

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS**

MARCEL DE SOUZA E SILVA SANTOS

**GESTÃO DA MUDANÇA
ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO
TEÓRICA**

RIO DE JANEIRO

2014

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE
EMPRESAS**

MARCEL DE SOUZA E SILVA SANTOS

**GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL:
UMA REVISÃO TEÓRICA**

**Dissertação de mestrado apresentada à
Escola Brasileira de Administração Pública
e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas
do Rio de Janeiro como requisito parcial
para a obtenção do título de Mestre em
Gestão Empresarial.**

**Orientador: Prof. Istvan Karoly Kasznar-
PhD.**

RIO DE JANEIRO

2014

Santos, Marcel de Souza e Silva

Gestão da mudança organizacional : uma revisão teórica / Marcel de Souza e Silva Santos. – 2014.

106 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Istvan Karoly Kasznar.

Inclui bibliografia.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Clima organizacional. I. Kasznar, Istvan Karoly. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.406

MARCEL DE SOUZA E SILVA SANTOS

GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA REVISÃO TEÓRICA.

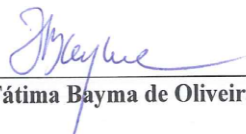
Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 28/02/2014

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA



Istvan Karoly Kasznar
Orientador (a)



Fátima Bayma de Oliveira



Antonio Carlos Figueiredo Pinto

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha esposa e a minha família, que me apoiaram durante todo o processo de desenvolvimento do mesmo, e em especial a minha avó Maria Luiza de Souza e Silva e meu pai Clemente Luz dos Santos, que me incentivaram e financiaram meus estudos.

Agradecimentos

Agradeço a Deus, ao meu Orientador Prof. Istvan Karoly Kasznar pelo acolhimento, suporte e atenção, ao amigo Daniel Merabet que me incetivou e auxiliou na construção deste trabalho, ao Sr. Rubens Mario A. Wachholz que serviu de inspiração para o tema deste trabalho e, a amiga Erenice de Almeida Alencar pelo suporte na obtenção de dados para essa pesquisa.

RESUMO

A necessidade de adaptação das organizações às mudanças no contexto em que estão inseridas tem sido tema de grande interesse dos gestores contemporâneos. Essa adaptação impõe ao gestor a necessidade de conhecimento e a busca do entendimento dos aspectos que influenciam diretamente a organização como o ambiente, as resistências existentes, os processos de comunicação e os fatores culturais inseridos nesse processo. Além disso, ainda exige o desenvolvimento da capacidade de planejar para enfrentar essas incertezas. 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 teorias que abordam o tema mudança organizacional, identificar as possibilidades de planejamento e gerenciamento das mudanças organizacionais, descrever a natureza do fenômeno, os aspectos envolvidos na sua gestão e seu planejamento, além de apresentar os programas de mudanças mais conhecidos e divulgados na literatura. No final é realizada uma crítica aos modelos de gestão da mudança organizacional presentes na literatura. A metodologia utilizada foi à realização de pesquisa de natureza qualitativa de base bibliográfica e documental.

Palavras-Chave: mudança organizacional, gestão da mudança, cultura organizacional.

ABSTRACT

The necessity of adapting organizations to changes in the context in which they operate has been the subject of great interest to contemporary managers. This adaptation requires the manager the need for knowledge and the search for understanding of the aspects that directly influence the organization such as the environment, existing strengths, communication processes and cultural factors included in this process. Moreover, still requires the development of capacity planning to address these uncertainties. The planning as a management tool helps prepare the organization to act in the most diverse and competitive scenarios. Thus the choice of organizational change programs already established or developing a program must be analyzed in depth the management and care by having effects which condition the organizational existence. This study aimed to identify the theories that address organizational change , identify opportunities for planning and management of organizational change , describe the nature of the phenomenon , the issues involved in its management and planning, in addition to presenting programs of change more known and reported in the literature . In the end it made critical management models of organizational change in the literature. The methodology used was to carry out qualitative research nature of bibliographic and documentary basis.

Key-words: Organizational change, change management, organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Visão estratégica da empresa frente aos fatores de mudança.....	16
Figura 2 Fontes individuais de resistência à mudança.....	26
Figura 3 Fontes organizacionais de resistência à mudança.	26
Figura 4 Passos no processo de mudança	36
Figura 5 Processos de oito passos para implementação da mudança	38
Figura 6 Elementos fundamentais de uma organização.	41
Figura 7 Picos de Tecnologias Patenteadas (QUINTELLA, 1998).....	60
Figura 8 Ambiente de aprendizagem (QUINTELLA, 1998).....	61

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Tipologia das mudanças organizacionais	11
Tabela 2 Representação gráfica dos dados coletados	57
Tabela 3 Característica da mudança conforme o número de ocorrência.	63
Tabela 4 Características da mudança quanto à forma que ocorrem.	64
Tabela 5 Comparação dos três modelos de mudança emergente.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Definições teóricas sobre mudança organizacional.	7
Quadro 2 Alguns tipos de mudança organizacional.	12
Quadro 3 Critérios de classificação sobre a mudança.	13
Quadro 4 Forças para a mudança.	17
Quadro 5 Causadores de mudança organizacional.	18
Quadro 6 Fontes de resistência à mudança.	24
Quadro 7 Níveis da cultura organizacional (SCHEIN, 1985).	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	1
1.1	OBJETIVOS.....	4
1.1.1	<i>Objetivo geral.....</i>	4
1.1.2	<i>Objetivos específicos.....</i>	4
1.2	RELEVÂNCIA TEÓRICA E PRÁTICA.....	5
2	REFERENCIAL TEÓRICO	7
2.1	MUDANÇA ORGANIZACIONAL	7
2.1.1	<i>Tipos de Mudança Organizacional.....</i>	10
2.1.2	<i>Forças para a Mudança.....</i>	14
2.1.3	<i>Mudança planejada.....</i>	19
2.1.4	<i>Resistência à mudança.....</i>	21
2.1.5	<i>Superando a resistência à mudança.....</i>	27
2.2	GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL	32
2.2.1	<i>Processo de mudança organizacional.....</i>	35
2.2.1.1	<i>O processo de mudança nas relações interpessoais.....</i>	39
2.3	ORGANIZAÇÃO E CULTURA.....	41
2.3.1	<i>Cultura organizacional.....</i>	43
2.3.2	<i>Clima organizacional.....</i>	46
2.3.3	<i>Criando uma cultura de mudança organizacional.....</i>	48
2.3.4	<i>Mudança planejada de cultura.....</i>	51
3	METODOLOGIA.....	53
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	53
3.2	QUESTÃO DA PESQUISA	55
3.3	DEFINIÇÃO DAS CATEGORIAS ANALÍTICAS.....	55
3.4	COLETA DE DADOS	56
3.5	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	58
4	RESULTADOS OBSERVADOS	59
4.1	UMA REVISÃO CRÍTICA DA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	61
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
5.1	SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS	71
6	REFERÊNCIAS	72
7	ANEXO.....	82
7.1	ENTREVISTAS	83

1 Introdução

A época é de grandes e rápidas transformações. Ao nosso cotidiano se incorporam continuamente os produtos das reestruturações, das novas tendências, identidades, valores e significados. A evolução tecnológica, cuja velocidade e ritmo nem sempre alcançamos no primeiro momento, introduz rapidamente em nossas vidas os novos paradigmas, que estabelecem padrões diferenciados daqueles que representavam referências de comportamento e que, na voragem das mudanças, foram rapidamente substituídos. (VIEIRA; VIEIRA, 2003)

A grande maioria das publicações e literaturas sobre Mudança Organizacional é iniciada por relatos da velocidade com que as mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas se deram no início deste século, descrevendo como as empresas precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças (HARARI, HERZOG, LAND e JARMAN, HANDY, WANT, PETERS, SCHONBERGER, HELFGOTT, NAISBITT e ALBURDENE, BASIL e COOK). Os consumidores tornam-se mais exigentes, cresce o número de *players* no mercado, diminui o ciclo de vida dos produtos, a mão de obra requer novo tipo de tratamento, a velocidade torna-se primordial. Nesse contexto torna-se recorrente as notícias sobre novas empresas que se reestruturam ou estão passando por grandes mudanças.

O incremento de inovações tecnológicas e o fenômeno da globalização econômica têm produzido fortes impactos no contexto empresarial, forçando as empresas a permanentes mudanças em suas estratégias. Segundo ALBUQUERQUE (1992), esse cenário forçou as empresas brasileiras a uma permanente busca pelas inovações tecnológicas e gerenciais. RUAS (2001) afirma que toda organização que tem pretensões de se tornar competitiva no mercado global deve, necessariamente, direcionar especial atenção às novas formas de gestão.

Estruturas organizacionais pouco dinâmicas tendem a movimentar-se num ritmo mais lento que o dos segmentos que atuam na inovação. Modelos de estruturas organizacionais com grande tradição se prolongam no tempo, refreando o processo de reestruturação. Outros permanecem anos, limitando, com sua dimensão fora do tempo, a

expansão e a modernização dos procedimentos. São condições estruturais que muitas vezes sufocam o crescimento institucional (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

As organizações precisam se preparar para a liderança e o acompanhamento das profundas e densas mudanças que serão induzidas pelo avanço tecnológico e pelas novas concepções de vida dele emergentes. São novas hierarquias sociais, econômicas e culturais que se fundamentam nas revoluções tecnológicas, cada vez mais projetadas em menor escala de tempo (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

Essa transformação em ascensão que impera nas organizações exige mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, *“é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança”* (ROBBINS, 1999, p.407), ou seja, as mudanças que ocorrem no ambiente externo exigem das organizações a capacidade de resposta rápida e eficaz a estas transformações (BRESSAN, 2004).

KIRKBRIDGE (1998), ANDERSON e ANDERSON (2001) ressaltam a importância estratégica da prática contínua da gestão da mudança no cenário de constantes transformações no qual as empresas estão inseridas. Essa estratégia tem o intuito de transformar os desafios gerados pela globalização, rápidos avanços tecnológicos e aumento da competitividade, em verdadeiras oportunidades (KOTTER, 1999).

A sobrevivência em um ambiente complexo e de incertezas e as dificuldades em lidar com tecnologias inovadoras levam as organizações a utilizar estratégias que só devem ser formuladas depois de uma análise ambiental e de uma validação de suas forças e limitações (ANSOFF, 1973; PORTER, 1986; 1991). Nesse contexto, aumentou o entendimento do problema de relacionamento da organização com o seu ambiente, passando a ser encarado como “estratégico”.

Nessa nova abordagem, a essência da elaboração de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com o ambiente. Levando em consideração que as forças externas, de um modo geral, afetam todas as organizações de uma indústria, o grande diferencial encontra-se nas diversas habilidades das empresas em lidar com essas forças (SILVA JUNIOR; SANTOS; FEITOSA; VIDAL, 2012).

WHITTINGTON (2006) aponta a importância de terceiros, consultores ou parceiros, no processo de constituição da estratégia, por meio da reformulação, transferência ou introdução de novas práticas. O papel de terceiros, em particular o

papel do consultor, segundo ARGYRIS (1970), tem como função ajudar os gestores na reflexão e aprendizagem do controle sobre sua capacidade de diagnosticar problemas, oferecendo e produzindo alternativas e implementando soluções.

Para CZANDER e EISOLD (2003) o objetivo da consultoria organizacional é oferecer soluções e opções de mudanças para as organizações que a contratam. Segundo GBADAMOSI (2005), os consultores organizacionais possuem papel fundamental nas mudanças organizacionais, uma vez que o trabalho de um consultor pressupõe de conhecimentos específicos e vasta experiência.

No Brasil, a discussão sobre o tema Mudança Organizacional tem sido recorrente no dia a dia dos executivos, pois a ausência de condições estruturais adequadas desencadeou um ambiente excepcionalmente complexo. Vale ressaltar que pesquisas recentes revelam que ainda existe uma limitada capacidade de introdução de mudanças significativas de forma bem sucedida em funcionamento nas organizações (MACHADO-DA-SILVA; FERNANDES, 1998).

A condução de um processo de mudança organizacional leva a uma situação que não é tranquila nem segura, em vista ao alcance do resultado desejado. Na maioria das vezes, o processo é incerto, descontínuo e conflitivo (MOTTA, 1997), e seria bem mais tranquilo realizar o trabalho de mudança organizacional se as pessoas envolvidas se manifestassem sempre favoráveis a aceitá-la (BORGES; MARQUES, 2011).

Para BORGES e MARQUES (2011), quando uma mudança é proposta no ambiente de trabalho, quase sempre gera uma percepção de ameaça ao *status quo* do indivíduo, que se encontra fundamentalmente organizado e seguro. Esse acontecimento provoca um desequilíbrio interno, que desencadeia reações imediatas, de modo a restabelecer o estado anterior de equilíbrio (FONSECA, 2000). Sendo assim, o gerenciamento da mudança envolve tanto a compreensão de como se dá o contexto organizacional, assim como a capacidade de agir e mobilizar os recursos necessários para promovê-la.

“A mudança deve ser encarada como um processo permanente, contínuo, uma necessidade de atualização que gera atualização. A reprodução de modelos passados representa a contradição de uma cultura a ser sustentada pela inovação e, portanto, voltada para o futuro”. (VIEIRA; VIEIRA, 2003)

Por essas razões, torna-se comum e estratégico para as organizações a criação de equipes permanentes voltadas para a gestão da mudança (ANDERSON e ANDERSON, 2001). Para ADIZES (1995), a gestão da mudança vem preparando as organizações para as transformações, melhorando, no seu processo de mudança, a eficiência.

Por fim, mesmo quando as mudanças são reconhecidamente necessárias, as mudanças rápidas e de grande impacto, dificilmente são recebidas de forma consensual e despertam pouco comprometimento dos envolvidos. Além disso, produzem efeitos quase sempre traumáticos, provocando grande resistência, ressentimentos, mágoas e até mesmo, boicotes (FONSECA, 2000).

No presente trabalho procurou-se evidenciar a importância da gestão da mudança no campo de estudo das organizações. Para este fim, realizou-se um ensaio teórico sobre a mudança organizacional, identificando os processos que envolvem a gestão da mudança e, como a cultura organizacional esta imbricada nesse processo. No final desse trabalho é apresentada uma crítica ao processo de gestão da mudança e, além de uma proposta de pesquisa de campo, com representantes e gestores de grandes empresas no Brasil responsáveis por gerar soluções de mudanças organizacionais para as organizações. Nessa pesquisa procurar-se-á observar e categorizar o que de diferente e importante existe na teoria e na prática da mudança organizacional.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo do estudo é compreender como se dá o processo de mudanças nas organizações e os possíveis impactos que este processo pode ocasionar, nas diferentes culturas organizacionais, afetando direta ou indiretamente a eficiência e a eficácia organizacional.

1.1.2 Objetivos específicos

Para que se possa atingir o objetivo geral, faz-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a) Descrever as diferentes definições abordadas pela literatura ao longo do tempo para o tema mudança organizacional;

- b) Identificar as culturas organizacionais no que tange o processo da gestão da mudança organizacional;
- c) Identificar a percepção gerencial diante da necessidade e do desafio da mudança;
- d) Identificar a percepção gerencial diante dos causadores, facilitadores e dificultadores da mudança organizacional;
- e) Identificar e analisar as implicações das mudanças no âmbito organizacional, por exemplo, as políticas de recursos humanos;
- f) Identificar os aspectos relevantes no processo de gestão da mudança organizacional.

1.2 Relevância teórica e prática

A relevância teórica deste estudo deve-se ao fato de sua contribuição para pensar os conceitos de mudança organizacional, gestão da mudança organizacional, cultura organizacional, bem como a articulação entre eles, mostrando a maneira pela qual esses conceitos estão imbricados num processo de influência mútua. Outra relevância teórica desse trabalho diz respeito à discussão aqui apresentada sobre os aspectos relevantes da gestão da mudança nos ambientes de negócio altamente dinâmicos, evidenciando as fases do processo de mudança e, as questões interpessoais que são tratadas durante a implementação dessas mudanças.

A relevância prática diz respeito à alternativa que o estudo oferece no campo das mudanças organizacionais para pensar em formas de operacionalizar os processos de mudanças organizacionais mostrando que uma mudança organizacional pode gerar impactos nas relações interpessoais dos membros da organização, além de afetar diretamente na eficiência e eficácia das empresas.

Vale ressaltar que diante do cenário de incertezas e a ausência de perspectiva de grandes realizações por parte do governo brasileiro, as empresas, de um modo geral, não percebem um futuro próspero. São recorrentes nos noticiários que se referem às discussões políticas - econômicas, a dificuldade de o governo brasileiro demonstrar planos para alavancar o PIB. Vale lembrar que no ano de 2012 o crescimento brasileiro não passou de 0,9%. O governo brasileiro não conseguiu até o momento apresentar planos saudáveis para a política fiscal do país. A equipe econômica do governo não reconhece as decisões erradas tomadas ao longo do governo e relega ao cenário externo a culpa pelos males que atingem a economia do país.

Diante disso, recentemente a agência de classificação de risco Standard & Poor's reduziu a perspectiva da nota de crédito do país de "estável" para "negativa", o que pode implicar em rebaixamento de *rating*¹ de crédito. Com a imagem arranhada, ficará difícil o governo atrair investimentos privados necessários para que a economia retome fôlego e volte a crescer.

Nesse contexto estão as organizações que sofrem e sofrerão direta e indiretamente os percalços das decisões políticas – econômicas do país. Sendo assim, mudanças estruturais nas organizações tornam-se mais frequentes sendo importante entender e analisar, com o devido cuidado e atenção, como essas mudanças organizacionais se realizam no âmbito da gestão.

Além disso, os pensadores que estudam e analisam as teorias de comportamento organizacional no Brasil, vem demandando menos atenção ao tema da mudança organizacional nos últimos anos. Essa afirmação é confirmada no recente artigo publicado por Sobral e Mansur (2013), com o título: "*Produção científica brasileira em comportamento organizacional no período 2000-2010*", que obteve como resultado dentre os temas mais estudados pela academia brasileira de administração, uma perda de espaço na categoria que trata da mudança organizacional. Segundo os autores, o número de artigos publicados com essa vertente, diminuiu significativamente nos últimos três anos.

Por fim, a escolha do tema deste trabalho também se dá pela experiência vivida pelo autor em sua dinâmica de trabalho real. Fazendo parte hoje do processo de mudança existente na Fundação Getulio Vargas, no Rio de Janeiro, na tentativa de se manter como Escola de administração e de Economia número um do Brasil e, se posicionar com relevância no cenário internacional. Diante disso, existe uma preocupação na abordagem do tema gestão da mudança, para que aspectos como capacitação, motivação, treinamento e desenvolvimento de pessoal, além dos diferentes interesses pessoais dos membros desta Instituição sejam analisados e administrados com o cuidado necessário para alcançar e manter os resultados de qualidade almejados.

¹ Os *rating* de crédito são uma opinião prospectiva sobre a qualidade de crédito. Os *rating* de créditos expressam a opinião da Standard & Poor's sobre a capacidade e a vontade de um emissor – seja uma corporação, ou um governo estadual ou municipal – de honrar suas obrigações financeiras, integralmente e no prazo determinado (FONTE: <http://www.standardandpoors.com/ratings/definitions-and-faqs/pt/la> - 05/11/2013 às 15h).

2 Referencial Teórico

Neste capítulo será apresentada a referência teórica que serviu como pilar para esse trabalho. Buscou-se fazer uma revisão no tratamento dado pelas teorias da administração, sobre as questões relativas à mudança organizacional e à gestão da mudança, envolvendo tanto discussões acerca do conceito de mudança e cultura organizacional, assim como, a apresentação de alguns modelos de processo de mudança.

2.1 Mudança Organizacional

A palavra mudança tem sido largamente usada nos diversos debates, tanto de cunho empresarial, quanto acadêmico, na literatura nacional e internacional. No ambiente organizacional, por exemplo, são inúmeros os conceitos que tentam explicar a mudança.

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos realizados pela academia sobre esse fenômeno, encontra-se em fase de elaboração. A literatura na área é grande, pois retrata uma discussão emergente na vida organizacional, atribuídos, principalmente, a consultores (BRESSAN, 2004). A maioria dos textos sobre o tema refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança, caracterizando-se um conceito em construção, marcado por heterogeneidade de definições e pela ausência de consenso, como pode ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 Definições teóricas sobre mudança organizacional.

DEFINIÇÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	REFERÊNCIA
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;	Lima & Bressan (2003)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas,	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)

arranjos/estrutura e cultura);	
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem;	Ford e Ford (1995)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas;	Woodman (1989)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
É uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004).

Vale ressaltar que a questão da mudança organizacional não é nova na literatura sobre organizações. A novidade se encontra no ritmo e na força, com que as alterações do ambiente impõem as organizações (PINTO e LYRA, 2009). Para HUBER e GLICK (1995), esse ritmo rápido com que se dá à mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a evolução da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

SILVA (1999) afirma que vivemos uma mudança de época, e não uma época de mudanças, em resposta as profundas alterações que vêm ocorrendo desde o final do século passado na estrutura social. RONDEAU (1999) sugere que as organizações mudam devido às alterações sofridas, ao longo do tempo, na maneira de se pensar gestão. Este fato se dá tanto pelo surgimento de novos modelos e ferramentas de gestão, quanto pela própria evolução que vem ocorrendo nas correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

WOOD Jr, CURADO e CAMPOS (1994) reforçam essa corrente de pensamento. Segundo os autores, as mudanças que estão ocorrendo no campo organizacional agora são bastante diferentes das mudanças que ocorreram no passado, onde se predominava um padrão confortável de continuidade. A teoria atual, que trata da mudança organizacional, acrescenta a existência de alguns fatores que são um

tormento para as organizações, como por exemplo, demandas dos consumidores, novos competidores, redução da vida útil dos produtos, novo perfil da mão de obra, além de muitos outros fatores.

Para OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVECHI (2002) a mudança é um processo complexo, ou seja, pode ser planejada ou simplesmente acontecer. Os autores afirmam que as mudanças nas estruturas das organizações podem ser interpretadas de duas maneiras: a mudança não planejada e a mudança planejada ou estratégica. No processo não planejado, a organização procura manter-se no curso, ou seja, solucionando problemas à medida que aparecem. Já a mudança planejada ou estratégica, procura atingir um objetivo estabelecido, incorporando esse objetivo aos membros da organização.

Dentre os primeiros estudos relacionados à mudança organizacional, a raiz do problema, que direcionava a atenção dos administradores era o desafio de desenvolver uma organização flexível que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente (CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005).

Para GHANI *et al* (2002) a mudança planejada pode ser entendida como um esforço proativo da organização, no sentido de envolver seus membros e redefinir suas atribuições para atingir um objetivo específico proposto pela alta cúpula da organização.

SILVA, ARAUJO e VAZ (2009), como muitos outros autores, entendem a mudança organizacional como resultado de fatores internos e externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações. Esses autores afirmam que entre as fontes externas estão a ocorrência de eventos ambientais, como as oscilações do mercado e da concorrência, as reformulações políticas governamentais ou as alterações em um grande grupo de empresas. No nível interno, as mudanças ocorrem devido à ação estratégica da alta administração, que visa à reformulação de novos objetivos a serem alcançados pelas empresas, à implantação de sistemas de planejamento e controle, além das situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes da organização. Além disso, a mudança também pode ocorrer, a partir de ações isoladas exercidas pela alta cúpula da organização.

