas. Acrescida ainda de uma política de adequação, ou melhor enxugamento, do número de trabalhadores necessários para o efetivo e qualitativo atendimento aos os processos de trabalho.

Em termos gerais este momento de transição ainda está em fase de execução e, portanto, haverá ainda outros impactos, mas que estão sendo antecipadamente trabalhados. A

perspectiva de mudança indica ainda a implementação de novas carreiras para ingresso de novos trabalhadores, o desenvolvimento das áreas de recursos humanos nos núcleos estaduais ainda sem estrutura organizacional definida e o investimento em programas de capacitação e de desenvolvimento.

Na intenção de orientar e definir prioridades para a implementação das mudanças Kotter (2002) descreveu oito estágios para realização de mudanças bem sucedidas. Na primeira, ele revela que é necessário se criar uma idéia da urgência da mudança, pois muitos líderes esperam o comprometimento da menor parte dos funcionários. O segundo estágio diz respeito a composição da equipe de mudanças ou equipe de orientação, a mesma deve ser composta por pessoas com capacidade de produzir o resultado almejado. No terceiro, ele determina que as visões devem ser nítidas, simples, sensatas e cativantes e não se resume a planos e orçamentos detalhados. No quarto, a meta de divulgação é “promover a compreensão, desenvolver o envolvimento profundo e liberar mais energia de uma massa crítica de pessoas” (KOTTER, 2002, p. 20). No quinto, sugere a utilização moderada da delegação de poder a fim de remover obstáculos. No sexto, descreve que a energia das conquistas em curto prazo devem ser preservadas como propulsão às conquistas mais profundas e de longo prazo. No sétimo estágio, caracteriza que as etapas devem ser uma após a outra e sem esmorecimento dos líderes diante dos resultados. E no último estágio os líderes da organização incorporam na cultura organizacional a mudança como processo duradouro, ou seja, aprendido pela organização de forma a capacitar a realização das mudanças nos momentos e na forma adequada.

O Ministério da Saúde, de certa forma, já tem seguido alguns desses estágios como, por exemplo, a divulgação da urgência da mudança para obtenção do entendimento e compromisso de grande parte dos colaboradores e a busca pela compreensão da necessidade de mudar. Mas ainda poderiam implementar os outros estágios em seu planejamento de

transição como por exemplo compondo uma equipe própria para a realização e avaliação dos impactos da mudança, com a elaboração de planos e metas que não estejam presos à quantitativos numéricos e sim atrelados a outros indicadores, como culturais e de melhoria dos processos de trabalho, intensificar os processos de comunicação para desenvolver o envolvimento das pessoas com a causa, distribuir tarefas entre seus gestores de linha estratégica e intermediária aliando às metas, objetivos de desenvolvimento da gestão de pessoas e buscar o aprendizado contínuo e a incorporação da mudança na cultura como sendo uma processo constante.

A mudança organizacional vivida pelo Ministério da Saúde na recomposição da sua força de trabalho motivada pela substituição de trabalhadores aposentados e por trabalhadores terceirizados serve como exemplo para a descrição do fenômeno Mudança Organizacional e da sua possibilidade de planejamento e gestão. Independentemente de seu contexto público ou privado, as especificidades em cada contexto confirmam a idéia de que cada processo de mudança é singular e deve ser amplamente estudada.

Considera-se assim, alcançados os objetivos desta pesquisa de identificar as possibilidades de gerenciamento e planejamento das mudanças organizacionais, o que foi possível entender com o caso analisado. Independente da natureza que a mudança tenha se encarada pela organização como um compromisso coletivo sua viabilidade por ser conseguida por meio de planejamento eficaz e de uma gestão consciente e preocupada com o alcance do sucesso duradouro. Além disso, a mudança organizacional é um processo contínuo de aprendizagem e transformação.

## CONCLUSÃO

Na década de 60 onde a mudança organizacional era considerada um projeto isolado que ocorria esporadicamente atingindo apenas alguns aspectos estruturais da organização, a busca era para o reencontro de um ponto de equilíbrio e estabilidade. Diante deste momento, a postura exigida do gestor era a de exercer controle sobre esse fator, até então, meramente administrativo.