Por fim, PEREIRA e FONSECA (1997) ressaltam que o processo de mudança pode provocar rupturas traumáticas, devido ao fato da aquisição e da manutenção da estabilidade, constituir uma forma vital para a sobrevivência institucional. Quanto maior

a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que vai de encontro com a identidade do indivíduo. Neste contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações.

2.1.1 Tipos de Mudança Organizacional

As diferentes linhas adotadas na abordagem da mudança organizacional dão origem a uma grande variedade de classificações. Apesar de alguns autores apontarem que a mudança não pode ser gerenciada, a grande parte dos artigos encontrados na literatura diz que é possível. Nesse contexto, percebe-se a importância de se identificar os diferentes tipos de mudança, permitindo que os agentes da mudança aumentem seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação encontrada (PINTO e LYRA, 2009).

SIMS, FINEMAN e GABRIEL (1993) distinguem as mudanças como de primeira e segunda ordem. As de primeira ordem correspondem às mudanças no sistema, representam ajustes dos atuais métodos de execução de tarefas, tais como promover reuniões de equipe para sanar problemas de comunicação. As mudanças de segunda ordem são alterações mais radicais, levando a alterações no sistema propriamente dito. As mudanças de segunda ordem examinam as práticas correntes de trabalho, as crenças e os pressupostos básicos que sustentam essas práticas.

NADLER e TUSHMAN (1990) distinguem as mudanças entre mudanças incrementais e mudanças estratégicas. A mudança incremental refere-se a componentes específicos da organização, com a particularidade de se realizar no contexto da atual concepção estratégica, do tipo de organização e dos valores predominantes. Exemplos dessas mudanças são as reformulações de estruturas, introdução de nova tecnologia e alteração nas práticas de administração de pessoal. Ao contrário, as mudanças estratégicas reforçam o objetivo de modificar a organização como um todo. Portanto, as mudanças estratégicas redefinem o quadro de referência básica, incluindo a própria estratégia, a estrutura, as pessoas, os processos e, em algumas situações, valores que conceberam a organização.

NADLER e TUSHMAN (1990) acrescentam na categorização de mudanças organizacionais, o fato de elas se constituírem de forma reativa ou antecipatória. A forma reativa corresponde a mudanças que são respostas a pressões que se manifestam na organização, podendo expressar-se através de uma crise de desempenho.

Contrariamente, as de natureza antecipatória correspondem a mudanças que resultam de uma análise de cenários futuros que a organização irá enfrentar, não sendo, simplesmente, uma resposta a eventos contemporâneos. Vale lembrar, que nas mudanças antecipatórias, é fundamental a participação da alta direção da organização, por ser parte essencial do processo de elaboração da visão antecipatória das necessidades de mudança (ACUÑA e FERNÁNDEZ, 1995).

Combinando-se as duas dimensões supracitadas, radicalidade da mudança (incremental e estratégico) e horizonte de tempo (reativa e antecipatória), resultam na seguinte Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 Tipologia das mudanças organizacionais

	Incrementais	Estratégicos
Antecipatórios	Sintonia	Reorientação
Reativos	Adaptação	Recriação

Fonte: Adaptado de ACUÑA e FERNÁNDEZ (1995).

As mudanças incrementais e antecipatórias denominam-se *sintonia*, correspondem a modificações em estruturas específicas da organização e ocorrem com antecipação de eventos futuros. As mudanças incrementais que se iniciam de forma reativa denominam-se *adaptação*. As mudanças estratégicas e antecipatórias são de *reorientação* e, por último, as estratégicas, mas reativas são de *recriação* (ACUÑA e FERNÁNDEZ, 1995).

ACUÑA e FERNÁNDEZ (1995) chamam a atenção para as mudanças de recriação. Segundo os autores elas são mais arriscadas porque se iniciam em situações de crise e, o tempo constitui-se uma variável de restrição. Essas mudanças são consideradas complexas, pois quase sempre envolvem transformações em valores básicos da instituição, as quais provocam resistências por parte das pessoas. Para o sucesso desse tipo de mudança é necessário substituir executivos da alta direção, não muito raro por pessoas de fora da organização.

Segundo ACUÑA e FERNÁNDEZ (1995), as mudanças de reorientação estão associadas a experiências de sucesso. A folga relativa de tempo que se dispõe permite o planejamento da mudança, a formação de coalizões e a potencialização da capacidade

das pessoas para que trabalhem eficientemente na nova organização. A folga de tempo, também permite que a alta direção possa redefinir os valores essenciais de acordo com a nova estratégia, a nova estrutura e os novos processos. Vale ressaltar, que essas mudanças de reorientação são perigosas na medida em que as definições antecipatórias do futuro podem ser invalidadas em ambientes altamente mutáveis.

ACUÑA e FERNÁNDEZ (1995) afirmam que os diferentes tipos de mudança organizacional irão precisar de diferentes tipos de liderança. As mudanças incrementais, de um modo geral, podem ser realizadas no contexto da estrutura e dos processos de gestão existentes na organização, sendo necessário, em alguns casos, combiná-las com estruturas temporárias de transição. Já quando as mudanças são de caráter estratégico, elas não podem apoiar-se nas estruturas e processos existentes, pois os mesmos são objetos de mudança. Nesses casos a liderança é fator crucial na administração da mudança, sendo ela dotada de carisma, permitindo-lhe desenvolver e comunicar um sentido de futuro para a organização, motivar o pessoal, criar condições para uma liderança eficaz na equipe gerencial que a assessora e, por fim, institucionalizar a mudança na cúpula em toda a organização (NADLER e TUSHMAN, 1990).

LIMA e BRESSAN (2003) apresentam várias classificações, mas destacam que a tipologia de mudança organizacional amplamente divulgada refere-se à mudança transformacional *versus* mudança incremental. No Quadro 2 são apresentadas algumas tipologias de mudanças.

Quadro 2 Alguns tipos de mudança organizacional.

Tipo de mudança		Referência
Contínua - Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica - Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	WEICK e QUINN (1999)
Incremental / Contínua - Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua - Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	NADLER <i>et al</i> (1994)
Incremental / Organizacional - Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional / Institucional - Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	SILVA (1999)

Primeira ordem - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	Segunda ordem - É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	PORRAS e ROBERTSON (1992)
Intencional - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	Não intencional - Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.	FORD e FORD (1995)
Micromudança - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macromudança - Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (1998)

Fonte: Adaptado de PINTO e LYRA (2009).

Vale ressaltar que as mudanças são realizadas de forma espontânea, planejada e dirigida. A espontânea não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações. É oriunda das ações do dia a dia e é guiada por pessoas que não ocupam posição de autoridade. A planejada acontece de maneira programada, sendo regida por um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos. Por fim, a dirigida precisa de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação (PINTO e LYRA, 2009).

SILVA (2001), diante dos diferentes critérios descritos na literatura sobre mudança, propõe uma síntese de classificação, conforme o Quadro 3. Para o autor, é importante salientar que, diante das ambiguidades existentes na forma como os termos são utilizados nos diferentes critérios, realizou-se algumas escolhas quanto a sua utilização, podendo essas escolhas não coincidir com as de outros autores.

Quadro 3 Critérios de classificação sobre a mudança.

Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	Intencional (ou deliberada) - Aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.
	Não intencional (ou emergente) - Aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (também chamada de planejada - é importante ressaltar a existência de ambiguidade planejada no emprego do termo, que é utilizado algumas vezes, como sinônimo de mudança intencional) - Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	Dirigida - Aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.

	Espontânea - Aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro - Aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.
	Micro - Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (conhecida também como incremental) - Aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	Episódica (também chamada de intermitente) - Aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (conhecida também como marginal ou contínua) - Aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.
	Radical (conhecida também como severa ou descontínua) - Aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica / econômica - Aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.
	De natureza predominantemente humana / social - Aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Fonte: Adaptado de SILVA (2001).

Apesar de não representar toda diversidade de classificações que pode ser encontrada na teoria sobre mudança organizacional, SILVA (2001) acredita que os diferentes critérios apontados no Quadro 3 são suficientes para demonstrar a diversidade de enfoques adotados na abordagem do tema nas teorias da administração.

2.1.2 Forças para a Mudança

Segundo ACUÑA e FERNÁNDEZ (1995), a iniciativa de uma mudança organizacional decorre da expectativa de obter um aumento de eficácia na instituição e/ou uma adaptação a condições ambientais que constituem desafios ou oportunidades. Em geral, para os autores, as iniciativas de mudança obedecem ao propósito de solucionar problemas para que as instituições tenham um melhor desempenho.

SENGE (1990), STRAND *et al* (1989), GARVIN (1993), FRENCH, BELL e ZAWACKI (1989), ARGYRIS (1970), SCHEIN (1988), BEER, EISENSTAT e SPECTOR (1990) afirmam que a condição básica para se dar início a um processo de mudança é a percepção e a consciência de problemas nas instituições, ou de

oportunidades para seu desenvolvimento. Os problemas organizacionais estão relacionados, a situações em que a eficácia da organização para alcançar seus objetivos, encontra-se comprometida. As oportunidades de desenvolvimento estão diretamente relacionadas a situações que oferecem vantagens para a viabilidade futura da organização.

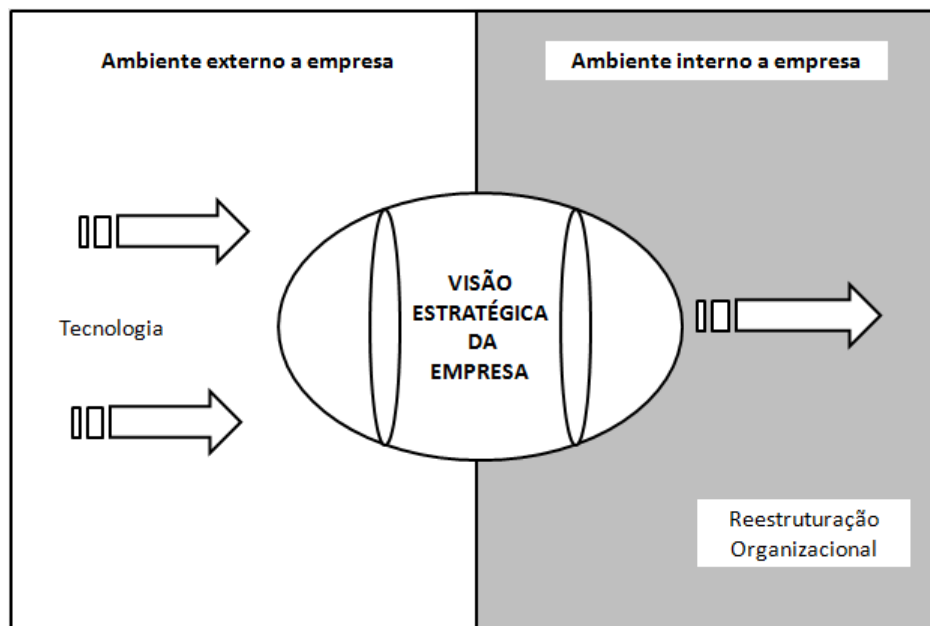
Para ALTAMIRANO (1999) as mudanças que se iniciam em uma organização têm como fontes diversos fatores. Segundo o autor, ao analisar o processo de mudança organizacional em uma empresa, os estimuladores de uma mudança podem ser atribuídos por, uma exigência do mercado, avanços tecnológicos ou simplesmente por uma estratégia da organização, desencadeada por algum objetivo específico.

As exigências do mercado, por exemplo, podem ser representadas pela atitude de clientes cada vez mais exigentes em adquirir produtos com alto valor agregado, tornando um desafio, para as organizações, desenvolver novas metodologias de produção ou adotar sistemas de gestão que possibilitem a sua sobrevivência no mercado (OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVETHI, 2002).

Para GHANI (2002) o reflexo do avanço da tecnologia sobre a estrutura das organizações é fonte de referência para um amplo campo de estudo em muitos países. Contudo, o autor relata que após uma organização adotar uma tecnologia avançada, a empresa necessita redefinir funções e tarefas ou eliminar alguns cargos dentro da estrutura organizacional. Para NOORI (1997) o que ocorre é que muitas empresas que possuem uma estrutura tradicional, mecanicista e padronizada não conseguem obter vantagem competitiva adotando, puramente, novas tecnologias. Isto acontece porque as estruturas existentes nessas organizações, não possibilitam que seus elementos tenham uma visão proativa em relação ao seu futuro.

Segundo GONÇALVES (2000), os elementos que interferem na estrutura das organizações não atuam de forma isolada, mas cada fator tem uma respectiva correlação com outro. Para o autor, a empresa “olha” para o ambiente que a cerca e traduz esta visão para seu ambiente interno, procurando se reorganizar de maneira a responder aos estímulos que recebe, conforme demonstra a Figura 1.

Figura 1 Visão estratégica da empresa frente aos fatores de mudança.



Fonte: Adaptado de OLIVEIRA, DUARTE e MONTEVETHI (2002).

Sendo assim, a reestruturação organizacional poderá promover um gradativo rompimento com a tradição e os condicionamentos das organizações, favorecendo a adoção de novos procedimentos administrativos, formação de novos arranjos de poder, marcados pela simplicidade e com suporte na instrumentalidade estratégica. Contudo, a reestruturação não se deve limitar apenas à organicidade e aos novos métodos de gestão, precisa ir mais além, produzindo efeitos concretos nas atividades fins da organização (VIEIRA e VIEIRA, 2003).

Para ROBBINS *et al* (2010) nenhuma empresa encontra-se em situação estável hoje em dia. Até mesmo as organizações tradicionalmente estáveis, como as que ocupam uma fatia do mercado dominante em sua área, devem mudar e, em alguns casos radicalmente.

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização. Sendo assim, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que conhecimento poderia permitir o manejo e a implementação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e sua chance de sobrevivência (BRESSAN, 2004).

ROBBINS *et al* (2010) no Quadro 4 descreve seis forças que atuam como desencadeadoras de mudança. Natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política mundial. Segundo o autor, esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional, de forma mais ou menos presente em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

Quadro 4 Forças para a mudança.

Forças	Exemplos
Natureza da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> • Maior diversidade cultural • Envelhecimento da população • Imigração e terceirização crescentes
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Computadores mais rápidos • Surgimento e crescimento das redes sociais • Decifração do código genético humano
Choques econômicos	<ul style="list-style-type: none"> • Altas repentinas de juros para combater a inflação • Colapso do sistema financeiro internacional • Recessão global
Competição	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência globalizada • Fusões e consolidações • Maior regulação governamental do comércio
Tendências sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Consciência ambiental crescente • Liberação das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais • Mais tarefas múltiplas e conectividade
Política internacional	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador • Abertura de mercados na China • Embargos a nações árabes, como o Irã e o Iraque

Fonte: Adaptado ROBBINS *et al* (2010).

Quase todas as organizações hoje precisam se ajustar a um ambiente multicultural, a mudanças demográficas, imigração e terceirização da força de trabalho. Além disso, a tecnologia vem mudando a forma de trabalho e as organizações continuamente (ROBBINS *et al*, 2010).

Para NADLER *et al* (1995) as organizações no intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente; com a diminuição dos custos de coordenação interna; com o aumento da inovação competitiva; com a redução do tempo de resposta ao mercado; com a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; com a capacidade

de gerenciar mudança de maneira rápida e, sobretudo, o encontro de uma real vantagem competitiva.

Para PETTIGREW (1987) os fatores capazes de iniciar mudanças organizacionais são quase que exclusivamente extra organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. Contudo, o autor ressalva que outros aspectos também devem ser identificados e analisados em um processo de mudança, como por exemplo, a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

No Quadro 5 é representada a síntese dos trabalhos de ROBBINS *et al* (2010), NADLER *et al* (1995) e PETTIGREW (1987) que descrevem um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores ou *triggers* dos diferentes tipos de mudança organizacional.

Quadro 5 Causadores de mudança organizacional.

Autor(es)	Causadores / <i>triggers</i>
ROBBINS (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Natureza da força de trabalho • Tecnologia • Choques econômicos • Concorrência • Tendências sociais • Política Mundial
NADLER e COLS (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Descontinuidade na estrutura organizacional • Inovação tecnológica • Crises e tendências macroeconômicas • Mudanças legais e regulamentação • Forças do mercado e competição • Crescimento organizacional
PETTIGREW (1987)	<ul style="list-style-type: none"> • Recessão econômica • Mudanças no ambiente de negócio

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004)

Ao observar o Quadro 5, os causadores ou *triggers* de mudança organizacional possuem, de modo geral, duas fontes específicas: o ambiente externo e as necessidades da própria organização. Por aspectos baseados no ambiente externo entende-se: política internacional, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentação, recessão econômica, competição e inovação tecnológica; e pelos aspectos ligados à

própria organização entende-se: desempenho, características pessoais dos gerentes, natureza da força de trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional (BRESSAN, 2004).

Vários acontecimentos podem acarretar numa mudança organizacional que pode ser entendido desde uma alteração de posição no mercado, passando por: mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações (SOUZA, BALTAZAR e LENZI, 2013).

Para KASZNAR (1997) existem inúmeras ocasiões que não justificam as mudanças e, é preciso que o agente da mudança possua uma visão ponderada acerca da necessidade da mesma. Dentre elas, o autor destaca as seguintes situações:

- a) A empresa vai de vento em poupa; é naturalmente proativa; absorve e faz mudanças tecnológicas como líder do seu setor;
- b) Os gaps tecnológico, administrativo, produtivo, processual, legislativo, econômico-financeiro, de recursos humanos e afins são totalmente a favor da empresa;
- c) Usar a reestruturação como ameaça de mudança da regra do jogo;
- d) Usar o procedimento para instabilizar gente eficiente, frequentemente mais jovem, que poderia tocar a empresa com mais eficiência até que a dos atuais titulares;
- e) Usar a reestruturação como bode expiatório da impossibilidade de se adotarem medidas de avaliação de altos executivos;
- f) Usar a reestruturação como forma de contratar consultorias para fazerem o que cabe aos executivos internos da organização;
- g) Ter medo de não fazer nada;
- h) Fazer porque o concorrente faz (ou diz que faz).

2.1.3 Mudança planejada

BENNIS (1976) descreve a mudança em diversas vertentes, mas sempre com enfoque nas causas e consequências da mudança no comportamento humano. A ciência do comportamento seria um meio de transpor e compreender as crises contemporâneas, através de uma orientação do processo de transição. Para o autor, a ação baseada no

conhecimento e na autodeterminação, pode mudar a natureza da vida organizacional, pois a mudança planejada envolve intervenções humanas e/ou cultural.

A mudança planejada é um método que 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 provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas (BENNIS, 1976, p.81).

DUCK (1999) trabalha com o conceito de que as empresas estão cheias de sobreviventes da mudança, que são pessoas que aprenderam a conviver com os programas de mudança, sem de fato mudarem a si mesmas. Sendo assim, os gerentes precisam desenvolver novas maneiras de raciocinar sobre as mudanças nas organizações atuais, fazendo críticas construtivas desdobrando a mudança em pequenas fatias.

Planejada ou não, a mudança organizacional, segundo DUCK (1999), representa qualquer alteração na relação entre a organização e o meio ambiente, que possa trazer consequências na eficiência e/ou eficácia organizacional. É uma necessidade organizacional para se adequar as variações do mercado, a fim de satisfazer o cliente externo e consequentemente vencer seus concorrentes (SOUZA, BALTAZAR e LENZI, 2013).

Algumas organizações tratam as mudanças como ocorrências acidentais. Sendo assim, elas não ocorrem como uma atividade intencional e orientada para resultados. A mudança planejada busca melhorar a capacidade da organização de se adaptar às mudanças em seu ambiente e, mudar o comportamento dos funcionários.

Segundo ROBBINS *et al* (2010), para que uma empresa sobreviva, ela precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra. Quando o governo lança novas leis, quando a concorrência inova com um novo produto ou serviço, quando alguns insumos, essenciais para uma dada produção, saem de circulação ou quando qualquer outra mudança desta natureza ocorre, a organização precisa responder a essas mudanças impostas pelo novo cenário.

Incentivos à inovação, programas de autonomies gerenciais e trabalho em equipe são alguns exemplos de atividades de mudança planejada, direcionadas para responder às mudanças no ambiente interno da organização.

O sucesso ou fracasso de uma empresa se deve, essencialmente, a capacidade ou não de seus funcionários realizarem uma determinada demanda. A mudança planejada também engloba a mudança do comportamento humano, ou seja, das pessoas e grupos que fazem parte de uma organização (ROBBINS *et al*, 2010).

Nesse processo de mudança organizacional é importante definir o papel dos agentes da mudança, ou seja, os responsáveis pela administração das atividades de mudança. Eles deverão enxergar um futuro para a organização que não é identificado pelos demais, deverão motivar, incentivar e implementar essa visão. Os agentes da mudança podem ser funcionários novos ou antigos, gerentes ou não, ou ainda consultores externos à empresa.

Vale ressaltar que muitos processos de mudança fracassam porque os agentes de mudança sofrem grande resistência por parte dos membros da organização.

2.1.4 Resistência à mudança

Sabe-se que o termo resistência possui uma infinidade de significados, sendo aplicável a variados temas. Para cumprir os objetivos desse trabalho, o conceito de resistência estudado foi desenvolvido a partir do campo da Psicologia e levado pelo psicólogo alemão Kurt Lewin para o domínio dos estudos organizacionais, por meio do conceito de resistência à mudança.

Kurt Lewin foi responsável pelo desenvolvimento da Psicologia Social e da pesquisa-ação, onde se discutiu a resistência no contexto das mudanças organizacionais e sociais, através da *teoria do campo psicológico* (WEISBORD, 1987), uma das primeiras a considerar o comportamento humano como resultado tanto de características do indivíduo quanto do ambiente (RUDOLPH, 2003; RHEINBERG, 2000).

Esse autor argumentava que as mudanças nas organizações deviam seguir três etapas: descongelamento do *status quo*, movimento na direção de uma nova condição desejada e recongelamento da mudança para torná-la permanente (ROBBINS *et al*, 2010). MARROW (1969) *apud* DENT e GOLDBERG (1999) apresenta a visão de Lewin sobre mudança organizacional e social da seguinte forma:

Sistemas de papéis sociais, com seus padrões associados de atitudes, expectativas e, normas de comportamento, compartilham com os sistemas biológicos a característica da homeostase – isto é, a tendência a resistir à mudança, de restabelecer o estado anterior após uma perturbação. Ao observar exemplos de mudança bem sucedida, Lewin notou que havia três fases: primeira, um “descongelamento”, ou rompimento do estado estável inicial, então um período de perturbação com experimentação de diversas possibilidades adaptativas e, finalmente um período de consolidação da mudança com o “congelamento” em um novo estado estável. (MARROW, 1969 apud DENT e GOLDBERG, 1999).