A supervalorização dada a elementos de centralização de decisões e de comandos impositivos tornavam o processo de mudança algo controlável e negativo para o progresso da empresa. Já na década posterior essa visão foi sendo modificada em função das intensas alterações de natureza social, econômica e política que pressionaram as organizações a reavaliar seus modelos de gestão e sua base de sustentação. A mudança passou então a ser compreendida como um processo de transformação contínuo por seu caráter abrangente, profundo e participativo. Esse caráter lhe é atribuído em razão da necessidade de adaptação e transformação fomentada pelo rearranjo da organização para entrosamento com o mundo externo.

Esse contexto tem evoluído e propiciado o estudo da Mudança Organizacional como fenômeno inerente às organizações. Assim, a proposição que guiou este trabalho foi de que a necessidade de acompanhar a dinâmica das transformações que cercam as organizações atualmente impõem ao gestor a responsabilidade de buscar novas formas de lidar com as mudanças. A descoberta destas novas formas está bem próxima ao gestor e precisam hoje de uma dedicação no seu aperfeiçoamento. Com o planejamento das mudanças torna-se possível avaliar a situação e diagnosticar a real necessidade da transformação bem como delimitar seu âmbito de atuação, fixar os objetivos, os responsáveis por cada etapa, garantir sua continuidade, avaliar seus impactos e seus resultados, redefinir posturas culturais e

comportamentais a fim de obter maior participação das pessoas no processo de modificação, enfim, gerenciar o processo de como um todo.

A natureza da mudança está essencialmente na origem das ações humanas na necessidade de transformar e evoluir, está internalizada na formação humana, assim, a capacidade de interagir com as transformações são exclusivas das relações sociais. Ou seja, se o homem é capaz de agir a seu favor e da sociedade, porque não buscar formas de tornar os impactos da mudança em vantagens e benefícios para os sistemas sociais, como a organização?

A necessidade de se adaptar aos ambientes leva as organizações a buscar formas de melhor sobressair-se das dificuldades sempre buscando alcançar seus principais objetivos. Diante da consciência de que é preciso lidar com o elemento mudança, o gestor deve buscar as ferramentas que lhes estão disponíveis na descoberta das possibilidades de planejar e gerenciar as mudanças. Existem sim formas de planejar a mudança, seja por meio de técnicas de planejamento básicas, sejam inseridos no planejamento estratégico da empresa ou ainda na utilização de programas de mudanças já definidos. O importante é que em qualquer das escolhas seja mantida a idéia de direção do processo e não de controle, pois a instabilidade da mudança não lhe permite ser controlada, mas sim guiada e orientada para o objetivo da organização.

É perceptível a evolução do processo de transformação e das ações desenvolvidas pelos gestores para lidar como o fenômeno. Observou-se que em grande parte dos momentos as mudanças eram implementadas isoladamente, às vezes somente nas estruturas, ou nas pessoas, ou no comportamento, ou na produtividade ou no ambiente. De fato estes elementos são os principais alvos da mudança, mas hoje devem ser considerados dentro de um conjunto integrado e interativo.

Na observação dos impactos trazidos alguns fatores foram levantados como sendo determinantes para as transformações, independentemente de qual seja seu foco principal. São o ambiente, a resistência, a comunicação, a cultura e o clima organizacional.

A compreensão do ambiente vai além da caracterização física da empresa. A influência, as informações e as variáveis ambientais externas determinam a postura da organização, inclusive influenciando nas estratégias e objetivos. Dessa maneira, a análise ambiental é imprescindível para a definição do foco da mudança.

A resistência à mudança é outro fator que determina o sucesso da transformação. Assim como a mudança está inserida na formação humana, a resistência também tem sua origem na condição humana. A influência dos sistemas sociais compostos por pessoas, sentimentos, necessidades e atitudes no desempenho organizacional é evidente, assim lidar com as resistências exige-se um entendimento das suas origens, seus benefícios e a tradução dentro do contexto organizacional, pois não passa de mais um indicador de como anda o processo de transformação.

A comunicação nas organizações diz respeito às trocas de informações e o estabelecimento de convívio que são extremamente importantes para se evitar conflitos e interpretações errôneas.

Já a cultura e o clima são fatores condicionantes nas relações pessoais desenvolvidos para lidar com problemas de adaptação e integração das pessoas ao grupo e para transmitir as formas corretas de perceber, pensar e sentir dentro da organização. O conhecimento destes fatores permite o desenvolvimento de ações que garantam a obtenção dos resultados almejados e a sua continuidade.

É admirável o valor que as pessoas tem no processo de mudança. Isto pode ser comprovado pelo fato de grande parte dos fatores determinantes estarem ligados à questão

comportamental dentro da organização. Isso mostra mais uma vez a relação entre as habilidades humanas e o gerenciamento da mudança.

Os gestores devem se preocupar com a sustentação das mudanças para não se depararem com crises dentro da organização. As fontes dos problemas devem passar por uma transformação na forma de pensar, internalizando comportamentos, atitudes e lições básicas para estes momentos. Portanto a mudança deve ser efetivada com a participação das pessoas, com a avaliação ambiental e com o planejamento de suas ações para se obter maior proveito das oportunidades e responder às transformações de forma construtiva.

O planejamento e o gerenciamento da mudança deve ser visto como o início de um novo caminho em que os administradores deverão buscar uma integração entre as diferentes dimensões da mudança e da organização, tornando fluentes aspectos afetivos, intelectuais, estruturais e estratégicos. Como ferramentas de gestão os programas de mudanças organizacionais são planejados e tem contribuído com a ciência administrativa no sentido de caracterizar as principais ações para cada tipo de mudança, dando condições ao gestor de acompanhar uma sequência de acontecimentos antevendo suas decisões.

Os resultados do trabalho demonstraram, ainda, que de forma positiva os gestores já não percebem a mudança como um fator a ser evitado, mas sim como algo inevitável. Os gestores ainda não possuem uma consciência da urgência de planejar e gerenciar a mudança, mas já passam por experiências que lhes forçam a preparar melhor suas ações e a tentar definir uma forma de lidar com os problemas advindos da mudança.

Cabe então recomendar alguns tópicos como sugestão de estudos futuros, principalmente no contexto brasileiro:

- a) Os impactos das mudanças nas áreas funcionais das organizações;
- b) A mudança organizacional nas micro e pequenas empresas;
- c) Avaliação da continuidade e dos resultados das mudanças organizacionais;

- d)** O papel da liderança na mudança organizacional;
- e)** Pesquisa de clima organizacional durante processos de mudanças;
- f)** A importância da comunicação nas organizações;
- g)** As mudanças organizacionais como parte do planejamento estratégico; e
- h)** O comportamento organizacional no contexto de mudanças.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: elaboração de trabalhos de graduação. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

BARÇANTE, Luis Cesar. **Qualidade total**: uma visão brasileira. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança**: caos e complexidade nas organizações. 1. Ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

BENNIS, Warren G. **Desenvolvimento Organizacional**: sua natureza, origens e perspectivas. São Paulo: Edgard Blücher, 1972.

\_\_\_\_\_. **Organizações em mudanças**. São Paulo: Atlas, 1976.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas**: psicologia do comportamento organizacional. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1982.

BIBLIOTECA ON-LINE DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. **A comunicação empresarial e a gestão da mudança**. Disponível em: <http://www.bocc.uff.br/pag/baptista-renato-comunicacao-gestao.pdf>. Acesso em: 22 abr. 2009 às 20h54.

BISPO, Carlos Alberto Ferreira. **Um novo modelo de pesquisa de clima organizacional**. Produção. São Paulo, v.16, p. 258-273, maio/ago. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v16n2/06.pdf>>. Acesso em 24 de abr. 2009.

BOWDTCH, James L.; BUONO, Anthony F. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRASIL. Decreto nº 2.271, de 07 de julho de 1997. Disponível em: <http://www6.senado.gov.br/legislacao/ListaPublicacoes.action?id=146456> . Acesso em: 06 de jun. 2009.

BRITO, Gidália de Santana. **Balanced Scorecard e aprendizagem organizacional**: um estudo de caso em uma empresa pública. Dissertação e mestrado ( Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília. Taguatinga/DF, 2006.

CALDAS, Miguel P.; WOOD JR, Thomaz. **Transformação e realidade organizacional**: uma perspectiva brasileira. São Paulo: Atlas, 1999.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: controle de qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte/MG: Fundação Chiristiano Ottoni, 1992.