HERNANDEZ e CALDAS (2001) reafirmam essa visão, creditando a expressão “resistência à mudança” a Kurt Lewin. Segundo esses autores, na visão de Lewin:

As organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase-estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria 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, 1951 apud HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Lewin entendia que tanto o indivíduo quanto o grupo poderiam ser considerados “pontos de aplicação” das forças sociais. Para o autor, o padrão de comportamento do indivíduo poderia ser diferente do padrão de comportamento do grupo no qual ele está inserido e, essa diferença poderia ser encorajada em culturas diferentes com graus diferentes. Nesse sentido, o grupo tenderia a exigir a uniformidade de comportamento dos seus membros e, quando um elemento demonstrasse um padrão de comportamento diferente dos demais, ele correria o risco de ser ridicularizado, podendo até ser excluído do grupo (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Vale ressaltar que a resistência à mudança apontada por Lewin é um fenômeno sistêmico e não psicológico, sendo que nas organizações, as forças presentes nesse sistema afetam igualmente todos os níveis hierárquicos, não sendo apenas um privilégio dos indivíduos pertencentes na base da pirâmide (DENT e GOLDBERG, 1999).

Sendo a resistência à mudança entendida como qualquer conduta que objetiva a manter o *status quo* em face da pressão de modificá-lo (ZALTMAN e DUNCAN, 1977), tanto a literatura acadêmica quanto a gerencial aponta à resistência à mudança como uma das principais barreiras à mudança bem sucedida (KUTZ e DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993). Entretanto, os únicos resultados encontrados sobre o tema são inúmeras proposições de “receitas” para se superar a resistência, com pouca intensidade de análise no meio acadêmico.

Quando se revisa a literatura sobre mudança organizacional, dois aspectos tornam-se evidentes. Primeiro, registra-se como uma verdade universal as proposições clássicas que foram levantadas na década de 40 e difundidas nas décadas seguintes. Segundo, aprendeu-se a considerar resistência à mudança como um fenômeno natural (KURTZ e DUNCAN, 1998; COGHLAN, 1993) em processos de implementação de mudanças ou inovações nas organizações (HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Para CLEGG, KORNBERGER e PITSIS (2011) a metáfora de origem do *unfreezing* (saída do *status quo*) e *freezing* (a nova realidade da organização) é problemática, porque as organizações estão sempre em movimento. Sendo assim, nunca respondem somente a imperativos de projetos únicos, mas, em geral, se iniciam de muitas pressões e direções, mesmo que os agentes da mudança administrativa sejam capazes de exercer uma capacidade de direção (BUCHABAN e BADHAN, 1999 *apud* CLEGG, KORNBERGER e PITSIS, 2011).

Para ROBBINS *et al* (2010) a resistência à mudança pode ser positiva se for enveredada a discussões abertas e ao debate. Esse diálogo torna-se preferível diante da apatia e do silêncio, e podem indicar que os membros da empresa aderiram ao processo, oferecendo aos agentes da mudança a oportunidade de explicar seus esforços na elaboração das mudanças.

Na maioria das vezes, a resistência à mudança não aparece de forma padronizada. Segundo ROBBINS *et al* (2010), ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando a resistência se apresenta de forma aberta e imediata, ou seja,

existem protestos, diminuição do ritmo de trabalho ou ameaças de greve, torna-se mais fácil à administração, por parte dos gestores, a abordagem da mudança na organização.

O desafio de trabalhar a resistência encontra-se nos casos em que ela aparece de forma implícita ou protelada. Os traços da resistência implícita são sutis, ou seja, podem se apresentar como perda de lealdade à organização, perda da motivação, aumento dos erros, aumento do absenteísmo, principalmente por “questões de saúde” e, portanto, de difícil identificação pelos agentes da mudança. As ações proteladas podem dificultar a ligação entre a fonte da resistência e a reação à mesma, aparecendo apenas após dias, meses ou anos (ROBBINS *et al*, 2010).

O Quadro 6 resume as principais causas de resistência à mudança segundo uma fonte específica. ROBBINS *et al* (2010) classificou em fontes individuais as que residem em características humanas como percepção, personalidade e necessidades e; fontes organizacionais as que residem na própria estrutura organizacional.

Quadro 6 Fontes de resistência à mudança.

Fontes individuais	Fontes organizacionais
<p>Hábitos – Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.</p>	<p>Inércia estrutural – As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.</p>
<p>Segurança – As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas.</p>	<p>Foco limitado de mudança – As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior.</p>
<p>Fatores econômicos – As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.</p>	<p>Inércia de grupo – Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora.</p>

<p>Método desconhecido – A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.</p>	<p>Ameaça à especialização – As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados.</p>
<p>Incerteza – É caracterizada pela falta de informações sobre acontecimentos futuros. Ela representa o medo do desconhecido. A incerteza aumenta o risco de fracasso e torna difícil computar as probabilidades e os custos associados a decisões alternativas</p>	<p>Ameaça às relações de poder estabelecidas – Qualquer redistribuição de autoridade para tomada de decisões pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas dentro da organização.</p>
<p>Processamento seletivo de informações – As pessoas processam seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Elas só ouvem o que querem ouvir. Ignoram informações que possam desafiar o mundo que construíram.</p>	<p>Ameaça às distribuições estabelecidas de recursos – Os grupos que controlam os recursos geralmente encaram a mudança como uma ameaça, pois tendem a estar satisfeitos com o <i>status quo</i> da organização.</p>
<p>Auto interesse dos indivíduos – Qualquer proposta de mudança no projeto de trabalho, na estrutura ou tecnologia, pode ameaçar a equipe de trabalho do gerente, podendo levar a uma perda de poder e prestígio.</p>	
<p>Falta de entendimento e confiança – Muitas vezes os funcionários não entendem a intenção da mudança, desconfiando do processo.</p>	
<p>Avaliações e metas distintas – Forma como os indivíduos avaliam as estratégias e objetivos da organização. Para um gerente, a inovação pode ser essencial para garantir que a organização se mantenha competitiva; para os funcionários, a inovação poderá ser vista como um problema ou ameaça à sua segurança, à sua função na organização.</p>	

Fonte: Adaptado de ROBBINS *et al* (2010).

Na Figura 2 encontram-se as principais fontes individuais de resistência à mudança.

Figura 2 Fontes individuais de resistência à mudança.



Fonte: Adaptado de ROBBINS *et al* (2010)

Na Figura 3 encontram-se as principais fontes organizacionais de resistência à mudança.

Figura 3 Fontes organizacionais de resistência à mudança.



Fonte: Adaptado de ROBBINS *et al* (2010)

Por fim é importante salientar que nem toda mudança é positiva. Além disso, as mudanças rápidas e transformadoras são arriscadas. Os agentes da mudança precisam pensar cuidadosamente em todas as implicações envolvidas no processo de mudança. A rapidez na execução desse processo pode levar a decisões equivocadas e, em alguns casos, a uma alienação na percepção da magnitude de todos os custos e efeitos envolvidos na mudança. Além disso, um planejamento adequado da implementação da mudança que leve em consideração as causas da resistência podem ajudar a mitigar a probabilidade de fracasso da mudança e também auxiliar a evitar indesejáveis consequências.

2.1.5 Superando a resistência à mudança

DENT e GOLDBERG (1999) analisaram os principais trabalhos realizados sobre o tema resistência à mudança entre as décadas de 1950 e 1960 e perceberam que, a partir da década de 1960, o termo resistência à mudança se distanciou claramente do conceito abordado por Lewin. Sendo amplamente divulgado nas principais escolas e textos que tratam de gestão, segundo os autores, o conceito consiste em “*um conceito psicológico no qual a resistência é usada dentro do indivíduo, e a tarefa do gestor é superar essa resistência*” (DENT e GOLDBERG, 1999).

Nesse contexto, observa-se que o fenômeno da resistência à mudança situa-se no interior do indivíduo. Perde-se então, o componente externo (fatores ambientais e de grupo, por exemplo), como um dos elementos na origem do comportamento individual. Além disso, perde-se também, o caráter sistêmico, defendido por Lewin.

Assim, como resultado desse novo conceito de resistência à mudança tem-se a criação da abordagem “*gestores-superam-a-resistência-do-empregado*” (SONENSHEIN, 2010) que, está presente na teoria e na prática de gestão da mudança desde então (DENT e GOLDBERG, 1999; FORD, FORD e D`AMELIO, 2008; SONENSHEIN, 2010).

Vale ressaltar que após um período de ausência de publicações sobre resistência à mudança, nas décadas de 1970 e 1980, o tema retornou a ser discutido fortemente, trazendo uma grande variedade de publicações que desdobram na análise dos pressupostos que embasam a abordagem supracitada.

Para FORD, FORD e D`AMELIO (2008) essa abordagem é uma visão centrada no *agente da mudança*, tornando-se uma perspectiva predominantemente a favor dos agentes da mudança e de seus patrocinadores. DENT e GOLDBERG (1999) e KLEIN (1976), apontam que os trabalhos sobre resistência à mudança tendem a uma perspectiva, ou viés, daqueles que querem implantar a mudança, presumindo que os agentes da mudança estão corretos e, aqueles que recebem a mudança criam barreiras e obstáculos com o objetivo de acabar com a mesma.

De uma forma geral, as receitas para se superar a resistência à mudança podem ser resumidas nas estratégias genéricas apontadas por ROBBINS *et al* (2010). O autor enumera oito táticas para auxiliar os agentes da mudança a lidarem com as resistências:

1. Educação e comunicação. Comunicar o processo de mudança pode reduzir a resistência dos funcionários envolvidos em dois “níveis”. Em primeiro, elimina-se os efeitos da falta de informação e da comunicação ineficiente. Há a possibilidade de os funcionários conhecerem os fatos relevantes do processo e esclarecerem qualquer mal entendido, diminuindo a resistência. Em segundo, a comunicação realizada de uma maneira apropriada, facilita a compreensão da necessidade de mudança.
2. Participação. A resistência anula-se quando o funcionário participa de sua decisão. Levando em consideração a capacidade do funcionário em agregar ao processo de mudança, seu envolvimento reduzirá significativamente a resistência, gerando compromisso e melhora na decisão final do processo. Vale ressaltar que esta tática pode acarretar em uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo.
3. Apoio e comprometimento. Quando os funcionários, e principalmente os gestores, demonstram baixo comprometimento emocional com a mudança, eles favorecem o *status quo* e resistem à mudança. Buscar o apoio dos funcionários facilita o comprometimento emocional e auxilia na desconstrução do *status quo*.
4. Desenvolver relações positivas. As pessoas, de um modo geral, aceitam melhor as mudanças se confiam nos gerentes ou gestores que as implementam.
5. Implementando mudanças de forma justa. Uma das formas da organização reduzir os impactos negativos do processo de mudança é assegurar aos funcionários que a implementação da mesma ocorrerá de forma justa. Sendo assim, o funcionário precisa reconhecer a razão da mudança e percebê-la como coerente e justa.
6. Manipulação e cooptação. A manipulação compreende as tentativas de influenciar os funcionários de maneira disfarçada. A organização distorce os fatos para torná-los mais atraentes, sonega informações e cria falsos rumores no intuito de obter dos funcionários todo o apoio nas mudanças sugeridas. A cooptação seria uma mistura de manipulação com participação, ou seja, busca-se “subornar” as pessoas que lideram os grupos de resistência oferecendo-lhes papéis de destaque nas decisões

oriundas das mudanças, na intenção de obter seu apoio. O risco consiste quando esses funcionários percebem a manipulação e perdem total credibilidade na organização.

7. Selecionando pessoas que aceitam mudanças. Algumas pesquisas sugerem que a habilidade de aceitar as mudanças está intimamente relacionada à personalidade de alguns indivíduos. De um modo geral esses grupos de pessoas estão abertos a experiências, apresentando comportamento positivo e flexível em relação a mudanças e, dispostas a assumir riscos.
8. Coerção. Consiste no uso de ameaças diretas ou de força sobre o grupo resistente. Exemplos: ameaça de transferência, perda de promoção, avaliação negativa de desempenho, etc. As vantagens e desvantagens se assemelham a tática da manipulação e cooptação.

Porém, estudos recentes, discutem o papel desempenhado pelos agentes da mudança e, como ele pode contribuir no resultado de suas ações (ou inações) para a ocorrência de comportamentos definidos como resistência à mudança (FORD, FORD e D`AMELIO, 2008; SONENSHEIN, 2010; WEICK, 2011).

HERNANDEZ e CALDAS (2001) argumentam, em seu artigo, se as mudanças organizacionais têm, necessariamente, um caráter positivo, onde se gera um futuro melhor que o atual, assim como, PORRAS e ROBERTSON (1992) que analisam diversos trabalhos sobre a iniciativa da mudança organizacional e descobrem que menos de 40% deles produzem mudanças positivas para as organizações.

HERNANDEZ e CALDAS (2001) contra argumentam cinco pressupostos de resistência à mudança, colocados em evidência pela teoria da mudança organizacional. O primeiro deles diz respeito à seguinte afirmação: *“a resistência à mudança é um ‘fato da vida’ e algo que inexoravelmente irá ocorrer durante processos de transformação”*.

Segundo esses autores, essa premissa tem sido questionada por estudos em mudança organizacional que tem indicado que a resistência não é um fenômeno tão frequente quanto se possa imaginar (KOTTER, 1999). De acordo com este autor, quando a resistência ocorre, ela reside na mente do indivíduo e, quando tais impedimentos de fato acontecem, o obstáculo pode estar na estrutura organizacional, em um sistema de recompensa baseado em desempenho, que força as pessoas a escolherem

entre a nova visão e seus próprios interesses ou, em gerentes que se recusam a mudar e que demandam de seus subordinados atitudes que são incompatíveis com todo esforço de mudança.

Além disso, essa premissa foi questionada por argumentos, segundo DENT e GOLDBERG (1999), que sugeriram que os agentes da mudança (gerentes, consultores, etc.) ao considerarem a resistência à mudança como um fenômeno natural, incluirão essa circunstância em seu planejamento e criarão formas de minimizá-la. Nesse sentido, serão tentados a disfarçar ou escondê-la, podendo provocar um desastre, ou seja, as mesmas ferramentas que serviram para evitar a resistência acabam contribuindo para o seu aparecimento.

BURKE (1987) e AGÓCS (1997), teóricos do poder nas organizações, defendem que, ao serem manipulados por agendas gerencialistas, os modelos predominantes podem ser usados como desculpa pelos detentores do poder e/ou pelos agentes da mudança, em prol de seus próprios interesses, durante processos de mudança.

O segundo pressuposto diz respeito à afirmação: “*resistência à mudança é nociva à organização*”. Para HERNANDEZ e CALDAS (2001) esse pressuposto desconsidera que a resistência à mudança pode, de fato, constituir um fenômeno saudável e positivo. De forma conceitual, a resistência será um fenômeno salutar quando a mudança trazer prejuízos ao ambiente, ainda que este não seja o objetivo do agente da mudança. Assim, a resistência à mudança será salutar quando pressionar os agentes da mudança a serem mais cuidadosos a fim de torná-la mais adequada com o ambiente (AGÓCS, 1997).

Outro ponto levantado por HERNANDEZ e CALDAS (2001) consiste na ingenuidade de achar que o agente da mudança tem sempre razão. Ainda que a resistência à mudança seja apontada como causa de fracassos em processos de implantação de reengenharias, gerência da qualidade total (TQM), automação, *downsizing*² e introdução de novos produtos, essa afirmação pode visar muito mais

² Segundo Cameron *et al.* (1993), *downsizing* consiste num conjunto de atividades que são tomadas a nível da gestão, concebidas para melhorar a eficiência da organização, como a produtividade e/ou competitividade, representando ainda uma estratégia que afeta o tamanho da organização, a nível de funcionários/força de trabalho e de processos de trabalho.

proteger a decisão daqueles que se dispuseram a aplicar o remédio certo para o doente errado, do que realizar uma avaliação real das razões do fracasso.

O terceiro pressuposto consiste na afirmação: *“os seres humanos são naturalmente resistentes a mudanças”*. A lógica por detrás desse pressuposto é a seguinte: a mudança é uma ameaça a um equilíbrio preexistente e, portanto, provocaria incerteza. WATSON (1969) *apud* HERNANDEZ e CALDAS (2001) demonstrou evidências contraditórias, que mostram que seres humanos anseiam por estímulos. Segundo o autor, o desejo por novas experiências é um dos quatro mais básicos desejos do comportamento do ser humano.

O quarto pressuposto afirma que: *“os empregados são atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem à mudança”*. Como já mencionado anteriormente, para Lewin, a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma poderia ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes. Outros autores como SPREITZER e QUINN (1996) *apud* HERNANDEZ e CALDAS (2001), se juntam à crítica de *“a culpa é dos funcionários”*. Esses autores demonstraram que gerentes de nível médio de uma organização que passava por um processo de mudança, culpavam seus superiores hierárquicos por resistir ao esforço de mudança.

O quinto e último pressuposto, trabalha com a seguinte afirmação: *“a resistência é um fenômeno massificado”*. WATSON (1969) *apud* HERNANDEZ e CALDAS (2001), entre outros autores, afirmam que a resistência não é uniforme e varia de indivíduo para indivíduo de acordo com a fase do processo de mudança. A realidade para um indivíduo não pode ser entendida somente como um fenômeno social e sociopsicológico, mas também como uma experiência pessoal (TAJFEL, 1982; GOFFMAN, 1968 *apud* HERNANDEZ e CALDAS, 2001).

Portanto fica claro e evidente que a resistência à mudança é um fenômeno a ser considerado com cuidado na implementação de uma mudança organizacional. Os estudos que tratam desse assunto são vastos e em ebulição na criação de novas teorias. Para que a gestão da mudança se dê, de forma menos traumática, é necessário conhecer essa gama de pensamentos apresentados anteriormente, a fim de auxiliar no planejamento adequado do processo de mudança, mitigando a probabilidade de fracasso de mudança e também ajudar a evitar indesejáveis consequências.

Por fim, ROBBINS *et al* (2010) afirma que nenhuma discussão sobre resistência à mudança estaria completa sem uma pequena menção às políticas de mudança. Para o autor, toda mudança ameaça o *status quo* da organização, implicando em atividade política. “*A política sugere que o ímpeto para a mudança vem provavelmente de forças exteriores aos agentes de mudança, de novos funcionários (que têm menor investimento no status quo) ou de gestores deslocados da estrutura central de poder.*” (ROBBINS *et al*, 2010, p.571).

Para JOHNSON (1992) *apud* ROBBINS *et al* (2010) as evidências empíricas demonstram que as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que criam novos rumos e cursos estratégicos e os criam através de paradigmas³.

2.2 Gestão da mudança organizacional

A gestão da mudança é apontada como um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários (ADIZES, 1995; KIRKBRIDGE, 1998; KOTTER, 1999, 2000, 2001; NADLER e TUSHMAN, 2001; ANDERSON e ANDERSON, 2001; HAYES, 2002; SIMS, 2002).

Para HAYES (2002) a gestão da mudança está associada à modificação ou transformação da organização, visando manter ou melhorar sua eficácia por meio do gerenciamento, no que tange aos processos de mudança. Essa afirmação é corroborada por ADIZES (1995) no que se refere à gestão da mudança como contribuição para a eficiência e eficácia organizacional.

ANDERSON e ANDERSON (2001) colocam que a gestão de uma mudança deve ter em seu escopo três elementos: conteúdo, pessoas e processos. O conteúdo corresponde ao “o que” da organização precisa ser mudado, ou seja, a estratégia, a estrutura, os sistemas, os processos, as tecnologias, as práticas de trabalho, etc. As pessoas dizem respeito aos comportamentos, emoções, mentes e espíritos dos seres humanos que estão desenhando, implementando, suportando ou sendo impactados direta

³ Paradigmas, nesse sentido, são mecanismos cognitivos, um conjunto de pressupostos e crenças intimamente ligado à realidade organizacional e normalmente aceitos, que moldam a visão da organização sobre suas relações internas e com o ambiente. Pode-se dizer, dessa forma, que paradigmas atuam como filtros da realidade.

ou indiretamente pela mudança. Já os processos correspondem ao “como” às mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas. O processo irá englobar as ações que produzirão as mudanças no conteúdo e nas pessoas (SELLMANN e MARCONDES, 2010).

Para HAYES (2002) a gestão da mudança irá se concentrar no entendimento da execução do processo de mudança, ou seja, em definir como será de fato realizada a mudança e, identificar o que precisa ser mudado. Além disso, em todo o processo de mudança serão abordadas questões interpessoais, tais como, comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento, entre outras.

Para ANDERSON e ANDERSON (2001) a mudança é considerada um processo contínuo e não um destino, portanto o maior desafio da gestão da mudança está no fato de que não existe um “cálculo” para a introdução da mudança nas organizações. Entretanto, a literatura aborda com êxito que a gestão da mudança por meio do gerenciamento do processo de mudança e das suas orientações interpessoais (pessoas, processos e conteúdo) forma uma trilha para se obter sucesso em transformações (KOTTER, 1999, 2000; HAYES, 2002; SIMS, 2002).

KOTTER (1999) na preocupação em compreender as razões dos fracassos de boa parte dos esforços em transformações empresariais, descreve que, apesar das especificidades de cada caso, a maioria dos processos de mudança envolve oito erros críticos, conforme abaixo:

1. Permitir complacência excessiva – o maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização. A dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.
2. Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte – os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe. Nos casos em que essa coalizão não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos.
3. Subestimar o poder da visão corporativa – na ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que

seguem uma direção errada ou nenhuma direção. A visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança.

4. Comunicar a visão de forma ineficiente – mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação, os funcionários não se envolverão no processo.
5. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão – as iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os empregados estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não tem poder para superar os grandes obstáculos em seu caminho.
6. Falhar na criação de vitórias de curto prazo – muitas pessoas não continuam se esforçando, a não ser que haja suficiente evidência, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos resultados esperados. Na ausência de visões de curto prazo, muitos funcionários desistem ou desenvolvem forte resistência.
7. Declarar vitória prematura – após alguns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. Enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a dez anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão.
8. Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa – as mudanças se consolidam apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas como suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o novo desempenho. Também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança.

Para SIMS e MEA (2002) a gestão da mudança são práticas gerenciais para se adaptar aos novos negócios. KOTTER (1999) define a gestão da mudança como crucial para a manutenção da prosperidade e competitividade, pois segundo ele, diminui os riscos e aumenta as oportunidades relacionadas ao processo de transformação.

Para TERZIAN (2004) a gestão da mudança é “considerada peça fundamental para a “saúde” de qualquer companhia, não importa seu tamanho ou seu setor de atuação, e tem como tarefa implementar procedimentos e técnicas capazes de acompanhar o desenvolvimento do negócio”.