CARAVANTES, Geraldo Ronchetti; PEREIRA, Maria José Lara de Bretãs. **Aprendizagem organizacional versus estratégia de mudança organizacional planejada: um confronto crítico**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro. v. 15, n. 2, p. 23-44, abr./jun. 1981.

CHAMPY, James; NOHRIA, Nitin. **Avanço Rápido**: as melhores idéias sobre gerenciamento de mudanças nos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CHANGE INTEGRATION DA PRINCE WATERHOUSE. **Mudando para melhor**: as melhores práticas para transformar sua empresa. São Paulo: Atlas, 1997.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral de administração**. 6. ed. rev. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002. 2v.

\_\_\_\_\_. **Administração: teoria, processos e prática**. 3.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

\_\_\_\_\_. **Novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2008.

COHEN, Allan R. **Comportamento Organizacional**: conceitos e estudos de caso. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 3. reimpressão.

COMUNICAR. In. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 7 ed. Curitiba: Positivo, 2008.

CULTURA. In. FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Miniaurélio**: o minidicionário da língua portuguesa. 7 ed. Curitiba: Positivo, 2008.

DÍAZ BORDENAVE, Juan E. **O que é comunicação**. 1 ed. São Paulo: Brasiliense, 1982 (Coleção Primeiros Passos)

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomsom Learning, 2001.

FACULDADE CENECISTA DE BRASÍLIA. **Manual de trabalhos acadêmicos**. 3. ed. rev. e atual. Ceilândia, 2006.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**: previsão, organização, comando, coordenação, controle. 10. Ed. São Paulo: Atlas, 1990.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial**: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learnig, 2001.

FLEURY, Maria Thereza Leme (et al). **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1996, p. 145.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional**: identidade, sedução e carisma? 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

FROTA, Marco Antonio. **O ambiente das organizações**. 1980. Dissertação de mestrado (Teoria e Comportamento Organizacionais) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas – EAESP/FGV. São Paulo, 1980.

GRAÇA, Hélio. **Clima organizacional**: uma abordagem vivencial. Brasília: FUNADESP, 1999.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983,1992.

HOUSEIN, Mohammad Odeh. **A qualidade total e o caso brasileiro**. 1996

Disponível em:

[www.moraesjunior.edu.br/pesquisa/cade3/qualidade\\_total\\_caso\\_brasileiro\\_.doc](http://www.moraesjunior.edu.br/pesquisa/cade3/qualidade_total_caso_brasileiro_.doc)

Acesso em: 25 maio 2009.

IMAI, Masaaki. **Kaizen: a estratégia para o sucesso competitivo**. 5. ed. São Paulo: Instituto IMAM, 1994.

JUDSON, Arnold S. **Relações humanas e mudanças organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1976.

KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

\_\_\_\_\_. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1978.

KOTTER, John p.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 6. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITÃO, Sergio Proença; ROSSI, Luiz Felipe. **Natureza da mudança nas organizações: uma introdução crítica**. Arché: Interdisciplinar, Rio de Janeiro: Universidade Cândido Mendes Ipanema, v. 9, n. 28, p. 13-37, 2000.

LIMA, Jayme Alexandre Dias de. **A arte de gerenciar a mudança**. Disponível em: [http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/a\\_arte\\_de\\_gerenciar\\_a\\_mudanca.pdf](http://casesdesucesso.files.wordpress.com/2008/03/a_arte_de_gerenciar_a_mudanca.pdf).

Acesso em: 22 abr. 2009.

LIMA, Súsi M. Barcelos e; ALBANO, Adriana Gaffrée Burns. Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores. Revista CCEI – URCAMP, v. 6, n.10, p. 33-40. ago. 2002. Disponível em:

<http://www.inf.ufsc.br/~l3c/artigos/pozzebon02i.pdf#page=33> . Acesso em 24 abr. 2009.

LOBOS, Julio A. **Comportamento Organizacional**: leituras selecionadas. São Paulo: Atlas, 1978.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995. Disponível em:

[http://books.google.com.br/books?id=5P0FoiOqZnMC&pg=PT1&lpg=PT1&dq=ricardo+luz+clima&source=bl&ots=63WR99m9NS&sig=XahKfTOhDQP1N5FvrLszyN-TwTU&hl=pt-BR&ei=aof3Sdu\\_EYijtgyuPjsDw&sa=X&oi=book\\_result&ct=result&resnum=5](http://books.google.com.br/books?id=5P0FoiOqZnMC&pg=PT1&lpg=PT1&dq=ricardo+luz+clima&source=bl&ots=63WR99m9NS&sig=XahKfTOhDQP1N5FvrLszyN-TwTU&hl=pt-BR&ei=aof3Sdu_EYijtgyuPjsDw&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5)

Acesso em: 28 abr. 2009.

MANDELLI, Pedro *et al.* **A disciplina e a arte da gestão das mudanças**: como integrar estratégias e pessoas nas organizações. 10. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra, 1986.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portal Saúde. **Histórico**. 2009 Disponível em: [http://189.28.128.100/portal/saude/gestor/area.cfm?id\\_area=126](http://189.28.128.100/portal/saude/gestor/area.cfm?id_area=126) . Acesso em 22 de jun. 2009.

MIRANDA, Geraldo Inácio Mac-Dowell dos Passos. **Organização e Métodos**. 5. ed. Ver. E amp. São Paulo: Atlas, 1981.

MITZENBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMEL, Joseph. **Safári de estratégias**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Reengenharia: dinâmica para a mudança**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MORRIS, Daniel; BRANDON, Jason. **Reengenharia: reestruturando sua empresa**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MOURA, Paulo C. **O benefício das crises: mudanças na sociedade e nas organizações**. 2. ed. rev. amp. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

MUCHINSKY, Paul M. **Psicologia Organizacional**. 7. ed. rev. São Paulo: Thomson, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e pratica**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Nélio; MOARES, Lúcio Flávio Renault de. **Clima organizacional: discussões metodológicas sobre a implementação de uma pesquisa no Banco do Brasil S/A**. Trabalho apresentado ao Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. 1999, Foz do Iguaçu. Disponível em:  
<[http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod\\_edicao\\_subsecao=52&cod\\_evento\\_edicao=3&interna=true#recursos\\_humanos](http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=subsecao&cod_edicao_subsecao=52&cod_evento_edicao=3&interna=true#recursos_humanos)> Acesso em: 29 de abr. 2009.

PEDRON, Ademar João. **Metodologia científica: auxiliar do estudo, da leitura e da pesquisa**. 4 ed. Scala Gráfica e Editora, 2003. (Edição do Autor).

PENTEADO, J. R. Whitaker. **A técnica da comunicação humana**. 6. ed. Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, S/N, 1977.

PEREL, Vicente L. **Teoria e técnicas de administração**. 2. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1973.

PIAZZA, Flavia Ferreira. **A escola do planejamento estratégico nos artigos acadêmicos recentes**. Trabalho apresentado como requisito parcial obtenção do Grau de Mestre em Administração da Faculdade de Economia e Finanças IBMEC, Rio de Janeiro-RJ, 2006. Disponível em:  
[http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert\\_mestrado/ADM\\_flaviapiazza\\_dez.pdf](http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_flaviapiazza_dez.pdf).  
Acesso em 16 maio 2009.

PIERCE, Jon I. **A estante do administrador: uma coletânea de leituras obrigatórias**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAUEN, Fábio José. **Elementos de iniciação à pesquisa**. Rio do sul, SC: Nova Era. 1999

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

ROCHA, Luís Osvaldo Leal da. **Organização e Métodos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.

SASHKIN, Marshal; KISER, Kenneth. **Gestão da qualidade total na prática**. Rio de Janeiro: campus, 1994.

SEBRAE BIBLIOTECA ON-LINE. MAMEDE, Antonio Augusto de Canto. **A influência da cultura organizacional nos processos de mudança**. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/\\$File/NT00090F7A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/4AD4782E13B055CB03256EF600506F48/$File/NT00090F7A.pdf)>. Acesso em 29 de abr. 2009.

SENGE, Peter M. **A dança das mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: reichmann & Affonso Editores, 2003.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SILVA, José Roberto Gomes da; VERGARA, Sylvia Constant. **O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 34 (1), p. 79-99. jan./fev. 2000.