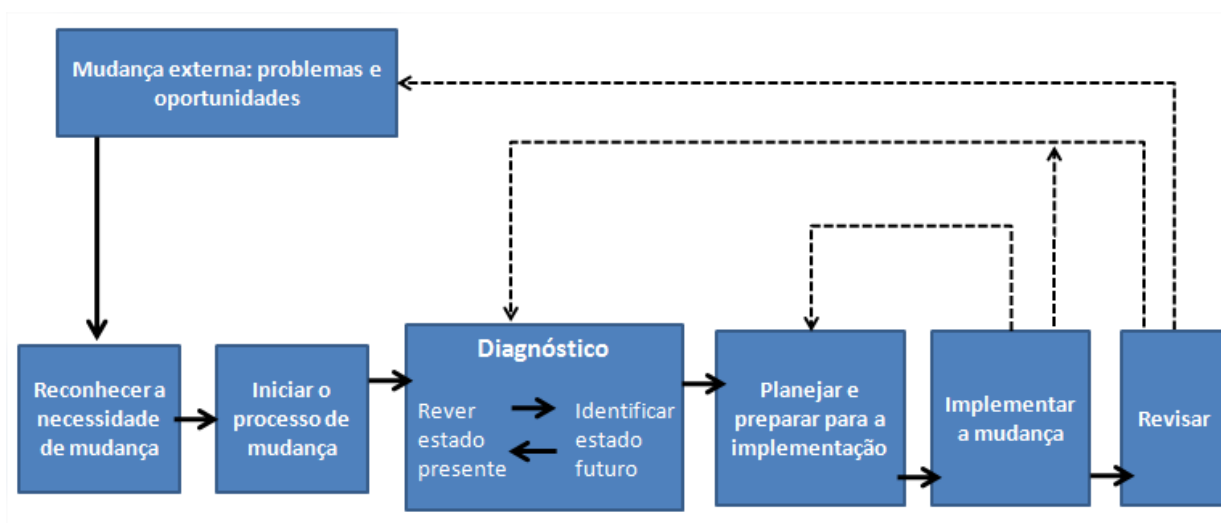
2.2.1 Processo de mudança organizacional

ANDERSON e ANDERSON (2001) afirmam que os modelos de processo de mudança são ferramentas de pensamento consciente, orientados para a ação e para os resultados. É por meio do gerenciamento das atividades da mudança, que serão obtidos os resultados almejados ao longo do tempo.

SMEDS (1994) sugere que o processo de mudança aconteça por meio de fases, cujo início ocorre com a percepção da necessidade da mudança. Uma vez identificada a necessidade, faz-se necessário: a) a execução das fases de análise e modelagem da situação corrente; b) visualização da situação corrente e identificação de problemas e oportunidades; c) definição da situação futura; d) implementação da mudança e; e) estabilização do novo processo.

Para HAYES (2002) a mudança é muitas vezes gerenciada de forma menos eficiente do que realmente poderia ser, ou seja, alguns dos aspectos relevantes ao processo de mudança não são levados em consideração por algumas organizações. Portanto, na busca pelo aumento da eficiência empresarial, o HAYES (2002) apresenta os passos que considera essenciais em um processo de mudança organizacional, conforme descritos na Figura 4.

Figura 4 Passos no processo de mudança



Fonte: HAYES (2002, *apud* SELLMANN e MARCONDES, 2010).

Primeiro passo – reconhecimento da necessidade de mudança. Ocorre com a identificação de um evento externo ou circunstâncias internas que exigem alguma mudança (ADIZES, 1995; KIRKBRIDGE, 1998; STICKLAND, 1998; ANDERSON e ANDERSON, 2001).

Segundo passo – início do processo de mudança. Dá-se através da tradução da necessidade de mudança em um desejo de mudança, com a definição de quem irá gerenciá-lo para estabelecer um relacionamento de confiança efetivo. Envolve uma revisão ou um estudo da viabilidade (STICKLAND, 1998; HOAG, RITSCHARD e COOPER, 2002).

Terceiro passo – diagnóstico. Análise da situação existente e identificação da situação futura (STICKLAND, 1998; ANDERSON e ANDERSON, 2001; SIMS e SIMS, 2002; SENGE, 2004). Essa revisão ajuda a identificar a mudança por meio do diagnóstico da causa do problema, identificando deficiências existentes e apontando oportunidades, por fim auxilia na definição da situação futura almejada (HAYES, 2002).

Quarto passo – preparação e planejamento para a implementação. Consiste na construção de planos de ação visando retirar a organização de estado atual para um estado futuro, concretizando-se a mudança proposta (SELLMANN e MARCONDES, 2010).

Quinto passo – implementação da mudança. Consiste na execução do plano de ação, elaborado no quarto passo, sendo necessário o monitoramento e controle constantes visando assegurar que as coisas estejam acontecendo conforme planejadas (ADIZES, 1995; KIRKBRIDGE, 1998; STICKLAND, 1998; ANDERSON e ANDERSON, 2001; SIMS e SIMS, 2002; HOAG, RITSCHARD e COOPER, 2002; SENGE, 2004).

Sexto passo – revisão e consolidação. Revisão dos resultados obtidos na implementação e a consolidação da situação futura através de sistemas de *feedback* e recompensas (ADIZES, 1995; KOTTER, 1999, 2000, 2001; ANDERSON e ANDERSON, 2001; SIMS e SIMS, 2002). Além da consolidação do novo estado, este passo envolve a construção e atualização de mudanças sempre que necessário, iniciando o ciclo do processo de mudança (HAYES, 2002).

KOTTER (1999) apresenta uma sequência de oito passos necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança. Para o autor, as mudanças de sucesso de qualquer tamanho passam por esses oito estágios, usualmente na sequência, conforme a Figura 5. Vale ressaltar, que segundo o mesmo autor, embora normalmente as organizações operem em múltiplas fases simultaneamente, ele acredita que pular, pelo menos um passo desse processo, ou se afastar da ordem proposta por ele, pode criar dificuldades para o responsável em conduzir o processo de mudança.

O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança segundo KOTTER (1999) pode ser descrito conforme abaixo:

Estabelecer um senso de urgência – examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.

Criar uma coalização para a liderança – reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe com uma equipe.

Desenvolver visão e estratégia – Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.

Comunicar a visão da mudança – utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.

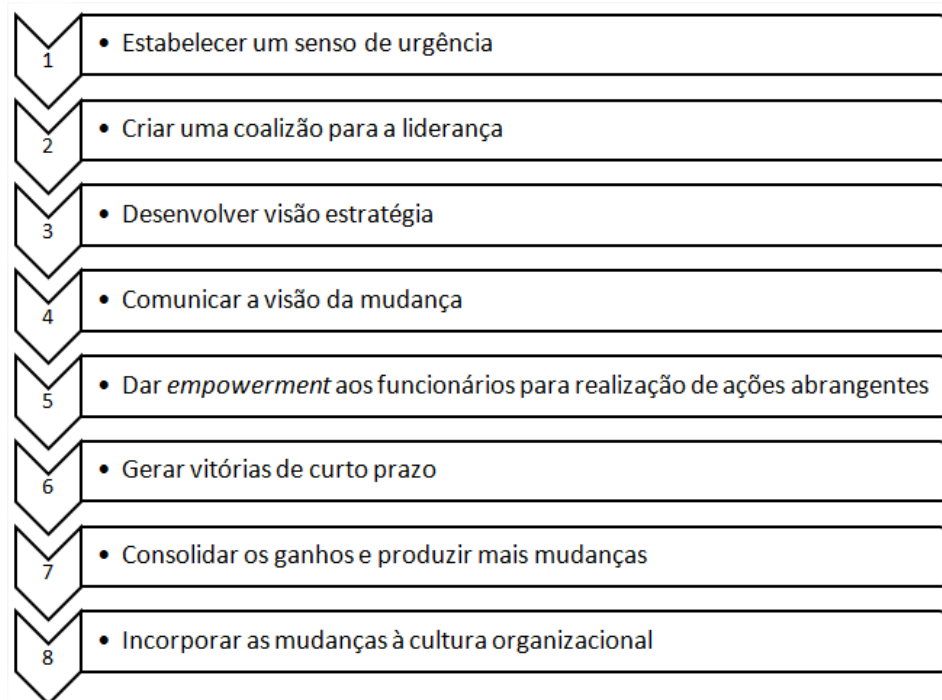
Dar *empowerment* aos funcionários para realização de ações abrangentes – eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão da mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimularem ideias, atividades e ações não tradicionais.

Gerar vitórias de curto prazo – planejar visões ganhos ou melhorias de *performance*. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.

Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças – utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.

Incorporar as mudanças à cultura da organização – gerar melhoria de *performance* por meio do comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

Figura 5 Processos de oito passos para implementação da mudança



Fonte: Adaptado de KOTTER (2000)

Todos os modelos apresentados até aqui reforçam a importância de três fases para qualquer processo de mudança e, conseqüentemente, essenciais à sua gestão. Primeiro o diagnóstico, que promove o entendimento de onde a organização está e para onde ela deverá se mover; em segundo as estratégias e planos, que move a organização para o estado futuro e; por fim, a implementação, que traduz as intenções em esforços de ação e gerencia as questões interpessoais associadas à mudança.

Vale ressaltar, que uma estratégia de gerenciamento da mudança deve necessariamente priorizar aspectos referentes às pessoas (ANDERSON e ANDERSON, 2001; HAYES, 2002). Muitas estratégias de processo de mudança falham porque desmembram a mudança organizacional, assim como as suas técnicas, das mudanças humanas e culturais, ou seja, as pessoas.

2.2.1.1 O processo de mudança nas relações interpessoais

O processo de mudança se faz essencialmente por intermédio das pessoas. Elas conduzem, participam, implementam e são impactadas pelas mudanças. Para DUCK (1999) a gestão da mudança significa gerenciar a integração entre pessoas que estão à frente do programa de mudança e aquelas que devem implementar as novas estratégias, desenvolver um ambiente organizacional propício à mudança e administrar as alterações emocionais inerentes de qualquer transformação, visando à satisfação de todos os envolvidos.

SENGE (1999) afirma que a maior parte dos fracassos na tentativa de mudar ocorre pelo fato de haver um número muito pequeno de pessoas comprometidas com a mudança. Para BELASCO (1992) e ADIZES (1995) as pessoas são a chave do processo, sendo necessária a empresa se cercar dos melhores funcionários, possuir uma política de gestão de pessoas que estimule a mudança e divulgar a visão para que todos tenham ciência do que a empresa espera dos seus funcionários.

KOTTER (1999) argumenta ser fundamental a formação de uma coalizão de pessoas para liderar e motivar o esforço da mudança, sendo impossível que uma grande mudança aconteça sem que a maioria dos profissionais a deseje. Nesse sentido, os funcionários de uma organização serão o mais importante recurso de gerenciamento da mudança (SIMS e SIMS, 2002).

Diante desse cenário, a qualidade da comunicação pode ter um grande impacto nos programas de mudança. Durante todo o processo, os participantes requerem informações dos seus líderes, assim como os mesmos desejam informações dos participantes, sendo a comunicação constante em todo o processo (HAYES, 2002).

STICKLAND (1998) complementa a necessidade da motivação no programa de mudança organizacional. Este autor define a motivação como a prontidão das pessoas em persistir contra dificuldades e frustrações. KOTTER e SCHLESINGER (1979 *apud* SELLMANN e MARCONDES, 2010) identificaram algumas maneiras de motivar e lidar com a resistência à mudança, conforme abaixo:

- a) Educação e persuasão: educar as pessoas para a necessidade de mudar, utilizando métodos para potencializar a adesão à mudança (ADIZES, 1995) (KIRKBRIDGE, 1998) (KOTTER, 1999, 2000, 2001) (ANDERSON e ANDERSON, 2001) (HAYES, 2002);
- b) Participação e envolvimento: excitar, motivar e auxiliar a criar uma percepção compartilhada da necessidade de mudança com um grupo alvo (GRANVILLE, 1996) (ANDERSON e ANDERSON, 2001) (SIMS e SIMS, 2002);
- c) Facilitação e suporte: dar tempo e oportunidade às pessoas para desvincularem-se do estado atual (ADIZES, 1995) (HUCZYNSKI e BUCHANAN, 1997) (STICKLAND, 1998) (KOTTER, 1999, 2000, 2001) (SENGE, 2001, 2004) (HAYES, 2002) (HOAG, RITSCHARD e COOPER, 2002) (BURNES, 2003);
- d) Negociação e acordo: recompensar os comportamentos que facilitem a mudança (ADIZES, 1995) (KOTTER, 1999, 2000, 2001) (ANDERSON e ANDERSON, 2001) (HAYES, 2002) (SIMS e SIMS, 2002).

SIMS e SIMS (2002) argumentam sobre a importância de as organizações treinarem seus funcionários para os conhecimentos e habilidades necessárias à participação do processo decisório da gestão da mudança. Muitas mudanças organizacionais normalmente estão associadas com mudanças dos indivíduos, mas dependendo do tipo da mudança será necessário realizar treinamentos visando ao desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos (KOTTER, 2000) (ANDERSON e ANDERSON, 2001) (SIMS e SIMS, 2002).

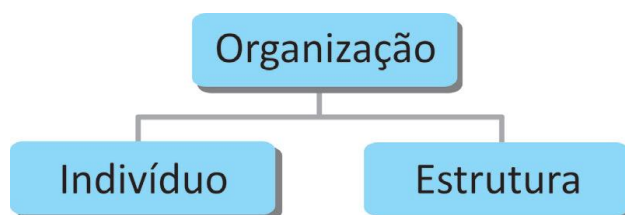
Por fim, vale ressaltar, que as pessoas possuem interesses pessoais distintos e reagem de forma diferente a mudanças. Portanto, é importante observar como as pessoas envolvidas no processo da mudança poderão responder ao resultado da mudança, visando um plano de ação para sua adaptação nesse contexto (HAYES, 2002).

KOTTER (2000) afirma que, se os participantes perceberem um clima favorável, pelo menos no longo prazo, e se houver a confiança do processo, levando em conta que os desequilíbrios de curto prazo serão compensados no futuro, os conflitos serão então, canalizados para se tornarem construtivos.

2.3 Organização e cultura

A organização pode ser percebida como resultante das interações entre dois elementos fundamentais, conforme Figura 6.

Figura 6 Elementos fundamentais de uma organização.



Nesta relação (indivíduo e estrutura), em que o primeiro é limitado pelo segundo, culmina um dos aspectos essenciais que o conceito de organização encerra, ou seja, o controle. A identificação do controle como categoria central de análise da organização, como atributo cultural e subjacente à mudança, tem como uma de suas vertentes a constatação de que os objetivos organizacionais e individuais não são totalmente convergentes (KATZ e KAHN, 1987). Isso porque os objetivos organizacionais são negociados e resultantes de um arranjo de forças específicas. Vale lembrar que, apesar dos objetivos institucionais serem estabelecidos por indivíduos ou grupos, nenhum destes, tem na organização, poder suficiente para estabelecê-los integralmente.

Sob a perspectiva estrutural, a organização pode ser definida segundo diferentes pontos de vista; desde abordagens de foco mais restrito e mecanicista, que buscam evidenciar um conteúdo ideal, tais como “*uma combinação intencional de pessoas e de tecnologia para atingir um determinado objetivo.*” (HAMPTON, 1983, p. 7), ou “*unidades sociais que procuram atingir objetivos específicos; sua razão de ser é atingir*

esses objetivos.” (ETZIONI, 1976, p. 13); até construções mais amplas e complexas que incluem aspectos de conteúdo mais subjetivo. MORGAN (1996, p. 146), segundo essa perspectiva, analisando as organizações como sistemas políticos assegura que:

A maior parte das pessoas que trabalha numa organização admite, na privacidade, que estão cercadas de formas de “arranjos”, através dos quais diferentes pessoas tentam ir ao encontro de interesses particulares.

Nessa linha, SROUR (1994, p. 32) afirma que:

[...] as organizações não são meras coleções de indivíduos, mas entidades com vida e dinâmica próprias, que transcendem as consciências e os interesses particulares de seus membros.

Esses arranjos coletivos são regulados politicamente, e a compreensão da “lógica que traceja toda e qualquer organização implica em abrir o leque das possíveis formas de gestão que são consentâneas a essa lógica.” (SROUR, 1994).

A cultura, sob a perspectiva simbólico-interpretativa, consiste em realidades socialmente construídas e, nesses termos, existem “enquanto seus membros as consideram como existentes e agem de acordo.” (HATCH, 1997, p. 218). Vale ressaltar que o ambiente e a organização não podem ser considerados de modo dissociado. Ambos compreendem um processo de mútua construção, como podemos observar na definição a seguir:

[...] entende-se a organização como um componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais. Constitui, pois, uma arena social e, como tal, está impregnada pelo ambiente (GRANOVETTER, 1985), concebido em termos técnicos e institucionais como setor social, dele retirando e a ele transmitindo, em interação recíproca, normas e padrões de comportamento que constituem modos adequados de ação. (MACHADO-DA-SILVA, 2004, p. 253).

Sendo assim, as organizações não são “apenas” o resultado de um sistema de regras e de atividades racionalmente ordenadas, nem tampouco apenas o produto das relações de interdependência ambiental externa, logo, é impossível descrever as organizações sem tratar do tema cultura.

2.3.1 Cultura organizacional

Até a década de 1970 as propostas de mudança dentro do ambiente organizacional, na tentativa de responder a variações ambientais ou a estratégias de crescimento, mostravam-se vinculadas à visão clássica, funcionalista e comportamentalista da empresa, com alteração em organogramas e trocas de pessoal. No entanto, a partir da década de 1980, começou-se a contestar que a falta de um entendimento mais completo, holístico e multifacetado da empresa inviabilizava várias tentativas e esforços de transformação organizacional (VERGARA e PINTO, 1998).

De acordo com FERREIRA *et al.*, (2005) compreender como os valores inerentes a cada pessoa interagem na organização, e de que forma são construídos e reconstruídos com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos.

Para FLEURY (1992), as características objetivas mostram-se incapazes de explicar muitos dos processos organizacionais, especialmente àqueles envolvidos com mudança, conflitos e reações. A dinâmica social do grupo é regida por fatores que tanto podem facilitar como dificultar um processo de mudança, podendo explicar tanto o sucesso como o fracasso de uma adaptação necessária, como as consequências desta para o próprio grupo. O aspecto cultural de uma empresa vem tratar da quantidade de subjetividade existente nas organizações e do qual as ferramentas tradicionais não conseguem dar conta.

A cultura organizacional é definida por SCHEIN (1985, p.6) como:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

SCHEIN (1985) procurou elaborar um conceito de cultura concebendo-a como um modelo dinâmico que é aprendida, transmitida e mudada. Segundo o autor, a cultura organizacional se dividi em três níveis, pelos quais a cultura de uma organização pode ser apreendida: pressupostos básicos, valores e ideologia e, artefatos visíveis. Entre os

pressupostos básicos, encontra-se a orientação relativa ao tempo e ao seu uso, a relação do homem com a natureza, os conceitos de espaço e o relacionamento dos homens entre si. Entre os valores e a ideologia, destacam-se os ideais e as normas de comportamento e; entre os artefatos visíveis ressaltam-se a linguagem, a tecnologia e a organização social.

O Quadro 7 representa de forma sintetizada os três níveis, com uma sucinta explicação e observação para cada nível.

Quadro 7 Níveis da cultura organizacional (SCHEIN, 1985).

Níveis da Cultura organizacional	Definições	Observações
Artefatos visíveis	Encontra-se no ambiente construído da organização, arquitetura, <i>layout</i> , a maneira de as pessoas se vestirem, padrões de comportamentos visíveis, documentos públicos: cartas, mapas.	Este nível de análise, segundo o autor, é muito enganador porque os dados são fáceis de obter, mas difíceis de interpretar. É possível descrever como um grupo constrói seu ambiente e quais são os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros, mas frequentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento dos grupos.
Valores e ideologia	Esses níveis são difíceis de observar diretamente, para identificá-los é preciso entrevistar os membros-chave de uma organização ou realizar a análise de conteúdo de documentos formais da organização.	Entretanto, os valores geralmente expressam o que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações. As razões subjacentes ao seu comportamento permanecem, entretanto, escondidas ou inconscientes.
Pressupostos básicos	São aqueles que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem.	Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a determinados comportamentos e esses comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, o valor é gradualmente transformado em um pressuposto inconsciente, sobre como as coisas realmente são. Na medida em que um pressuposto vai se tornando cada vez mais internalizado, vai passando para o nível do inconsciente.

Fonte: Elaborado pelo autor.

DEAL e KENNEDY (2000) convergem com Schein em relação à importância dos valores e crenças na formação da cultura, mas introduzem o elemento ambiente de negócio. “*O ambiente de negócios é a maior influência individual na formação de uma cultura corporativa*”. A cultura organizacional tem um forte elemento contingencial, sendo a cultura forjada a partir do êxito das organizações, ou seja, é o conjunto de

crenças, pressupostos e artefatos culturais que “funcionaram” dentro de um determinado ambiente.

Segundo TRICE e BEYER (1984) a cultura possui dois componentes básicos: sua substância e sua forma. A primeira é a rede de significados contidos em suas ideologias, normas e valores. A segunda é constituída pelas práticas onde estes significados são expressos, afirmados e comunicados para os membros do grupo, ou seja, as manifestações concretas da cultura.

Para TRICE e BEYER (1993) existem quatro categorias principais de formas culturais: símbolos, linguagem, narrativas e práticas. As formas culturais vão dar tangibilidade às ideologias organizacionais, elas servem como um mecanismo de percepção pelo qual a cultura é transmitida e reforçada, sendo que através do estudo das formas pode-se identificar a especificidade de cada cultura.

No que tange a incorporação da dimensão política inerente ao fenômeno cultural nas organizações, FLEURY (1989) conceitua cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Segundo MIGUELES (2006), quando se fala em cultura de empresa, na realidade fala-se de todo um modo de agir que se cristalizou ao longo dos anos, criando inúmeras soluções para dar foco na produção e não nos intangíveis, como a marca e a estratégia, por exemplo.

Para MIGUELES (2006) cultura organizacional pode ser compreendida como um mecanismo de coordenação informal, com forte impacto sobre os custos de transação internos e externos à empresa. Quando bem gerida, pode estruturar a criação e a manutenção de ativos intangíveis, como diferenciais que a empresa pode construir na relação com seus *stakeholders*. A cultura fornece informações de maneira informal a cada membro da empresa, permitindo que compartilhem um modo comum de perceber desafios e compreendam, de forma ordenada, os objetivos em relação aos quais precisam devotar energia prioritariamente.

Segundo MIGUELES (2006), a cultura de uma organização é uma forma partilhada de perceber o mundo, o trabalho e as relações sociais, entre outras coisas. A

cultura define quem são nossos heróis, nossos mitos, nossos ritos e nossas crenças, o que acreditamos ser um comportamento meritório, o que deve ser punido, o que deve ser premiado, etc. A cultura está profundamente ligada à forma como vemos a nós mesmos e também os outros.

2.3.2 Clima organizacional

Os experimentos de Hawthorne, realizados entre 1924 e 1933, foram os primeiros a analisar o clima interno de uma organização. Foram observadas relações entre níveis de iluminação e taxas de produção dos operários (FRANKE e KAUL, 1978). Na percepção dos empregados, a simples atenção às condições de trabalho era suficiente para gerar motivação e sentimentos positivos em relação à organização.

O termo *clima* foi cunhado por LEWIN, LIPPITT e WHITE (1939) no vocabulário da psicologia social; eles usaram o conceito de *clima social* e *atmosfera social* como expressões similares para descrever atitudes, sentimentos e processos sociais (SCHNEIDER, BOWEN, EHRHART e HOLCOMBE, 2000).