SOTO, Eduardo. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

TAMAYO, Alvaro (org.). **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAVARES, Maria das Graças de Pinho. **Cultura organizacional**: uma abordagem antropológica da mudança. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

WAGNER III, John A.; John R. Hollenbeck. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

UHLMANN, Günter Wilhelm. **Administração: das teorias administrativas à administração aplicada e contemporânea**. São Paulo: FTD, 1997.

WRIGHT, Peter I; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

## **ANEXOS**

**ANEXO A – Principais áreas atingidas pelas mudanças.**

<b>ÁREA</b>	<b>REPRESENTADA POR</b>
Cultura	Valores e crenças básicas da organização
Estrutura	Estruturas formais e informais utilizadas para organizar a empresa, divisão ou departamentos
Processos de negócios	Modo como os eventos de negócios são conduzidos nas operações do dia-a-dia; como insumos de entrada se transformam em produtos.
Descrição do cargo	Papéis, responsabilidade e autoridade atribuída a cargos específicos dentro da empresa
Habilidades/conhecimento	Conhecimentos e habilidades ou capacidades especiais exigidas da força de trabalho para o desempenho eficiente dos cargos.
Motivação para o trabalho	Recompensas formais e informais oferecidas e às forças de trabalho, molas propulsoras/motivações inerentes à força de trabalho, na extensão em que há uma correspondência entre elas.
Comunicações	Padrões formais e informais de comunicação e do fluxo de informação dentro da organização e a correspondência desses padrões na motivação da força de trabalho
Políticas operacionais	Diretrizes formais e informais para atividades do trabalho diário; as políticas fornecem orientações gerais, enquanto procedimentos definem requisitos específicos de ação.
Gestão de Recursos Humanos	Atividades administrativas relacionadas com o recrutamento, seleção, conservação e desenvolvimento da força de trabalho.
Interfaces de Tecnologia	Utilização necessária de tecnologias para o desempenho em conformidade com as tarefas dos cargos e o volume/natureza das interfaces entre usuários e a tecnologia.

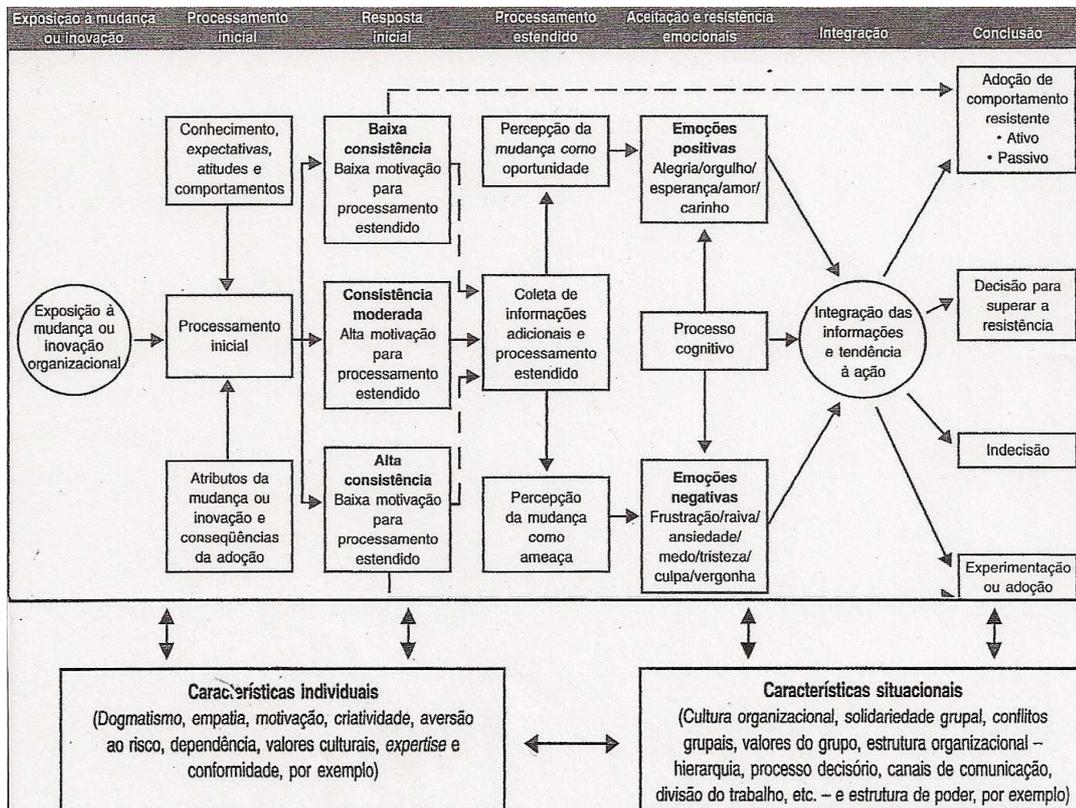
**Fonte:** adaptado de Change Integration Da Prince Waterhouse, 1997.