ARGYRIS (1960), nas primeiras análises de clima organizacional, concluiu que as organizações precisam criar uma atmosfera interpessoal de confiança, abertura e baixa ameaça. De acordo com SCHNEIDER (1975), o termo *clima organizacional* deve ser substituído pela palavra *clima* para se referir a um clima de algo. KOLB, RUBIN e MCINTYRE (1978) identificam outros aspectos relacionados, como conformidade, padrões, recompensas, responsabilidade, apoio, clareza e calor humano. WOODMAN e KING (1978) afirmam que o clima organizacional é um conceito que implica a compreensão do comportamento das pessoas no ambiente de trabalho. Sua análise é um processo valioso, pois a realidade que os dirigentes idealizam pode ser diferente da percebida pelos empregados. Isso ocorre devido a cada um ter uma percepção com base em atitudes e expectativas próprias.

Para OLIVEIRA (1996) o conceito de clima organizacional deu uma nova perspectiva à administração ao buscar argumentos para o desempenho do trabalho humano, através de relações entre esse fator e outros aspectos relevantes do cotidiano como liderança, satisfação, ética, motivação, desempenho, rotatividade, entre outros.

O clima organizacional refere-se ao que as pessoas acreditam que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento (CODA,

1998). FLEURY e SAMPAIO (2002) afirmam que muitos autores assumem o conceito de cultura como sinônimo de clima organizacional. Porém, os estudos sobre cultura têm um caráter mais profundo, remetendo às origens da organização, ao processo de definição de seus valores básicos e à modelagem dos padrões culturais. Já o clima organizacional reflete um estado momentâneo da organização, que pode se alterar, por exemplo, ante uma notícia, um evento ou um boato.

Segundo BERGAMINI e CODA (1997, *apud* CABRAL; SANTOS Jr; SOUZA, 2008) clima organizacional é o indicador do nível de satisfação-insatisfação dos funcionários no trabalho, relacionado à realidade aparente da organização. Nesse sentido, o clima organizacional é reflexo da percepção que os funcionários têm da empresa em que trabalham, podendo ter influências organizacionais externas e internas, de modo determinante devido às novas situações resultantes de variáveis intra e Inter organizacionais.

Para CABRAL; SANTOS Jr e SOUZA (2008) a cultura organizacional guia o comportamento e a *performance* dos seus integrantes. Já o clima organizacional resulta do compartilhamento das representações das pessoas relacionadas à cultura organizacional. BOWDITCH e BUONO (1999) descrevem as diferenças entre cultura e clima organizacional, uma vez que estes temas tendem a ser usados como sinônimos. Para o autor, enquanto que cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, o clima organizacional serve de indicador para se verificar se essas crenças e expectativas estão se concretizando.

Segundo BOWDITCH e BUONO (1999), o clima organizacional é à medida que verifica até que ponto as expectativas dos indivíduos, a respeito do modo como deveria ser o trabalho em uma empresa, estão sendo concretizadas. O clima organizacional é intangível, mas pode ser percebido pelo comprometimento dos indivíduos dentro da organização.

Para HANDY (1994) o estudo da cultura organizacional e do clima organizacional é importante para validar se em uma organização a liderança proporciona o comprometimento dos funcionários com os resultados. Se durante um processo de mudança de gestão não houver o preparo da equipe para evitar sentimentos de receios e dúvidas, contribuirá para gerar instabilidades no clima organizacional e

formar resistência à mudança. Segundo DUCK (2002), *“as empresas precisam aprender que as emoções influenciam na aceitação das mudanças pelos funcionários”*.

MATTAR e FERRAZ (2004, *apud* OLIVEIRA; CAMPANELLO, 2012) afirmam que as empresas conhecem o valor e a relevância de se obter e manter o comprometimento de seus funcionários. Para os autores, funcionários comprometidos geram maior eficiência e eficácia para a organização. Contudo é difícil alcançar esse comprometimento dos funcionários, sendo necessário todo um aparato de políticas, processos, valores e estilos de gestão por parte da empresa. O clima interno, para esses autores, é a força motriz para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. Vale ressaltar, que o ambiente organizacional, principalmente nos dias de hoje, demanda das empresas uma alta competitividade e, estas buscam incansavelmente o comprometimento de seus funcionários para se obter maior produtividade, com qualidade nos serviços e com crescimento sustentável (SOUZA, BALTAZAR e LENZI, 2013).

2.3.3 Criando uma cultura de mudança organizacional

Como fez com outros ramos do conhecimento, a administração adotou da sociologia e da antropologia o conceito de cultura. Portanto, esse termo traz uma assinatura que faz com que extrapole os limites da organização produtiva e da própria administração. Para AKTOUF (1994) a *“utilização do termo cultura é uma espécie de empréstimo do termo, sem que se pretenda ‘importar’ tudo aquilo de que ele está carregado, quando localizado no seu contexto de origem”*. Sendo assim, a aplicação do termo no ambiente empresarial seria uma redução arbitrária. Afinal, rodízio elevado de pessoal, imposições gerenciais e inadequação entre objetivos pessoais e empresariais são elementos que ameaçam o caráter de auto constituição que o conceito de cultura sugere em seu contexto inicial.

Por outro lado, FLEURY (1992) afirma que o termo dispõe de roupagem específica, quando aplicado às peculiaridades de uma organização, agregando padrões psicológicos, políticos e sociais. Devido a essa quantidade de enfoques, a autora entende que o conceito está numa fase de elaboração que confere simultaneidade às definições de conteúdo e forma. O que utilizamos conceitualmente seria uma *“bricolage de elementos teóricos e empíricos”* (FLEURY, 1992).

A cultura organizacional é a visão compartilhada pelos indivíduos sobre como as coisas são feitas, o comportamento adequado a seguir e sobre a própria organização. Na fase inicial de uma organização o fundador molda a cultura organizacional, adaptando-a a sua própria imagem e semelhança (SOUZA, BALTAZAR e LENZI, 2013). Na fase inicial do processo de recrutamento e seleção, o fundador escolherá pessoas que sejam moldáveis a cultura por ele estabelecida sob forma de valores e crenças (FLEURY; FISCHER *et al*, 1996).

A criação da cultura ocorre de três modos, segundo BOWDITCH e BUONO (1999). Inicialmente com os fundadores que contratam e mantêm funcionários que possuam similaridades com sua maneira de pensar e perceber as coisas; posteriormente por meio da doutrinação e socialização que são realizadas com os membros da organização para assimilar a forma de pensar e sentir estabelecido pelos fundadores. Sendo assim, a cultura organizacional evolui com o tempo dentro da organização influenciando o comportamento dos funcionários de modo sutil, mas previsível.

Para ROBBINS *et al* (2010) quanto mais consistente for à cultura organizacional menos os gestores precisarão criar padrões de formalização (regras e regulamentos) para controlar o comportamento dos funcionários. O mesmo autor chama a atenção para os passivos que podem ser apresentados em uma cultura organizacional forte, consolidada. Empresas que se encontram em ambientes altamente dinâmicos e possuem uma cultura arraigada terá em sua cultura uma barreira para mudanças. Outro passivo consiste na hesitação de contratação de pessoas fora do perfil organizacional perdendo com isso as potencialidades de inovação de um comportamento diverso do apresentado.

Por sua vez, SCHEIN (1992) trata o termo no que se refere à aprendizagem de grupo diante das realidades percebidas. Serão as explicações compartilhadas pelo grupo, em face da experiência vivida, que formarão os laços entre os homens. As respostas aprendidas levarão a valores e, esses a comportamentos, sem que seja possível uma avaliação consciente de sua origem. Segundo o autor, em última instância, o grupo é “ensinado” sobre o que é ou não correto, norteador sua ação a partir daí.

Para SCHEIN (1992) existem três formas diferentes de o grupo desenvolver, aprender e expressar sua cultura. A primeira, superficial e facilmente observável, diz respeito aos artefatos visíveis, tais como *layout* e organogramas. A segunda envolve os valores conscientes e compartilhados do grupo. Esse sendo mais difíceis de serem

observados, sendo necessário um trabalho de abordagem dos membros da organização, sendo que estes expressarão apenas os elementos manifestos. A última forma trata dos pressupostos inconscientes, que formam um plano de imanência de valores para o indivíduo e para o grupo, afetando tanto a sua relação com o ambiente como sua crença na natureza humana.

Segundo MIGUELES, LAFRAIA e COSTA (2006), a cultura funciona como uma lente que estrutura as percepções das pessoas acerca da realidade que elas compartilham. O que define o significado dessa realidade é a lente cultural. No âmbito organizacional o fenômeno é semelhante. Lentes culturais estruturam a percepção das pessoas acerca da realidade organizacional de que participam e nas quais interagem.

Quando uma organização apresenta muitas lentes culturais diferentes, ou seja, cada grupo de pessoas possui formas de ver o mundo diferente, valores diferentes, a organização tem dificuldades para atingir os seus objetivos. Isso se deve, porque até mesmo os objetivos não são compartilhados em função de serem distorcidos pelas lentes culturais de cada grupo. Sob o ponto de vista do gestor, isso é uma barreira à implantação de um processo de mudança. A superação dessa barreira requer a compreensão de como a cultura (cada lente cultural) estrutura a percepção da realidade de cada grupo de pessoas envolvidas (MIGUELES, LAFRAIA e COSTA, 2006).

Nesse sentido, a cultura é meio e não fim, ou seja, entender a cultura de uma organização é necessário para que se possa compreender a realidade da organização e como esta realidade é construída socialmente pelas pessoas que fazem parte dela. *“compreender a cultura como fator estruturante das nossas ações não é tarefa trivial”* (MIGUELES, LAFRAIA e COSTA, 2006, p.27). Fazer com que todo um grupo de funcionários compreenda essa afirmação, requer tempo e investimentos em treinamentos, adaptação, conscientização, etc.

“Portanto, não são os gestores os únicos responsáveis por promoverem mudança cultural, mas também os executores das ações estratégicas”. O objetivo da mudança organizacional, colocada no plano estratégico por parte da alta administração, torna-se efetivo quando os funcionários que trabalham na linha de operação da organização percebem esse objetivo estratégico em termos práticos.

Para MIGUELES, LAFRAIA e COSTA (2006), a cultura organiza e estrutura a ação humana. Gerir cultura não é gerir o condicionamento da ação humana em uma

organização. Isso, segundo os autores, é manipulação e cerceia a liberdade das pessoas. Gerir cultura é gerir “pela” cultura. É gerir entendendo que a cultura condiciona o comportamento humano e que isso não é benéfico nem para o indivíduo nem para a empresa. Sendo assim, é preciso que o indivíduo compreenda como a cultura exerce um importante tipo de controle sobre suas ações e é preciso livrar-se deste controle. Desta forma, entende-se a cultura como uma forma de controle e não a cultura como forma de controlar.

Sendo assim, a cultura é entendida como um mecanismo de controle, mas não apenas no sentido de que através da cultura os seres humanos controlam-se uns (os líderes ou dominantes) aos outros (os liderados ou dominados). Trata-se de um controle no sentido em que a cultura controla tanto um quanto o outro ao ordenar e tornar inteligível o mundo em que vivem. *“A cultura é uma forma de impor um significado á experiência”* (MIGUELES, LAFRAIA e COSTA, 2006).

2.3.4 Mudança planejada de cultura

A apropriação do conceito de cultura por consultores e teóricos organizacionais é permeada por ambiguidades, paradoxos e polêmicas. Uma delas é a discussão sobre a possibilidade ou não de mudar a cultura de uma organização. Muitos teóricos defensores dessa ideia advogam não só que é possível mudar uma cultura, mas também que isso pode ser feito de forma planejada.

A literatura gerencialista tem divulgado casos de sucesso envolvendo mudança cultural. Para SATHE uma mudança profunda somente ocorre quando as pessoas percebem que seus pressupostos não são mais validados pela realidade. O processo é normalmente doloroso e pode incluir doses homeopáticas de ansiedade, culpa e perda de autoconfiança.

Para WOOD Jr *et al* (2009) pessoas que não aceitam novos padrões devem ser removidas para evitar racionalizações inapropriadas sobre o processo. Existe nesse procedimento um duplo efeito positivo: primeiro uma limpeza ideológica e, segundo a inibição natural, entre os que permanecem na organização, em exibir as mesmas racionalizações inapropriadas. Todo esse processo, segundo SATHE, auxiliaria o comprometimento necessário para a mudança.

WOOD Jr *et al* (2009) complementam a necessidade da mudança do sistema normativo, através de novos padrões implícitos ou explícitos de recompensa e punição. Nas organizações neotayloristas, a lealdade e o comprometimento com os novos valores devem ser constantemente reafirmados e atualizados. Portanto, os funcionários passam de reprodutores passivos da cultura a agentes ativos de transformação de valores.

DEAL e KENNEDY (1988) acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem grandes perturbações ambientais, onde mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Os fatores de sucessos necessários à mudança seriam os seguintes: reconhecimento da importância de se ter consenso sobre a necessidade de mudança; comunicação clara dos objetivos e das alterações a serem implementadas; esforço especial no treinamento; dar tempo ao tempo e; encorajar a ideia de mudança como fator de adequação ao meio.

KANTER (1984) considera que as mudanças devem basear-se nos pontos fortes e tradições da organização. Segundo a autora, o que ocorre é apenas um esforço para direcionar algumas inovações que sejam adequadas ao estágio de vida e ao momento da empresa. Portanto, a arquitetura da mudança requer uma cuidadosa avaliação do passado da organização e a verificação da existência de relações de confiança e cooperação que suportem o processo.

Para essa mesma autora, os grandes elementos da mudança são: usar a tradição como ponto de partida; criar ou utilizar eventos catalisadores; tomar decisões e cursos estratégicos de ação e utilizar “campeões” como veículos de ação para a mudança. Além de técnicas e racionalidade, as organizações devem utilizar intuição, arte e símbolos para a mudança. Todas as ferramentas intelectuais, culturais e conceituais são necessárias. Os “campeões” devem operar tanto no nível simbólico como no prático e ser capazes de mobilizar seus pares em torno do desconhecido (WOOD Jr *et al*, 2009).

3 Metodologia

Neste capítulo, são apresentados os procedimentos metodológicos desse trabalho a fim de assegurar a sua cientificidade. Inicialmente são identificados os meios utilizados para se obter os dados necessários para responder a pergunta de pesquisa. Em seguida, são apresentadas as formas como os dados foram obtidos, como estes foram tratados e, por fim, as limitações do presente estudo.

3.1 Delineamento da pesquisa

O presente trabalho pode ser classificado como sendo de natureza qualitativa.

Segundo VIEIRA (2006), frequentemente a pesquisa qualitativa é criticada por possuir alta carga de subjetividade. Entretanto, isso não impede que procedimentos científico-metodológicos sejam estabelecidos nesse tipo de estudo para assegurar a sua validade, confiabilidade e aplicação. “A metodologia é uma parte extremamente importante, pois é a partir dela que os tópicos gerais de cientificidade (validade, confiabilidade e aplicação) poderão ser devidamente avaliados” (VIEIRA, 2006, p.19). Para o autor, alguns procedimentos metodológicos garantem a objetividade e a cientificidade da pesquisa qualitativa:

A definição explícita das perguntas de pesquisa, dos conceitos e das variáveis, bem como uma descrição detalhada dos procedimentos de campo garantem à pesquisa qualitativa uma certa “objetivação” do fenômeno estudado, permitindo, até mesmo, replicação (VIEIRA, 2006, p.18).

Para Vieira (2006), a pesquisa qualitativa “se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não-utilização de instrumental estatístico na análise de dados” (VIEIRA, 2006, p.17). Entretanto, o autor lembra que isto não significa que tal tipo de pesquisa seja uma mera especulação subjetiva. Neste sentido, Vieira (2006, p. 17) explica que:

Esse tipo de análise tem por base conhecimentos teórico-empíricos que permitem atribuir-lhe cientificidade. Frequentemente encontram-se análises quantitativas como fundamento de análises qualitativas.

Para o autor, a pesquisa qualitativa também apresenta como características fundamentais a cientificidade, o rigor e a confiabilidade, sendo, portanto, adequada para os fins do presente trabalho. Ainda, VIEIRA (2006) afirma que uma importante característica da pesquisa qualitativa é “que ela geralmente oferece descrições ricas e bem fundamentadas, além de explicações sobre processos em contextos locais e identificáveis”, além do fato de que “oferece um maior grau de flexibilidade ao pesquisador para a adequação da estrutura teórica ao estudo do fenômeno administrativo e organizacional que deseja” (VIEIRA, 2006, p. 18). Nesse sentido, acredita-se que o método de pesquisa qualitativa pode contribuir sobremaneira para que se obtenha uma compreensão mais aprofundada e, portanto, mais rica, do fenômeno aqui em estudo.

GOULART e CARVALHO (2005) afirmam que a pesquisa qualitativa pode fornecer uma importante contribuição para o desenvolvimento de estudos na área de administração, especialmente quando o objetivo é entender “organizações complexas, seus processos, estruturas, contexto, inter-relações” (GOULART E CARVALHO, 2005, p.137).

Para RICHARDSON (1999, p. 80) “em geral, as investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm, como objeto, situações complexas ou estritamente particulares” e ainda completa:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos (RICHARDSON, 1999, p. 80).

Para fins desse estudo, optou-se por um ensaio teórico da literatura nacional e internacional do tema abordado, com o objetivo de articular e aprofundar os diferentes modelos teóricos sobre mudança organizacional e seus impactos nas organizações, de forma a construir categorias para análise em estudos futuros.

Os tópicos principais dessa pesquisa exploratória foram: o conceito descrito na literatura sobre mudança organizacional, gestão da mudança organizacional e cultura organizacional, desde sua fundamentação teórica até estratégias de utilização, assim como as consequências na dinâmica empresarial.

3.2 Questão da pesquisa

Para que se possa compreender em que medida as mudanças organizacionais afetam as organizações e, como essas mudanças são entendidas e processadas pelas diferentes culturas organizacionais existentes, fez-se necessário responder as perguntas de pesquisa a seguir:

- a) Quais são as principais características da mudança organizacional descritas na literatura especializada?
- b) Quais as características fundamentais que envolvem o processo de gestão da mudança organizacional apresentada na literatura?
- c) Como a cultura organizacional pode afetar no planejamento de uma mudança organizacional?

3.3 Definição das categorias analíticas

A definição das categorias analíticas torna-se uma importante etapa do planejamento e execução do estudo, à medida que contribui para uma melhor compreensão da realidade observada por meio de definições corretas que não dão margem para interpretações errôneas (VIEIRA, 2006).

Para TRIVIÑOS (1987), as categorias analíticas são as variáveis de uma pesquisa qualitativa, que diferem das variáveis da pesquisa quantitativa, pois estas últimas são medidas, enquanto aquelas são descritas. Para o autor, essas variáveis são constituídas de conceitos, que devem ser definidos com precisão e, ainda, operacionalizados, ou seja, dar-lhes um sentido prático, torná-lo facilmente observável, de modo que permita ao pesquisador operá-lo no campo de pesquisa.

São apresentadas, a seguir, as definições constitutivas das categorias e conceitos centrais deste estudo.

1. Mudança organizacional

A mudança organizacional é definida por LIMA e BRESSAN (2003) como:

Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;

2. Gestão da Mudança organizacional

A gestão da mudança é apontada como um caminho para o ajuste eficaz das organizações aos novos cenários (ADIZES, 1995; KIRKBRIDGE, 1998; KOTTER, 1999, 2000, 2001; NADLER e TUSHMAN, 2001; ANDERSON e ANDERSON, 2001; HAYES, 2002; SIMS, 2002).

3. Cultura organizacional

A cultura organizacional é definida por SCHEIN (1985, p.6) como:

[...] o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

3.4 Coleta de dados

Por dados entende-se “todo tipo de informações que o pesquisador reúne e analisa para estudar um determinado fenômeno social” (TRIVIÑOS, 1985, p. 141). Segundo VERGARA (2011) os dados podem ser classificados em primários e secundários. Os primários são aqueles obtidos na interação direta do pesquisador com os sujeitos, seja por meio de entrevistas, seja por meio de observações ou aplicações de questionários. Os secundários são aqueles obtidos a partir de acervos já existentes, como documentos, revistas, jornais etc.

Para coleta dos dados da pesquisa foram adotadas as seguintes técnicas:

a) Pesquisa-bibliográfica;

Os dados coletados por meio da técnica pesquisa-bibliográfica foram obtidos por meio:

- a) Livros que tratam o tema mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional;
- b) Artigos que abordam o tema mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional;
- c) Revistas científicas que discutem o tema mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional.

- d) Teses e dissertações que abordam o tema mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional.

A pesquisa-bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral. Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma (VERGARA, 2011, p. 43).

Os materiais informativos sobre mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional foram obtidos através de consulta a bibliografia indicada pelo orientador, e pesquisa em sítio nacional sobre o tema. Através da biblioteca da FGV-RJ foram realizados empréstimos de livros e artigos referenciados pelo orientador.

Conforme ANDRADE (1997) uma pesquisa bibliográfica pode ser desenvolvida como um trabalho em si mesmo ou constituir-se numa etapa de elaboração de monografias, dissertações, etc.

Sendo assim, diante do problema de pesquisa, foram realizadas pesquisas nos diversos materiais acadêmicos (livros e artigos), tendo como estratégia na busca de artigos, bases eletrônicas disponíveis na Biblioteca da Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, utilizando as palavras chaves, assim como, combinações destas palavras. O levantamento bibliográfico inclui artigos originais, artigos de revisão, Dissertações de mestrado e Teses de doutorado escrito na língua portuguesa e inglesa.

Uma síntese do procedimento de coleta de dados utilizado nesse trabalho pode ser representada na Tabela 2 a seguir.

Tabela 2 Representação gráfica dos dados coletados

Coleta de dados	<i>DADOS SECUNDÁRIO S</i>	PESQUISA BIBLIOGRÁFICA A	Publicações sobre o tema de Mudança Organizacional; livros, revistas científicas, artigos, Teses de doutorado e Dissertações de mestrado que destacam o tema Mudança Organizacional; pesquisa em sítios eletrônicos que abordam o tema.	Março de 2013 à Janeiro de 2014
-----------------	-----------------------------------	--------------------------------	---	---------------------------------

3.5 Limitações da pesquisa

VERGARA (2011, p.59) afirma que “todo método tem possibilidades e limitações”. Sendo assim, é conveniente antecipar-se a possíveis críticas dos leitores, informando quais as limitações sofridas pela pesquisa que, todavia, não invalidaram sua realização.

Uma limitação da pesquisa corresponde justamente ao referencial teórico utilizado. Apesar do uso da teoria da mudança organizacional apresentar limitações quanto às análises realizadas nos estudos organizacionais, a abordagem de campos organizacionais ainda se apresenta como uma ferramenta consistente para o desenho da estruturação de organizações e atores ao longo do tempo. Mesmo assim, existe uma restrição do uso da teoria de mudança organizacional em conjunto de um referencial teórico de perspectiva crítica e, conseqüentemente, uma análise mais aprofundada no que diz respeito à identificação das contradições e conseqüências que diferentes configurações organizacionais podem trazer para um determinado campo diante de diferentes contextos histórico-sociais.

É importante ser destacado que o presente estudo apresenta limitações quanto à descrição dos fatos transcorridos no Brasil, uma vez que o objetivo maior dessa pesquisa foi enfatizar a perspectiva organizacional na gestão da mudança organizacional como conceito “universal”. Além disso, cabe salientar que diante das inúmeras definições de mudança organizacional, optou-se nesse trabalho enfatizar aquela que mais se adapta na perspectiva do autor no contexto da gestão da mudança no Brasil.

4 Resultados observados

Diz-se que o inédito é o óbvio enunciado pela primeira vez. Nessa reflexão talvez esteja à essência da estrutura interpretativa que poderá ajudar a preconizar uma mudança (MONTENEGRO; BARROS, 1988). Entretanto, detectar o óbvio, como Newton o fez ao interpretar um fato corriqueiro que o levou a enunciar a Lei da Gravidade, exige pré-requisitos. Segundo MONTENEGRO e BARROS (1998) esses pré-requisitos podem ser entendidos na relação de notabilidade de um fato para um sujeito, sendo esta notabilidade um elemento gerador de mudança, quando:

- Existe a busca consciente de extração de um fenômeno, de informações que confirmem ou não o *status* de uma situação – a intencionalidade do sujeito;
- Existe a escolha de parâmetros caracterizadores da estrutura que está sob análise e, conseqüentemente, a exclusão de outros considerados – a atenção específica do sujeito;
- Fundamenta-se no uso correto de ferramentas analíticas, físicas ou conceituais, que permitam a visualização de fenômenos que se revelem significativos ao objetivo perseguido – o instrumental de análise do sujeito.

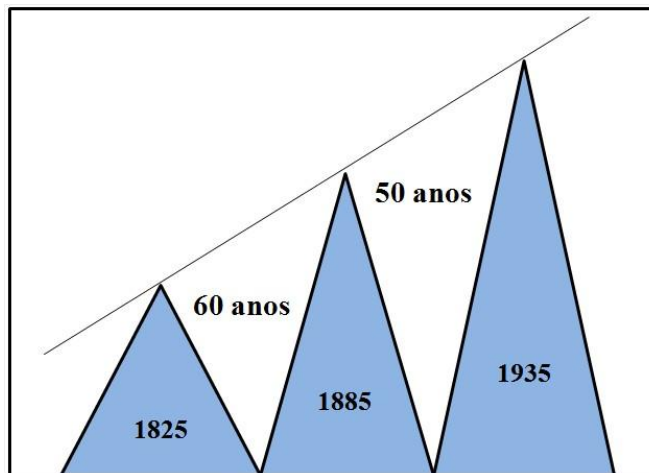
Sendo assim, o sujeito ação, no caso empresarial o gerente, precisará saber buscar, selecionar e instrumentalizar adequadamente para detectar, a partir de um fenômeno qualquer, uma mudança que poderá afetar métodos, processos e objetivos de seu ambiente de atuação (MONTENEGRO; BARROS, 1988).

As diversas mudanças no ambiente (ex. um país de economia fechada “abre” a economia; modificam-se preços internacionais; aparece uma nova tecnologia; o consumidor muda de gosto; etc.) e os motivos internos a organização (ex. a empresa precisa recuperar rentabilidade; a empresa precisa alcançar maior flexibilidade para enfrentar uma estratégia diferente ou muda de proprietário; etc.) implicam na realização de reestruturações organizacionais. Essa demanda às reestruturações transformou o tema administração da mudança em uma preocupação importante. Principalmente, porque, é preciso realizar a mudança mantendo a estabilidade razoável para que a organização continue a operar (BIASCA, 1995).

Atualmente, mais que qualquer outro momento, passou a ser de extrema importância saber gerenciar as mudanças e a introdução de novas tecnologias. Uma

razão forte para isso, conforme observado na Figura 8 seria a existência de uma dinâmica de mudança tecnológica muito intensa no final do último milênio.

Figura 7 Picos de Tecnologias Patenteadas (QUINTELLA, 1998).



Observam-se claramente os picos de inovações e a quantidade crescente desse número. Hoje os intervalos entre os picos não ultrapassam um ano. Vale ressaltar, que esses picos trazem tecnologias dominantes e exigem na transição, processos eficazes de gestão da mudança.

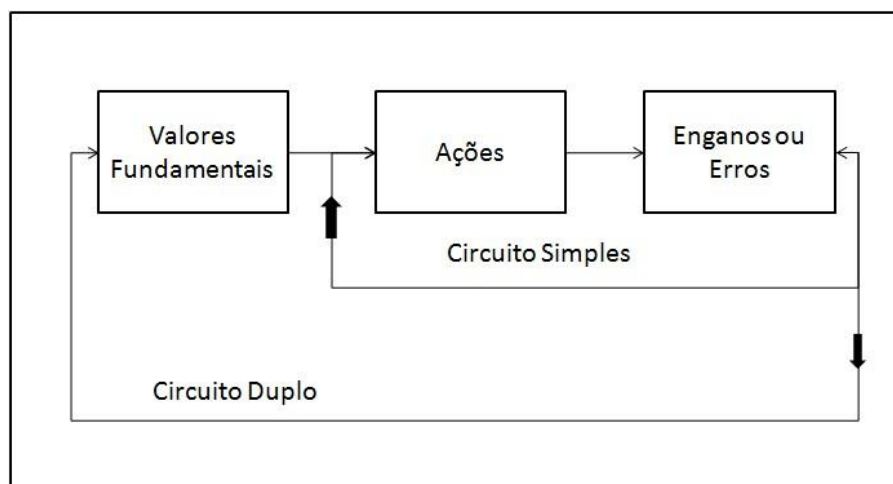
Nesse contexto, atualmente, as empresas estão se confrontando com desafios significativos. A competitividade entre elas ganhou escalas nunca antes vista. É recorrente neste cenário aparecerem acionistas cada vez mais impacientes; pressões de custo para que processos produtivos tenham cada vez mais eficiência; uma enorme escassez de habilidades; um desencontro entre oferta e as habilidades das pessoas. Devido ao avanço da tecnologia da comunicação, as empresas se veem competindo com empresas situadas do outro lado do mundo; e os ciclos de vida dos produtos ficaram mais curtos.

A primeira preocupação do gerente, diretor ou empresário ao gerenciar a mudança e a resistência deve ser a criação de um ambiente de aprendizagem. Em segundo lugar, deve-se criar um nível de ansiedade adequado e, em terceiro lugar, criar confiança e respeito mútuos, adequados na organização, permitindo o processo de adoção instantâneo e saudável das mudanças (QUINTELLA, 1998).

Segundo QUINTELLA (1998), o ambiente de aprendizagem é um circuito duplo saudável de aprendizagem, um ambiente em que valores fundamentais são periodicamente discutidos, ensinados e aceitos. Neste ambiente saudável de

aprendizagem, os membros da organização não temem os erros, na verdade esses são a principal fonte de crescimento do acervo de conhecimento de todos. Através de um circuito simples de análise, ações são tomadas para transformar processos e produtos. Entretanto, quando os erros ou problemas ganham magnitude, onde os valores devem ser revistos, um circuito duplo que modifica em profundidade a cultura organizacional, deve ser acionado, conforme a Figura 8 abaixo.

Figura 8 Ambiente de aprendizagem (QUINTELLA, 1998)



Ações são realizadas, enganos ou erros são cometidos e, se forem apenas no nível operacional, são corrigidos de maneira rápida, à luz dos valores vigentes. Para QUINTELLA (1998) o ambiente de permanente aprendizagem numa organização é fundamental para que ela progrida e seja receptiva as mudanças, mesmo quando os valores fundamentais precisam ser revistos.

4.1 Uma revisão crítica da gestão da mudança organizacional

De acordo com BURNES (2004), a mudança é uma característica presente na vida organizacional, tanto no nível operacional quanto estratégico. Portanto, não existe nenhuma dúvida quanto à importância, para qualquer que seja a organização, da capacidade de identificar onde ela deve estar no futuro e, como gerenciar as mudanças para chegar lá. Nesse contexto, a mudança organizacional não pode ser tratada de forma separada da estratégia organizacional e vice-versa (BURNES, 2004; RIELEY e CLARKSON, 2001).

GRAETZ (2000) sugere que *“num contexto de crescente globalização, desregulamentação, rápido ritmo de inovação tecnológica, crescimento do reconhecimento da força do trabalho e mudanças nas tendências sociais e*

demográficas, pouco se contesta que a principal tarefa do gestor atual, é a liderança na mudança organizacional”⁴.

Embora o êxito da gestão da mudança seja aceito como uma necessidade de sobrevivência e requisito para o sucesso, no ambiente altamente competitivo e em constante evolução nas organizações de hoje, BALOGUN e ESPERANÇA HAILEY (2004) relatam que 70 por cento de todos os programas de mudança que são iniciados fracassam. GUIMARÃES e ARMSTRONG (1998) argumentam que a maioria das análises publicadas na área de mudança organizacional é pessoal e superficial. De acordo com DOYLE (2002) existem evidências que sugerem, com algumas exceções, que a gestão da mudança organizacional não é suportada por suposições baseadas na prática e na teoria. EDMONSTONE (1995) corrobora com essa observação ao afirmar que *“muitos dos processos de mudança nos últimos 25 anos têm sido sujeitos a falhas fundamentais, impedindo o êxito da gestão da mudança”⁵.*

Embora exista uma literatura crescente enfatizando a importância da mudança e sugerindo formas de abordá-la, muito pouca evidência empírica são fornecidas em apoio às diferentes teorias e abordagens sugeridas (GUIMARÃES e ARMSTRONG, 1998).

As primeiras abordagens teóricas sobre gestão de mudança organizacional sugeriram que as organizações não poderiam ser eficazes ou melhorar seu desempenho se elas estavam em constante mudança (RIELY e CLARKSON, 2001). LUECKE (2003) afirma que as pessoas precisam de rotinas para serem eficazes e capazes de melhorar seu desempenho. Entretanto, BURNES (2004), RIELEY e CLARKSON (2001) argumentam que é vital para as organizações a existência da capacidade das pessoas em lidar com mudanças contínuas.

Enquanto LUECKE (2003) sugere que o estado de contínua mudança torna-se uma rotina em si própria, LEIFER (1989) percebe a mudança como uma resposta natural às condições internas e externas do ambiente organizacional.

Na Tabela 3 identificam-se as principais categorias de mudanças estudadas pelos principais autores, conforme sua ocorrência.

⁴ Tradução do próprio autor.

⁵ Tradução do próprio autor.

Tabela 3 Característica da mudança conforme o número de ocorrência.

Tipo de mudança / Autor	BALOGUN e HOPE HAILEY (2004)	BURNES (2004)	GRUNDY (1993)	LUECKE (2003)	SENIOR (2002)
Descontínua			X	X	X
Incremental		X			
Incremental-suave			X		X
Incremental-irregular			X		X
Contínua	X	X			
Contínuo-Incremental				X	
Equilíbrio pontual	X	X			

Fonte: Adaptado TODNEM (2005)

GRUNDY (1993) define mudança descontínua (ou interrompida) como *“alterações marcadas por rápidas mudanças na estratégia, na estrutura e na cultura, ou em todas as três”*⁶. Segundo SENIOR (2002), este tipo de mudança é desencadeada por grandes problemas internos ou por choques no ambiente externo à organização. Os teóricos que defendem a mudança descontínua argumentam que esta abordagem é apropriada em termos de custo-benefício, pois não promove um processo interminável de iniciativas de mudanças com grandes custos para a organização, além de gerar menos turbulência, que são comuns em mudanças contínuas (GUIMARAES e ARMSTRONG, 1998).

Embora a abordagem da mudança descontínua ainda seja empregada em recentes iniciativas de mudança (DUNCAN, 2001), existe um consenso, entre os autores contemporâneos, que os benefícios dessa abordagem não são duradouros (BOND, 1999; GRUNDY, 1993; HOLLOWAY, 2002; TAYLOR e HIRST, 2001). LUECKE (2003) afirma que esse processo de mudança gera um comportamento defensivo, com rotinas no foco interno da organização e, criam situações onde uma grande mudança será frequentemente necessária.

LUECKE (2003) sugere que a melhor abordagem para a mudança deva ocorrer em pequenos processos contínuos, onde as organizações e seus funcionários estejam constantemente monitorando e respondendo as necessidades do ambiente interno e externo da organização. Portanto, esse conceito possui nítido contraste com o conceito

⁶ Tradução do próprio autor.

de mudança descontínua, identificando a mudança contínua como a capacidade de acompanhar o ritmo veloz das mudanças através de um processo contínuo de mudança.

BURNES (2004) refere-se à mudança incremental como um processo de mudança que ocorre de forma a resolver um problema ou um objetivo organizacional de cada vez. Os defensores desta visão afirmam que a mudança organizacional será melhor implementada através de alterações sucessivas, limitadas e negociadas (BURNES, 2004).

A diferença entre mudança contínua e incremental, segundo BURNES (2004), consiste nas seguintes características: enquanto na primeira as mudanças ocorrem de forma constante no nível departamental e operacional, a segunda tem-se uma preocupação com a estratégia de toda a organização, enxergando a necessidade da mudança em adaptar-se constantemente, tanto com as demandas organizacionais internas quanto externas.

A mudança organizacional pode ser classificada também, quanto à forma como ela acontece. Existem diferentes apropriações na literatura que descrevem como a mudança ocorre, conforme a Tabela 4. Entretanto, a literatura é dominada pela mudança planejada e pela mudança emergente (BAMFORD e FORRESTER, 2003). Apesar de não existir um conceito claro e prático, amplamente aceito, do que é preciso fazer e como implementar uma gestão da mudança organizacional (BURNES, 2004), a abordagem da mudança planejada apresenta alternativas para explicar o processo da mudança organizacional. Além disso, a mudança planejada enfatiza a importância de se compreender as diferentes etapas que a organização terá que percorrer, a fim de evitar uma situação ou um estado insatisfatório gerado pela mudança (ELDROD II e TIPPETT, 2002).

Tabela 4 Características da mudança quanto à forma que ocorrem.

Tipo de mudança	BURNES (1996)	DUNPHY e STATE (1993)	SENIOR (2002)
Planejada	X		X
Emergente	X		X
Contingencial		X	
Preferencial	X		

Fonte: Adaptado TODNEM (2005)

Embora a abordagem da mudança planejada seja considerada altamente eficaz durante algum tempo (BAMFORD e FORRESTER, 2003; BURNES, 2004), desde a

década de 1980 ela sofre críticas crescentes (KANTER *et al*, 1992; BURNES, 1996). Em primeiro lugar, sugere-se que a ênfase da abordagem se dê em pequenas escalas e em uma mudança incremental, que, por conseguinte, não é aplicável a situações que requerem mudanças rápidas e transformacionais (BURNES, 1996, 2004; SENIOR, 2002).

Em segundo lugar, a abordagem planejada é baseada em pressupostos de que as organizações operam sob condições constantes e, que é possível mover-se de forma pré-planejada de um estado estável para outro (BAMFORD e FORRESTER, 2003). Estes pressupostos são questionados por diversos autores que afirmam que o atual ambiente de rápidas mudanças enfraquece essa teoria (BURNES, 1996, 2004; WILSON, 1992). Além disso, sugere-se que a organização da mudança ocorra como um processo aberto e contínuo e não como um conjunto de eventos pré-identificados e autossuficientes (BARNES, 2004). Ao tentar estabelecer horários, objetivos e métodos com antecedência, sugere-se que o processo de mudança torne-se demasiadamente dependente de gestores seniores, que em muitos casos não possuem uma compreensão completa das consequências de suas ações (WILSON, 1992).

Em terceiro lugar, a abordagem da mudança planejada ignora situações onde são necessárias abordagens mais diretas. Esta pode ser entendida como situações de crise, onde se requer mudanças rápidas, não permitindo tempo para consultas ou envolvimento generalizados da organização (BURNES, 1996, 2004; KANTER *et al*, 1992). Por fim, os críticos afirmam que a mudança planejada pressupõe que todas as partes interessadas em um projeto de mudança estão dispostas a implementá-la e, que um acordo universal pode ser alcançado (BAMFORD e FORRESTER, 2003). Esta presunção ignora políticas e conflitos organizacionais e, assume que essas ocorrências são facilmente identificadas e resolvidas (BURNES, 1996, 2004).

Em resposta a crítica da mudança organizacional planejada, a abordagem emergente ganhou terreno. Ao invés de identificar a mudança como algo conduzido de cima para baixo, ela consiste no surgimento de novos padrões organizativos como consequência da adaptação às contingências locais e ausência de um programa pré-estabelecido. Sendo assim, WILSON (1992) argumenta que a responsabilidade pela mudança organizacional tem que tornar-se cada vez mais descentralizada.

A abordagem emergente enfatiza que para mudar não se deve perceber a mudança como uma série de acontecimentos lineares dentro de um determinado período de tempo, mas sim como um processo contínuo, aberto a novas condições e circunstâncias (BURNES, 1996, 2004; DAWSON, 1994). Além disso, a mudança emergente pode ser considerada como um processo de aprendizagem organizacional (ALTMAN e LLES, 1998; DAVIDSON e DE MARCO, 1999; DUNPHY e STACY, 1993).

De acordo com os defensores da mudança emergente, a incerteza do ambiente interno e externo organizacional é que aproxima a pertinência da abordagem emergente em contrapartida à abordagem planejada para realização de uma mudança organizacional (BAMFORD e FORRESTER, 2003). Para lidar com a complexidade e a incerteza do ambiente, sugere-se que as organizações tornem-se sistemas de aprendizados abertos, onde o desenvolvimento da estratégia e a mudança ocorram de forma emergente ao processo de interpretação das informações do ambiente (DUNPHY e STACY, 1993). Essa abordagem enfatiza a promoção da *“extensa compreensão da estratégia, estrutura, sistemas, pessoas, modelo e cultura e, como estes podem funcionar tanto como fontes de inércia, bloqueando a mudança ou alternativamente, como alavancas para estimular um processo de mudança efetiva”*⁷ (BURNES, 1996).

Apesar de PETTIGREW e WHIPP (1993) afirmarem que não há regras universais quando se trata de liderança e gestão da mudança, vários defensores da abordagem emergente sugerem sequências de ações que as organizações devem cumprir. Entretanto, muitas dessas sugestões tendem a ser bastante abstratas e de difícil aplicação (BURNES, 2004). Alguns autores oferecem orientações práticas para as organizações e para os gestores. Três destes autores são KANTER (1983, 1989), KANTER *et al* (1992), KOTTER (1996) e LUECKE (2003). A Tabela 5 combina os dez mandamentos para executar mudança de KANTER (KANTER *et al*, 1992), o processo de oito etapas para o sucesso da transformação organizacional de KOTTER (1996) e, as sete etapas de LUECKE (2003), a fim de identificar semelhanças e diferenças entre esses modelos.

⁷ Tradução do próprio autor

Tabela 5 Comparação dos três modelos de mudança emergente.

Dez mandamentos para executar mudança (KANTER <i>et al</i>, 1992)	Oito etapas para o sucesso da transformação organizacional (KOTTER, 1996)	As sete etapas (LUECKE, 2003)
1. Analisar a necessidade de mudança organizacional;		1. Mobilizar a energia e o compromisso através da identificação conjunta dos problemas e soluções dos negócios;
2. Criar visão e direção comum;	3. Desenvolver uma visão estratégica	2. Desenvolver uma visão geral da forma de organizar e gerir a competitividade;
3. Separar-se do passado;		
4. Criar um senso de urgência;	1. Estabelecer um senso de urgência;	
5. Apoiar o papel forte do líder;		3. Identificar a liderança;
6. Alinhar-se com a política;	2. Criação de uma coalizão administrativa;	
7. Elaborar um plano de implementação;		
8. Desenvolver estruturas que permitam a mudança;	5. Capacitar ação de base ampla;	
9. Comunicar e envolver as pessoas de forma honesta;	4. Comunicar a mudança da visão;	
10. Reforçar e institucionalizar a mudança.	8. Ancorando novas abordagens na cultura;	6. Institucionalizar o sucesso através de política, sistema e estrutura;
	6. Gerando ganhos a curto prazo;	
	7. Consolidar os ganhos e produzir mais mudança.	
		4. Foco no resultado e não na atividade;
		5. Começar a mudança na base e, em seguida deixá-lo se espelhar para outras unidades sem forçar a partir do topo;
		7. Monitorar e ajustar estratégias em resposta a problemas no processo de mudança.

Fonte: Adaptado TODNEM (2005).

Como a abordagem da mudança emergente é relativamente nova em comparação com a abordagem planejada, alguns autores afirmam que ela carece de coerência e de diversidade técnica (BAMFORD e FORRESTER, 2003; WILSON, 1992). Outra crítica desse tipo de mudança refere-se à forma como ela é constituída por um grupo bastante heterogêneo de modelos e abordagens, que tendem a discutir com ceticismo a mudança planejada em vez de uma alternativa concreta e mudança (BAMFORD e FORRESTER, 2003; DAWSON, 1994).

Entretanto, de acordo com BURNES (1996) a aplicabilidade e a validade generalizada da mudança emergente para a mudança organizacional dependem se acreditamos ou não que todas as organizações operam em ambientes dinâmicos e imprevisíveis ao qual precisam constantemente se adequar. Sendo assim, BURNES (1996) sustenta que *“o modelo emergente é adequado para todas as organizações, em todas as situações e em todos os momentos”*⁸.

DUNPHY e STACE (1993) não concordam com esse ponto de vista e, afirmam que os gerentes e consultores precisam de um modelo para atender essencialmente a uma “situação”, ou ainda, um “modelo contingencial”, que indique às estratégias de mudanças, como elas devem variar para um “ajuste ideal” no ambiente de mudança (DUNPHY e STACE, 1993). Esses autores defendem uma abordagem que não seja apenas uma resposta das organizações aos ambientes em constante mudança. Além disso, eles chamam a atenção para que não se limite nas opções de mudanças no que tange as abordagens da mudança planejada e da mudança emergente, pois elas não são as únicas opções para as organizações.

A abordagem da contingência suporta uma “única maneira para cada” tipo de organização em vez de “uma melhor maneira para todos” como sugerem as outras abordagens. A mudança contingencial baseia-se na teoria de que a estrutura e o desempenho de uma organização dependem de variáveis situacionais das quais ela enfrenta (DUNPHY e STACE, 1993). Nunca duas organizações serão iguais e, conseqüentemente não enfrentarão as mesmas variáveis. Entretanto, a teoria da contingência tem sido criticada pela dificuldade de relacionar a estrutura com a *performance*, pois a teoria assume que as organizações e os gestores não teriam

⁸ Tradução do próprio autor.

qualquer influência significativa na escolha das variáveis situacionais e da estrutura (BURNES, 1996).

BURNES (1996) sugere que as organizações não precisam, necessariamente, ajustar-se ao ambiente externo, este autor defende uma abordagem de escolha onde *“certamente as organizações, para conseguir promover seu modelo gerencial particular, podem escolher entre as diferentes influencias situacionais”*⁹. Ou seja, ao invés de possuir algumas escolhas que forcem para mudanças nas suas práticas internas a fim de adequar-se as variáveis externas, as organizações podem exercer algum controle sobre essas escolhas (TODNEM, 2005).