**ANEXO B - Espectro dos comportamentos possíveis diante de uma mudança**

<b>Aceitação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- cooperação e apoio entusiásticos</li> <li>- cooperação</li> <li>- cooperação sob pressões da gerência</li> <li>- aceitação</li> <li>- resignação passiva</li> </ul>
<b>Indiferença</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indiferença</li> <li>- apatia, perda de interesse pelo trabalho</li> <li>- fazer aquilo que for necessário</li> </ul>
<b>Resistência passiva</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comportamento regressivo</li> <li>- não aprender</li> <li>- protestos</li> <li>- trabalhar segundo as regras</li> </ul>
<b>Resistência ativa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fazer o menos possível</li> <li>- diminuir o ritmo de trabalho</li> <li>- retraimento pessoal</li> <li>- cometer “erros”</li> <li>- causar danos</li> <li>- sabotagem deliberada</li> </ul>

Fonte: Judson, 1980, p. 64.

**ANEXO C - Modelo de Resistência Individual á mudança.**



Fonte: Hernandez e Caldas, 2001, p. 39.

## ANEXO D – Questões para entrevista

1. Sobre a natureza da mudança você considera um fator inerente à organização ou apenas momentos ao acaso?
2. As organizações devem se preparar para as mudanças? Como?
3. Qual o fator que mais determinou a necessidade de mudar a força de trabalho do Ministério da Saúde?
4. Qual a classificação da mudança organizacional realizada no Ministério da Saúde?

**Físicas:** se referem às instalações e arranjos físicos

**Lógicas:** objetivos, estratégias, missão, visão, valores e princípios organizacionais

**Estruturais:** se referem a novos cargos, redução de níveis hierárquicos, novas redes de comunicação.

**Comportamentais:** mudanças no comportamento e atitudes das pessoas

5. Houve perda de especialização do trabalho?
6. Como se avalia os impactos da mudança realizada?
7. Qual foi a postura da gestão em relação ao processo, em termos de liderança?

## FATORES DETERMINANTES NA GESTÃO DAS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

8. Como a gestão enfrentou o fator de resistência das pessoas à mudança?
9. Quais as ações realizadas para superar a resistência das pessoas?

**Educação e comunicação**

**Participação e interesse**

**Facilitação e apoio**

**Negociação e acordo**

**Manipulação e cooptação**

**Coerção explícita e implícita**

10. Quais os impactos da mudança na tecnologia, na estrutura, e no comportamento?
11. Houve preocupação em envolver e comprometer as pessoas no processo de mudança?
12. Qual a importância da comunicação no processo de transição?
13. Como se avalia a satisfação dos trabalhadores com seu próprio desempenho? (Clima Organizacional)

## PLANEJAMENTO

14. É possível planejar as mudanças organizacionais?
15. Foi criada uma equipe para liderar o processo de mudança?
16. Como foi planejada essa transformação detalhadamente?
17. O planejamento foi participado somente pelo alto escalão ou houve participação dos níveis táticos (intermediários: chefes de seção) e operacionais (trabalhadores base)
18. Foi realizada uma análise ambiental como parte do planejamento da mudança? (análise de cenário)
19. Quais os benefícios proporcionados pelo planejamento dessas ações?
20. Quais os inconvenientes e dificuldades para cumprir o planejamento estabelecido?

#### **PROGRAMAS DE MUDANÇAS**

21. Existem programas de mudanças já estruturados como, por exemplo, a Reengenharia que é um programa de mudança radical, Programas de Qualidade Total, Desenvolvimento Organizacional, que busca uma mudança constante, mas desenvolvendo a organização como um todo. O MS aderiu a um desses programas?