De acordo com DUNPHY e STACY (1993) a mudança identificada como de escala pode ser dividida em quatro diferentes características: ajuste fino, ajuste incremental, transformação modular e transformação corporativa. Ajuste fino, também conhecido como mudança convergente (NELSON, 2003), descreve a mudança organizacional como um processo contínuo que coincide com a estratégia, com os processos, com as pessoas e com a estrutura organizacional (SENIOR, 2002).

De acordo com DUNPHY e STACY (1993), o propósito do ajuste fino consiste em: desenvolver pessoal adequado para a estratégia atual, desenvolver mecanismos de compartilhamento, criar unidades especializadas para aumentar o volume e a atenção no custo e na qualidade, refinar políticas, métodos e procedimentos (TODNEM, 2005).

De acordo com SENIOR (2002) ajustes incrementais envolvem diferentes modificações de processos na gestão estratégica organizacional, mas não inclui mudanças radicais.

A transformação modular é a mudança identificada para grandes mudanças (em vários departamentos ou divisões). Em contraste com o ajuste fino, essa mudança pode ser considerada radical. No entanto, ela se concentra mais em uma parte da organização do que na organização como um todo. Se a transformação for mais ampla e caracterizada por alterações radicais na estratégia de negócio, ela é chamada de transformação corporativa (DUNPHY e STACE, 1993). Exemplos deste tipo de mudança podem ser: reestruturações, revisão de padrões de interação, reformulação dos valores e da missão organizacional, alterações de poder e *status*.

⁹ Tradução do próprio autor.

Como pode ser visto, existe uma gama de definições e tipos de mudanças disponíveis para a gestão da mudança organizacional. Além disso, são apresentadas muitas críticas aos modelos desenvolvidos até então. Vale ressaltar, como pode ser visto neste trabalho, que existe uma ausência de trabalhos empíricos que forneçam análises instrumentais mais profundas para as teorias apresentadas. Torna-se necessário para o enriquecimento da temática que abrange a mudança organizacional, mas evidências reais nos trabalhos desenvolvidos pela academia.

5 Considerações Finais

O objetivo desse estudo foi realizar um levantamento bibliográfico sobre a mudança organizacional. Tendo em vista a relevância do tema no contexto atual, faz-se necessário apresentar dados que corroborem para a análise da dinâmica organizacional, no campo das teorias da administração, no que tange as constantes mudanças econômicas, sociais e culturais.

Os dados obtidos apresentam uma diversidade de definições sobre mudança organizacional, gestão da mudança e cultura organizacional. Ainda não existe um consenso sobre uma ideia única, mas fica evidente que as tentativas de construção de processos de gestão, abordando todas essas teorias, não conseguiram avançar em uma solução administrativa para as organizações.

Fica claro que a mudança é um elemento presente nas organizações e, afeta como um todo, a estrutura empresarial. Existe um consenso, dos autores estudados, de que o ritmo da mudança atual nos ambientes de negócios está em constante evolução. Portanto o êxito da gestão da mudança é uma habilidade necessária e almejada por todas as organizações.

A despeito da relevância do tema, diversas pesquisas apontam que a gestão da mudança organizacional não tem conseguido atingir seu objetivo, com uma taxa de falha maior que 70 por cento em todos os programas iniciados (BALOGUN e HOPE HAILEY, 2004). Este fato pode ser indício da falta de um processo adequado e válido de como implementar e gerenciar uma mudança organizacional com sucesso. Essa realidade pode ser reflexo da gama de teorias e abordagens contraditórias sobre a gestão da mudança organizacional, carentes de provas empíricas e, na maioria das vezes baseadas em hipóteses não testadas na prática.

Vale ressaltar, que a taxa de insucesso tem como causa fundamental fatores humanos, ou seja, resistência natural das pessoas e lideranças despreparadas e não engajadas com a transformação organizacional.

5.1 Sugestões de estudos futuros

Baseado nos resultados encontrados em alguns artigos sobre o insucesso de programas gerais de mudança e, pela escassez de pesquisas empíricas sobre a gestão da mudança dentro das organizações, recomenda-se que mais pesquisas sobre a gestão da mudança organizacional sejam conduzidas. Nesse sentido, pesquisas de natureza exploratória deverão ser priorizadas, a fim de aumentar o conhecimento da gestão da mudança organizacional. Esses estudos deverão permitir uma análise crítica dos fatores de sucesso da gestão da mudança. Sugere-se também, um trabalho que elabore indicadores para avaliar e medir a taxa de sucesso das iniciativas de mudanças nas organizações.

6 Referências

- AGÓCS, C. *Institutionalized resistance to organizational change: denial, inaction and repression*. Journal of Business Ethics, Dordrecht, v. 16, n. 9, p. 917-931, 1997.
- ALTMAN, Y.; ILES, P. (1998) *'Learning, leadership, teams: corporate learning and organisational change'*, Journal of Management Development, 17(1), pp. 44-55.
- ANSOFF, H. I. *Toward a strategic theory of the firm*: In _____. (Ed.). *Business strategy*. Great Britain: Penguin Books, 1973, 11-40.
- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. **Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho 1995.
- ADIZES, I. **Gerenciando as mudanças: o poder da confiança e do respeito mútuos na vida pessoal, familiar, nos negócios e na sociedade**. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 1995.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à Metodologia do trabalho científico**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997
- ALBURQUERQUE, L. G. de. **Competitividade e Recursos Humanos**. Revista de Administração, São Paulo, v.27, n.4, p. 19-29, out./dez. 1992.
- ALTAMIRO, A. V. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1999.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- ARAÚJO, L.C.G. **Mudança organizacional na Administração Pública Federal Brasileira**. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getulio Vargas: São Paulo. 1982.
- ARGYRIS, C. *Intervention, theory and methods: a behavioral science view*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1970.
- BALOGUN, J.; HOPE HAILEY, V. (2004) *Exploring Strategic Change*, 2nd edn (London: Prentice Hall).
- BAMFORD, D. R.; FORRESTER, P. L. (2003) *'Managing planned and emergent change within an operations management environment'*, International Journal of Operations & Production Management, 23(5), pp. 546-564.
- BASIL, D. C.; COOK, C. W. *The management of change*. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.
- BATTILANA, J.; CASCIARO, T. (2012). *Change Agents, Networks, and Institutions: a contingency theory of organizational change*. Academy of Management Journal, 55(2), 381-398.
- BEER, M.; EISENSTAT, R.; SPECTOR, B. (1990). *Why change programs don't produce change*. Harvard Business Review, 67(6), 158-166.
- BEER, M.; EISENSTAT; SPECTOR, B. *Why change programs don't produce change*. In: Harvard Business Review, nov./dec. 1990.

- BELASCO, James A. **Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- BENNIS, G. W. **Organizações em mudança**. São Paulo, Atlas, 1976.
- BIASCA, R. **Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade**. Rio de Janeiro: Campus, 1995. 522p.
- BORGES, R. S. G.; MARQUES, A. L. **Gestão da Mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional**. Faces : Revista de Administração (Belo Horizonte. Impresso), v. 10, p. 95-113, 2011.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1.
- BRESSAN, C. L. **Uma contribuição à compreensão do fenômeno da mudança organizacional a partir da percepção gerencial**. 2001. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Psicologia/UnB, Brasília, 2001.
- BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.
- BURKE, W. W. *Organization development: a normative view*. Reading, MA : Addison-Wesley, 1987.
- BURNES, B. ‘*No such thing as . . . a “one best way” to manage organizational change*’, *Management Decision*, 34(10), pp. 11–18. 1996.
- BURNES, B. *Managing change and changing managers from ABC to XYZ*. Journal of Management Development, v. 22, p. 627-642. 2003.
- BURNES, B. *Managing Change: A Strategic Approach to Organisational Dynamics*, 4th edn (Harlow: Prentice Hall). 2004.
- CARNALL, C. A. (1999). *Toward a Theory for the Evaluation of Organizational Change*. Human Relations, 39(8), 745-766.
- CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. **Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança**. In: Encontro Nacional da Anpad, 29. 2005.
- CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática**. 2011.
- COETSEE, L. D. (1993). *A Practical Model for the Management of Resistance to Change: An Analysis of Political Resistance in South Africa*. International Journal of Public Administration, 16(11), 1815-1858.
- COETSEE, L. D. (1999). *From Resistance to Commitment*. Public Administration Quarterly, 23(2), 204-222.
- COGHLAN, D. A *Person-centred approach to dealing with resistance to change*. Leadership and Organization Development Journal, v. 14, n. 4, p. 10-14, 1993.
- CZANDER, W.; EISOLD, K. *Psychoanalytic perspectives on organizational consulting: Transference and counter-transference*. Human Relations. doi: 10.1177/0018726703056004004. Apr 2003.

- DAVIDSON, M. C. G.; DE MARCO, L. (1999) '*Corporate change: education as a catalyst*', International Journal of Contemporary Hospitality Management, 11(1), pp. 16–23.
- DAWSON, P. *Organizational Change: A Processual Approach* (London: Paul Chapman). 1994.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- DELLAGNELLO, E. L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações?** Organizações e Sociedade, Salvador, EAUFBA, v.7, n.19, p.19-34, set./dez. 2000.
- DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. *Challenging resistance to change*. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1), 25-41. 1999.
- DOYLE, M. (2002) '*From change novice to change expert: Issues of learning, development and support*', Personnel Review, 31(4), pp. 465–481.
- DUCK, J. D. **Gerenciando a mudança: a arte do equilíbrio**. In: Harvard Business Review, Mudança. Rio de Janeiro: Campus, 1999. P.56-79.
- DUNCAN, M.; MOULY, S.; NILAKANT, V. (2001) '*Discontinuous change in the New Zealand police service: a case study*', Journal of Managerial Psychology, 16(1), pp. 6–19.
- DUNPHY, D.; STACE, D. (1993) '*The strategic management of corporate change*', Human Relations, 46(8), pp. 905–918.
- ECKHARDT, A.; LAUMER, S.; WEITZEL, T. (2009). *Who Influences Whom? Analyzing Workplace Referents' Social Influence on It Adoption and Non-Adoption* Journal of Information Technology , 24(1), 11-24.
- EDMONSTONE, J. (1995) '*Managing change: an emerging consensus*', *Health Manpower Management*, 21(1), pp. 16–19.
- ELDROD II, P. D.; TIPPETT, D. D. (2002) '*The “death valley” of change*', Journal of Organizational Change Management, 15(3), pp. 273–291.
- ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- FLEURY, M. T. L. **O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica**. In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. (Orgs). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo : Atlas, 1992.
- FONSECA, J. A. **Comprometimento Organizacional: implicações de mudança organizacional na Polícia Militar de Minas Gerais**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Centro de Pós Graduação e Pesquisa em Administração da UFMG, Belo Horizonte, 2000.
- FORD, J. D., FORD, L. W., & D'Amelio, A. (2008). *Resistance to change: The rest of the story*. *Academy of Management Review*(33), 362–377.
- FORD, J. D.; FORD, L. W. *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20(03). p.541-570. 1995.

FRENCH, W. L.; BELL, C. H. *A history of organization development*. In: French, W. L. et al. *Organization development: theory, practice and research*. Richard D. Irwin, 1989.

_____; _____; ZAWACKI, R. A. *Organization development: theory, practice and research*. Richard D. Irwin, 1989.

GARVIN, D. A. *Building a learning organization*. In: Harvard Business Review, July/Aug. 1993.

GBADAMOSI, G. *Ritualism, symbolism and magic in consulting practice: An exploratory investigation*. Management Decision, 43(9). doi: 10.1108/00251740510626236. 2005.

GHANI, A. K.; JAYAKABALAN, V.; SUGUMAR, M. *Impact of advanced manufacturing technology on organizational structure*. The Journal of High Technology Management Research, Elsevier Science, 2002.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. E. L. *Processo, que processo?* Revista de Administração de Empresas-RAE – v.40. p.8-10. Fundação Getulio Vargas, São Paulo. Out./dez. 2000.

GOULART, S.; CARVALHO, C. A. O pesquisador e o design da pesquisa qualitativa em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; Zouain, Deborah Moraes (orgs). *Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática*. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GRAETZ, F. *'Strategic change leadership'*, *Management Decision*, 38(8), pp. 550–562. 2000.

GRANVILLE, David. *Developing logistics potential through people*. Logistics Information Management, v. 9, n. 1, p. 39-42, 1996.

GRUNDY, T. (1993) *Managing Strategic Change* (London: Kogan Page).

GUIMARAES, T. and ARMSTRONG, C. (1998) *'Empirically testing the impact of change management effectiveness on company performance'*, *European Journal of Innovation Management*, 1(2), pp. 74–84.

HAMPTON, D. R. *Administração contemporânea*. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

HANDY, C. *The age of unreason*. Boston: Harvard Business School Press, 1990. 278p.

HARARI, O. *Let's end the program-of-the-month syndrome (approaching change as focused process, not as collage of programs)*. Management Review, New York, v.80, n.8, p.46, Aug. 1991).

_____. *No sacred cows*. Management Review, New York, v.80, n.9, p.36 Sept. 1991.

HATCH, M.J. *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. London: Oxford University Press, 1997.

HAYES, J. *The Theory and practice of change management*. New York: Palgrave, 2002.

HELFGOTT, Roy B. *America's third industrial Revolution (technologies transforming workplace)*. Challenge, Armonk, v.29, n.5, p.41-46, Nov./Dec. 1986.

- HERNANDEZ, J. M.; CALDAS, M. P. (Abr./Jun. de 2001). **Resistência à mudança: uma revisão crítica**. RAE - Revista de Administração de Empresas, 41(2), 31-45.
- HERZOG, J. P. *People: the critical factor in managing change*. Journal of Systems Management, Cleveland, v.42, n.3, p.6-11, Mar. 1991.
- HOAG, B. G.; RITSCHARD, H.V.; COOPER, C. L. *Obstacles to effective organization change: the underlying reasons*. Leadership & Organization Development Journal, v. 23, n. 1; p. 6–15, 2002.
- HOLLOWAY, S. (2002) *Airlines: Managing to Make Money* (Aldershot: Ashgate).
- HUBER, G. P.; GLICK, W. H. *Sources and forms of organizational change*. In:____;____(Eds.). *Organizational change and redesign*. New York: Oxford University Press, 1995.
- HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. *Organizational behaviour*. New York: Prentice Hall Press, 1997.
- KANTER, R. M.; STEIN, B. A.; JICK, T. D. (1992) *The Challenge of Organizational Change* (New York: The Free Press).
- KASZNAR, I. K. **Produção e desenvolvimento nos estados e municípios**. RAP. Revista Brasileira de Administração Pública, v. 31, p. 223-254, 1997.
- KIRKBRIDGE, P. **Gerir mudança**. In: STACEY, R. Pensamento estratégico e gestão da mudança: perspectivas internacionais sobre dinâmica organizacional. Lisboa: Dom Quixote, 1998.
- KLEIN, D. (1976). *Some notes on the dynamics of resistance to change: The defender role*. In: W. G. Bennis, K. D. Benne, R. Chin, K. E. Corey, & R. & Winston (Ed.), *The planning of change* (3rd ed., pp. 117–124). New York: Holt.
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- KOTTER, J.; P; S., LEONARD A. *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, v. 57, p. 106–114, mar./abr. 1979.
- KOTTER, J. P. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação**. In: MUDANÇA: Harvard Business Review. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Liderando mudança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Oito erros fatais**. In; JÚLIO, Carlos A. Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001.
- KURTZ, P.; DUNCAN, A. (1998). *Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre*. *Management Accounting*, 76(7), 47-48.
- LAND, George; JARMAN, Beth. **Ponto de ruptura e transformação: como entender e moldar as forças da mutação**. São Paulo: Cultrix, 1981. 224 p.
- LEIFER, R. (1989) *'Understanding organizational transformation using a dissipative structural model'*, *Human Relations*, 42(10), pp. 899–916.
- LEWIN, K.; LIPPITT, R.; WHITE, R. (1939). *Patterns of aggressive behaviors in experimentally created social climates*. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão** (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- LUECKE, R. *Managing Change and Transition* (Boston, MA: Harvard Business School Press). 2003
- MACHADO-DA-SILVA, C. L. **Nota Técnica: A estratégia e organizações: conversa necessária**. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia e NORD, Walter R. (Orgs.). *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. v. 3. São Paulo: Atlas, 2004.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FERNANDES, B. H. R. **Mudança ambiental e reorientação estratégica: estudo de caso em instituição bancária**. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.38, n.4, p.46-56, Out./Dez. 1998.
- MIGUELES, C. P. ; LAFRAIA, J. R. B. ; COSTA, G. **Criando o hábito da excelência**. 1. ed. Rio de Janeiro: qualitymark, 2007. v. 1. 149p
- MIGUELES, C. P. **O estudo da cultura organizacional: as dificuldades estão no objeto ou nas formas de defini-lo?** *Cadernos EBAPE.BR*, Volume I, n. 2, Dezembro de 2003. pp. 1-16. 2003.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O Desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2006.
- _____. **Trabalho de Campo: contexto de observação, interação e descoberta**. In: MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. 25 ed. Petrópolis: Vozes, 2007. pp. 61-78.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press, 1998.
- MONTENEGRO, E. de F.; BARROS, J. P.; Dalledonne de. **Gerenciamento em ambiente de mudança: Uma ferramenta gerencial para neutralizar ameaças**. São Paulo: McGraw-Hill, 1998.
- MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a pratica de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; cols. *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (p.3-44), San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.
- NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. *Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change*. *California Management Review*, 1990.
- NAISBITT, J.; ABURDENE, P. *Reinventing the corporation: transforming your job and your company for the new information society*. New York: Warner Books, 1986. 370 p.
- NELSON, L. (2003) *'A case study in organizational change: implications for theory'*, *The Learning Organization*, 10(1), pp. 18–30.

NOORI, H. *Implementing advanced manufacturing technology: the perspective of a newly industrialized country (Malasy)*. Journal of High Technology Management Research. 1997.

OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. **O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso**. In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.

OLIVEIRA, J. S. G. de; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf. Acesso em: 25/05/2012.

PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. *Managing Change for Competitive Success* (Cambridge: Blackwell). 1993.

PETTIGREW, A. M. *Theoretical, methodological and empirical issues in studying change: a response to Starkey*. Journal of Management Studies, v.24, n.4, p.420-426, 1987.

PINTO, M. C. S. ; LYRA, Cristina C. . **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira**. Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. **Organizational development: theory, practice and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus. Caps. 1, 7 e 3.

_____(Winter Issue, 1991) *Toward a dynamic theory of strategy*. Strategic Management Journal, 12, 95-117. doi: 10.1002/smj.4250121008.

QUINTELLA, H. L. M. M. . **Gestão da Mudança**. 1. ed. Rio de Janeiro: SUMA ECONOMICA, v.1. 88p. 1998.

RHEINBERG, F. *Motivation*. Stuttgart: Kohlhammer. 2000.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3º Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIELEY, J. B.; CLARKSON, I. *'The impact of change on performance'*, Journal of Change Management, 2(2), PP. 160–172. 2001.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.

- ROBBINS, S. P; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14^o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RONDEAU, A. *Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail.* Gestion, v.24, n.3, 1999.
- RUAS, R. **Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional.** In: FLEURY, M. T. e OLIVEIRA Jr M. de M. (orgs.) *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001.
- RUDOLPH, U. (2003). *Motivationspsychologie.* Weinheim: Beltz.
- SCHEIN, E. **Consultoria de processos.** Addison-Wesley Iberoamericana, 1988. V.2
- SCHEIN, E. **Organizational culture and Leadership.** San Francisco, Jessey Bess. 1985.
- SCHNEIDER, B., BOWEN, D. E., EHRHART, M. G.; HOLCOMBE, K. M. (2000). *Climate for service: Evolution of a construct.* Em N. M. Ashkanasy, C. P. M., Wilderom, B. Schneider, & S. White (Orgs.), *Service quality: Research perspectives* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCHONBERGER, R. J. **Fabricação classe universal: as lições de simplicidade aplicada.** São Paulo: Pioneira, 1988. 264 p.
- SELLMANN, M. C. Z. ; MARCONDES, R. C. **A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor de telecomunicações.** Cadernos EBAPE.BR (FGV), v. VII, p. 753-781, 2010.
- SENGE, P. **As cinco disciplina.** In: JÚLIO, Carlos A. *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis.* São Paulo: Publifolha, 2001.
- SENGE, P. M. **A dança das Mudanças.** Os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem. 7a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SENGE, P. M. *The Leader's New York: building learning organizations.* Sloan Management Review, 7, Fall 1990.
- SENIOR, B. (2002) *Organisational Change, 2nd edn* (London: Prentice Hall).
- SILVA JUNIOR, A. S.; SANTOS, C. I.; FEITOSA, M.; VIDAL, R. M. C. S. **Consultoria: Um estudo sobre o papel do consultor na formação da estratégia organizacional.** Revista Iberoamericana de Estratégia, v. 11, p. 178-203, 2012.
- SILVA, J. R. G. da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades.** 2001. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro.
- SILVA, J. S. *El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI.* In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL. 1999. Anales... Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.
- SILVA, M. A. C. da; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. **Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional.** In: SIMPÓI 2009, 2009, São Paulo. XII

SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009.

SIMS, R.; MEA, W. *Change management methods in an exciting new word of business commerce*. In: SIMS, R. *Changing the way we manage change*. Westport: Quorum Books. 2002.

SIMS, S. J.; SIMS, R. *Employee involvement is still the key to successfully managing change*. In: SIMS, Ronald R. *Changing the way we manage change*. Westport: Quorum Books, 2002.

SIMS, D.; FINEMAN S.; GABRIEL, Y. *Organizing and organizations*. Sage, 1993.

SMEDS, Ritta. *Managing Change towards lean enterprises*. International Journal of Operations & Production Management, v. 14, n. 3, p. 66-82, 1994.

SOUZA, J. A. R.; BALTAZAR, M.; LENZI, F. C. **Caso de Ensino: Sobre Mudar e Ser Mudado - O Impacto da Substituição do Gestor na Organização**. Revista Eletrônica de Administração e Turismo, v. 2, p. 169-184, 2013.

SONENSHEIN, S. (2010). *We're Changing - or are we? Untagling the role of progressive, regressive, and stability narratives durign strategic change implementation*. *Academy of Management Journal*, 53(3), 477–512.

SROUR, R. H. **Formas de gestão: o desafio da mudança**. Revista de Administração de Empresas. v. 34. n. 4, p. 31-45. jul/ago, 1994.

STICKLAND, Francis. *Dynamics of change, the: insights into organisational transition from the natural world*. London: Routldege, 1998.

STRAND, T.; ASKVIK, S; ESPEDAL. B. *Why will they never learn? A short report from 21 cases of change and learning*. Bergen, Norway, Administrative Research Foundation, 1989. (Documento de trabalho).

TAYLOR, P.; HIRST, J. (2001) *'Facilitating effective change and continuous improvement: The Mortgage Express way'*, *Journal of Change Management*, 2(1), pp. 67–71.

TERZIAN, F. **Os perigos de mudar**. Info Corporate, São Paulo, n.8, p.49-59. mar./abr. 2004.

TODNEM, R. *Organisational Change Management: A Critical Review*, *Journal of Change Management*, 5, 4, pp.369 – 380, 2005.

TRICE, H.M.; BEYER, J.M. *Studying organizational cultures through rites and ceremonial*. *Academy of Management Review*, v. 9, n. 4, p. 653-699, 1984.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução a pesquisa em ciências sociais: a pesquisa educativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1985.

VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M. S. (1995). *Explaining development and change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20, 510-540.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 13º ed. São Paulo: Atlas, 2011.

VERGARA; PINTO, M. C. S.. **Cultura e Mudança Organizacional: O Caso Telerj. RAC**. Revista de Administração Contemporânea, v. 2, p. 63-84, 1998.

- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes (orgs.). **Pesquisa Qualitativa em Administração**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006. pp. 13-28.
- VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Estrutura Organizacional e Gestão do Desempenho nas Universidades Federais Brasileiras**. Revista de Administração Pública (Impresso), Rio de Janeiro, v. 37, n.4, p. 899-920, 2003.
- VIEIRA, M. M. F., ZOUAIN, D. M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.
- WANT, J. H. *Managing change in a turbulent business climate*. Management Review, New York, v.79, n.11, p.38-41, Nov. 1990.
- WEICK, K. E. *Reflections: Change Agents As Change Poets – On Reconnecting Flux and Hunches*. *Journal of Change Management*, 11(1), 7-20. 2011.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. *Organizational change and development*. Annual Review of Psychology, n.50, p.361-387, 1999.
- WEISBORD, M. R. (1987). *Roductive workplaces: Organizing and managing for dignity, meaning and community*. San Francisco: Jossey-Bass.
- WHITTINGTON, R. *Completing the practice turn in strategy research*. Organization Studies, 27(5). 2006.
- WILSON, D. C. (1992) *A Strategy of Change* (London: Routledge).
- WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2000.
- WOOD Jr, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. **Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma**. RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.34, n.5, p.62-79, set./out., 1994.
- ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. (1977). *Strategies for planned change*. New York: Wiley & Sons.

7 Anexo

Baseando-se na taxa de insucesso dos programas de mudança em geral, na falta de pesquisa empírica sobre a gestão da mudança dentro das organizações, e na falta fundamental de um quadro válido para gestão da mudança organizacional, é fundamental que mais pesquisas sobre a natureza da gestão da mudança sejam conduzidas. O primeiro passo neste processo deve ser a realização de estudos exploratórios, a fim de aumentar o conhecimento da gestão da mudança organizacional. Esses estudos devem permitir uma identificação dos fatores críticos de sucesso para a gestão da mudança. Além disso, a fim de construir um quadro válido para gestão da mudança, é necessário conceber métodos de medição para permitir aferir a taxa de sucesso das iniciativas de mudança.

A pesquisa de campo propõe uma integração dos dados obtidos pela pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Segundo JOSÉ FILHO (2006) “o ato de pesquisar traz em si a necessidade do diálogo com a realidade a qual se pretende investigar e com o diferente, um diálogo dotado de crítica, canalizador de momentos criativos”. A tentativa de conhecer qualquer fenômeno constituinte dessa realidade busca uma aproximação, visto sua complexidade e dinamicidade dialética.

De modo geral, durante a realização de uma pesquisa algumas questões são colocadas de forma bem imediata, enquanto outras vão aparecendo no decorrer do trabalho de campo. A necessidade de dar conta dessas questões para poder encerrar as etapas da pesquisa frequentemente nos leva a um trabalho de reflexão em torno dos problemas enfrentados, erros cometidos, escolhas feitas e dificuldades descobertas.

Pesquisas de cunho qualitativo exigem a realização de entrevistas, quase sempre longas e semiestruturadas. Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado.

7.1 Entrevistas

Entrevista realizada com Gerente de mudanças da Accenture Management Consulting Júlio César Emmert.

Júlio César Emmert possui dez anos de experiência em Consultoria de Gestão. Especialista em Gestão da mudança com experiência em Design Organizacional, Cultura e Força de Trabalho transformacional e Processo de Design organizacional.

Quando questionado sobre o significado de mudança organizacional e possíveis objetivos a serem alcançados, obteve-se a seguinte resposta:

Mudança organizacional é uma reação à necessidade de adaptação frente um ambiente interno e externo cada vez mais mutável e volátil. Muitas vezes, mudar é sinônimo de sobreviver.

Os objetivos variam de acordo com a necessidade de mudança. Os objetivos variam de mudança em linhas de produtos para se adaptar a um cliente cada vez mais exigente, até revisões de estrutura organizacional para reduzir custos e/ou aumentar competitividade.

Essa afirmação corrobora com os autores SILVA, ARAUJO e VAZ (2009), que entendem a mudança organizacional como resultado de fatores internos e externos que afetam diretamente o funcionamento das organizações. Esses autores afirmam que entre as fontes externas estão a ocorrência de eventos ambientais, como as oscilações do mercado e da concorrência, as reformulações políticas governamentais ou as alterações em um grande grupo de empresas. No nível interno, as mudanças ocorrem devido à ação estratégica da alta administração, que visa à reformulação de novos objetivos a serem alcançados pelas empresas, à implantação de sistemas de planejamento e controle, além das situações relacionadas aos processos interativos dos integrantes da organização. Além disso, a mudança também pode ocorrer, a partir de ações isoladas exercidas pela alta cúpula da organização.

Além disso, Para ALTAMIRANO (1999) as mudanças que se iniciam em uma organização têm como fontes diversos fatores. Segundo o autor, ao analisar o processo de mudança organizacional em uma empresa, os estimuladores de uma mudança podem ser atribuídos por, uma exigência do mercado, avanços tecnológicos ou simplesmente por uma estratégia da organização, desencadeada por algum objetivo específico.

Quando questionado sobre como se dá o processo de gestão da mudança organizacional na organização, obteve-se a seguinte resposta:

Agentes da mudança – deveriam ser os líderes, pois é o que melhor funciona, mas, muitas vezes, há uma dificuldade enorme em conseguir fazer como que façam seu papel no engajamento de suas equipes, pois, muitos não concordam de fato com a mudança, ou alegam não ter tempo para se dedicar de fato ao envolvimento de suas equipes – mas a gente sabe que, na maioria dos casos, é apenas falta de prioridade mesmo.

Reconhecimento da organização de que precisa mudar: o reconhecimento é mais fácil quando há alguma crise, quando facilmente conseguimos comunicar um senso de urgência para a mudança. Nos casos em que a mudança é apenas incremental, “em time que tá ganhando”, tudo se torna mais difícil, pois mudar exige grande esforço da organização para fazer bem feito, e as pessoas alegam sempre que não têm tempo para conseguirem se dedicar a isso.

Essa afirmação pode ser encontrada na teoria estudada onde o autor SMEDS (1994) sugere que o processo de mudança aconteça por meio de fases, cujo início ocorre com a percepção da necessidade da mudança. Uma vez identificada à necessidade, faz-se necessário: a) a execução das fases de análise e modelagem da situação corrente; b) visualização da situação corrente e identificação de problemas e oportunidades; c) definição da situação futura; d) implementação da mudança e; e) estabilização do novo processo.

Passos do processo da gestão da mudança: nós entendemos os impactos que as mudanças trariam, envolvemos as lideranças envolvidas direta e indiretamente para nos apoiar e realizamos as ações de comunicação e treinamento que eram necessárias.

Questões referentes às relações interpessoais: as relações interpessoais foram importantes, pois pudemos usar isso para incentivar as pessoas a participar – a chave foi encontrar as pessoas certas para nos ajudar a convencer os outros.

Segundo a teoria estudada, o processo de mudança se faz essencialmente por intermédio das pessoas. Elas conduzem, participam, implementam e são impactadas pelas mudanças. Para DUCK (1999) a gestão da mudança significa gerenciar a integração entre pessoas que estão à frente do programa de mudança e aquelas que

devem implementar as novas estratégias, desenvolver um ambiente organizacional propício à mudança e administrar as alterações emocionais inerentes de qualquer transformação, visando à satisfação de todos os envolvidos.

SENGE (1999) afirma que a maior parte dos fracassos na tentativa de mudar ocorre pelo fato de haver um número muito pequeno de pessoas comprometidas com a mudança. Para BELASCO (1992) e ADIZES (1995) as pessoas são a chave do processo, sendo necessária a empresa se cercar dos melhores funcionários, possuir uma política de gestão de pessoas que estimule a mudança e divulgar a visão para que todos tenham ciência do que a empresa espera dos seus funcionários.

Comunicação é um grande desafio, pois é muito difícil fazer com que a informação chegue com qualidade na base da organização. Isso depende muito das lideranças médias, que nem sempre colaboram, por que não são envolvidas corretamente pelas altas lideranças ou por que alegam não ter tempo. O cascadeamento da informação é sempre um desafio, mesmo fora dos momentos de mudança.

A motivação depende do tipo de mudança. Quando é positiva, as pessoas ficam motivadas, mas quando envolve demissões, por exemplo, é um problema.

Treinamento e desenvolvimento: uma vez identificadas as necessidades, o RH se mobilizou para organizar os treinamentos, montar os materiais necessários e etc.

Quando questionado sobre os desafios e as principais dificuldades encontradas na gestão do processo de mudança organizacional, obteve-se a seguinte resposta:

A maior dificuldade é o envolvimento das lideranças, pois quem, de fato, faz a mudança acontecer são eles.

Para Lewin, a resistência à mudança é um fenômeno sistêmico e, dessa forma poderia ocorrer tanto com empregados quanto com gerentes. Outros autores como SPREITZER e QUINN (1996) *apud* HERNANDEZ e CALDAS (2001), se juntam à crítica de “a culpa é dos funcionários”. Esses autores demonstraram que gerentes de nível médio de uma organização que passava por um processo de mudança, culpavam seus superiores hierárquicos por resistir ao esforço de mudança.

Ao ser questionado sobre a percepção do Presidente em relação ao resultado final de um processo de mudança organizacional implementado recentemente, obteve-se a seguinte resposta:

O resultado foi positivo, mas acabou levando mais tempo do que esperávamos para que a organização de fato adotasse a mudança. Foi preciso acompanhar de perto e tomar ações de reforço para que não voltássemos atrás.

Revisão dos resultados obtidos na implementação e a consolidação da situação futura através de sistemas de *feedback* e recompensas (ADIZES, 1995; KOTTER, 1999, 2000, 2001; ANDERSON e ANDERSON, 2001; SIMS e SIMS, 2002). Além da consolidação do novo estado, este passo envolve a construção e atualização de mudanças sempre que necessário, iniciando o ciclo do processo de mudança (HAYES, 2002).

Entrevista realizada com a Chieko Aoki, presidente e fundadora da empresa *Blue Tree Hotels*.

No Brasil, Chieko Aoki é conhecida como a dama da hotelaria brasileira, pela inovação e talento, o que lhe confere a posição de "benchmark" em excelência de serviços no setor. Participa de diversas organizações de âmbito privado e governamental, como o Conselho de Empresários da América Latina (CEAL), Grupo de Líderes Empresariais (LIDE), grupo Brasil-Japão da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Academia Brasileira de Eventos, Associação do Centenário da Imigração Japonesa e de várias entidades ligadas ao turismo. Em 2006, foi eleita presidente do LIDEM - Grupo de Mulheres Líderes Empresariais e passou a ocupar uma cadeira na Academia Brasileira de Marketing, entidade criada para integrar os melhores profissionais brasileiros.

Quando questionado sobre o significado de mudança organizacional e possíveis objetivos a serem alcançados, obteve-se a seguinte resposta:

A incerteza é uma situação de medo, nunca é positivo [...] as decisões não são boas. Então eu procuro sempre me pautar, não no medo, mais num sentido de assim procurar ter uma visão positiva dentro da incerteza.

[...] você reforça aquilo que é forte, que é seu ponto forte.

[...] Agente não pode perder a qualidade [...] o que o pessoal faz, corta custo [...] mas eu não quero fazer uma coisa assim seguindo mais ou menos os procedimentos de corte, por existe uns procedimentos de corte.

Agente tem que dar exemplos: montei uma mesa muito bonita com jogo americano japonês que minha mãe ia jogar fora, e eu não joguei, que a minha empregada costurou, custo zero em casa [...] e peguei assim uma xícara de chá, pratinhos que custaram um dólar no Japão, e aí em cima coloquei uma etiqueta special for you, e aí ficou montado, coloquei um guardanapo tudo bonitinho e, aí no centro, coloquei uma bandeja que o Jorge queria jogar fora e eu não deixei, porque estava bem rachadinha embaixo [...] aí coloquei isso, um papel assim embaixo dessa rachadura, que não deu para ver, coloquei uns queijos, uns biscoitos, polvilho, [...] assim e falei olha vocês gostaram da mesa [...] então agora eu vou te contar um segredo: o chá que vocês estão tomando, esse capim, isso daqui eu peguei no sítio do Jorge [...] e polvilho, olha paguei um e cinquenta o pacote, o suspiro a mesma coisa,

as torradinhas, uma marca lá que era muito gostosa, que eu já tinha provado que era muito bom, custou dois e cinquenta o pacote desse tamanho, o queijo, olha esse queijo o preço estava em promoção, e ficou uma mesa muito bonita, e ficou gostoso. Agora você veja, quanto custou e quanta coisa agente conseguiu fazer quando, na verdade agente sempre faz as mesmas coisas sem pensar. Vejam, façam a pesquisa, por exemplo, das coisas que as pessoas gostam e que custam pouco e tem opções porque que as coisas não são baratas, porque as pessoas não olham para essas coisas né, tem modismos [...] e aí quando vocês vão fazer compra de supermercado vocês vão fazer esse mesmo olhar que eu to fazendo, vocês vão fazer e vocês não fazem quando é escritório. Então existe uma barreira entre sua conta pessoal, renda pessoal e sua vida profissional.

Faça de contas que a qualidade tem que fazer do mesmo jeito de quando você trata a sua família [...] e o pessoal chegou a conclusão que isso é possível.

Podemos identificar na teoria elementos que reforçam o discurso acima, como descrito por KOTTER (1999) abaixo:

Estabelecer um senso de urgência – examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.

Criar uma coalização para a liderança – reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe com uma equipe.

Desenvolver visão e estratégia – Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.

Comunicar a visão da mudança – utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.

Dar *empowerment* aos funcionários para realização de ações abrangentes – eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão da mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimularem ideias, atividades e ações não tradicionais.

Gerar vitórias de curto prazo – planejar visões ganhos ou melhorias de *performance*. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.

Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças – utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.

Incorporar as mudanças à cultura da organização – gerar melhoria de *performance* por meio do comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

[...] para isso tem que ter um treino em horário diferente, lembrar o que às vezes estava esquecido, olhar tudo aquilo que você já fez e que custou mais barato enfim e que o pessoal gostou e tudo, é momento de você fazer uma revisitação daquilo que foi bom e que foi deixado de lado e também buscar coisas novas. E como eu faço, eu faço por exemplos, mostro que é possível, porque se eu explico as pessoas não entendem.

SIMS e SIMS (2002) corroboram com a afirmação acima quando argumentam sobre a importância de as organizações treinarem seus funcionários para os conhecimentos e habilidades necessárias à participação do processo decisório da gestão da mudança. Muitas mudanças organizacionais normalmente estão associadas com mudanças dos indivíduos, mas dependendo do tipo da mudança será necessário realizar treinamentos visando ao desenvolvimento de novos conhecimentos, habilidades, atitudes e comportamentos.

Entrevista realizada com o Presidente do Grupo Copagaz (Companhia Distribuidora de Gás de Cozinha), Ueze Zahran.

A Copagaz, primeira empresa do Grupo Zahran, começou suas atividades distribuindo uma tonelada de GLP (Gás Liquefeito de Petróleo) por dia nos estados de São Paulo, Mato Grosso e Mato Grosso do Sul. Aos poucos, a empresa foi conquistando maior parcela do mercado nacional e hoje distribui gás em 19 estados e Distrito Federal e está entre as 6 maiores distribuidoras de gás liquefeito do país. A Copagaz possui 13 engarrafadoras e distribui cerca de 40.000 toneladas por mês para milhões de lares, indústrias e estabelecimentos comerciais.

Questionado sobre o significado de mudança organizacional e quais os objetivos a serem alcançados, obtive a seguinte resposta:

A mudança organizacional é um processo natural pelo qual as empresas passam ao longo de sua existência. É necessária e deve ser constante e contínua, seja decorrente de fatores internos ou externos, de natureza estrutural, tecnológica, comportamental, estratégica, para que a organização possa alcançar suas metas de crescimento e melhores práticas de gestão.

NADLER *et al* (1995) afirma que as organizações no intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente; com a diminuição dos custos de coordenação interna; com o aumento da inovação competitiva; com a redução do tempo de resposta ao mercado; com a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; com a capacidade de gerenciar mudança de maneira rápida e, sobretudo, o encontro de uma real vantagem competitiva.

PETTIGREW (1987) corrobora com o entrevistado, pois segundo ele os fatores capazes de iniciar mudanças organizacionais são quase que exclusivamente extra organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. Contudo, o autor ressalva que outros aspectos também devem ser identificados e analisados em um processo de mudança, como por exemplo, a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

Ao perguntar sobre como se deu o processo de gestão da mudança organizacional na organização, obtivemos a seguinte resposta:

Nossa organização começou lá em 1955, em Campo Grande, no antigo Estado de Mato Grosso, hoje Mato Grosso do Sul. Ano a ano foi se expandindo pelo Brasil de Norte a Sul. Para enfrentar esse crescimento tivemos que desenvolver nossa capacidade de mudanças de acordo com fatores externos como adaptação a diversos planos econômicos pelos quais o País passou mudanças de legislação, concorrência, muitas vezes desleal, e inovações tecnológicas.

Internamente, buscamos melhorias da eficiência e do desempenho em toda nossa estrutura de trabalho com o desenvolvimento ativo do nosso capital humano concedendo programas de educação, alinhamento do nosso Recursos Humanos e buscando sempre as melhores práticas de gestão.

Pode-se verificar essa afirmação na afirmação dos autores ROBBINS *et al* (2010), para que uma empresa sobreviva, ela precisa estar apta a responder às mudanças impostas pelo ambiente em que se encontra. Quando o governo lança novas leis, quando a concorrência inova com um novo produto ou serviço, quando alguns insumos, essenciais para uma dada produção, saem de circulação ou quando qualquer outra mudança desta natureza ocorre, a organização precisa responder a essas mudanças impostas pelo novo cenário.

Foi perguntado quais os desafios e as principais dificuldades encontradas na gestão do processo de mudança organizacional.

Em geral, mudanças sejam elas organizacionais ou não causam reações que vão desde a adesão à resistência. Na nossa organização as mudanças foram gradativas e sempre foram bem aceitas, pois todas eram e são necessárias à sobrevivência da empresa. Não passamos até hoje por nenhum processo de demissão em massa que pudesse ameaçar ou provocar insegurança aos nossos trabalhadores, quando muito, efetuamos algumas transferências de gestores regionais ou gerência de áreas.

Para ROBBINS *et al* (2010) a resistência à mudança pode ser positiva se for enveredada a discussões abertas e ao debate. Esse diálogo torna-se preferível diante da apatia e do silêncio, e podem indicar que os membros da empresa aderiram ao processo,

oferecendo aos agentes da mudança a oportunidade de explicar seus esforços na elaboração das mudanças.

Segundo a percepção do entrevistado, o resultado final do processo de mudança organizacional implementado foi:

As mudanças implementadas constituíram um fator principal e fundamental para o desenvolvimento de nossa empresa, principalmente na área de tecnologia, considerada a 8ª melhor do País. A Copagaz é hoje a 5ª maior no ranking da distribuição de gás liquefeito de petróleo (GLP) no Brasil e detentora de mais de uma centena de prêmios. No ano 2000 fomos classificados em 1º lugar no Comércio Varejista do Brasil pela Revista Exame e até hoje continuamos entre as 1000 Melhores e Maiores Empresas do País, entre as melhores em Gestão de Pessoas, entre as 100 Melhores Empresas em IDHO, entre as 100 Melhores em Cidadania Corporativa e outros. Na área da Tecnologia, somos 3º lugar em TI Verde e nosso executivo foi reconhecido 1º Lugar no nosso Setor pela IT Leaders. E agora, o orgulho de ser escolhida como “Empresa Referência no Setor” por essa conceituada Fundação Getulio Vargas.

As organizações precisam se preparar para a liderança e o acompanhamento das profundas e densas mudanças que serão induzidas pelo avanço tecnológico e pelas novas concepções de vida dele emergentes. São novas hierarquias sociais, econômicas e culturais que se fundamentam nas revoluções tecnológicas, cada vez mais projetadas em menor escala de tempo (VIEIRA; VIEIRA, 2003).

De forma sintética estão relacionados abaixo, alguns dos principais motivos que contribuem para configurar diferentes cenários de reestruturação nas empresas. Vale ressaltar, que diferentes organizações enfrentam diferentes questões, podendo algum dos aspectos citados abaixo, encontrar-se mais evidente em certa categoria de empresa e em outras não.

- Na Esfera Técnico-Científica:

Aceleração do desenvolvimento técnico-científico;

Integração das disciplinas: inter, multi e transdisciplinaridade versus superespecialismo;

Aprofundamento das questões éticas relativas aos conhecimentos técnico-científicos;

Disseminação crescente das informações (avalanche informacional);

Barateamento e disseminação cada vez maior das tecnologias;

Portabilidade crescente da informação e das tecnologias;

Proliferação das tecnologias "verdes".

- Na Esfera política e econômica:

Os fatores econômicos suplantam os político-ideológicos;

Diminuição do papel do Estado;

Globalização da economia acelerada pelo progresso das telecomunicações;

Formação de megablocos econômicos;

Aumento dos desequilíbrios Norte-Sul (migrações e conflitos étnico-religiosos);

A questão do desemprego e do subemprego, a mudança da natureza e nas relações de trabalho e o papel das organizações do século 21 (*home-offices*, organizações virtuais, etc.);

Aumento das desigualdades sociais, como consequência do projeto neoliberal que promove a globalização econômica destituída de projetos sociais (neo-humanismo social versus neobarbarismo tecnológico).

- Na Esfera Sociocultural e Demográfica:

Mudança no perfil populacional: aumento da expectativa de vida e envelhecimento da população;

Mudança de paradigmas: papéis do homem, da mulher e do idoso, sexualidade e família;

Ascensão da mulher nas lideranças e mudança no perfil do trabalho e das organizações;

Mudança nos métodos de ensino e aprendizagem;

Florescimento global das artes, diversidade cultural e indústria do lazer;

Empowerment do indivíduo;

Reorganização dos movimentos sociais frente ao aumento das desigualdades sociais (papel das ONGs);

Busca de nova religiosidade e espiritualidades pós-modernas.

- Na Esfera Ambiental:

Possibilidade de graves rupturas ecológicas na biosfera em um horizonte de 50 anos, caso não sejam tomadas medidas mais eficazes a curto e médio prazos (5 a 25 anos).