

Resistências e consolidação da mudança no ambiente organizacional: levando em conta o fator humano

*Resistances and consolidation of the change
in an organizational atmosphere: considering the human factor*

Alfredo Fernandes de Araújo

Aluno pós-graduando em Gestão empresarial

Ivone da Imaculada Conceição Silva

Professora, Especialista, Orientadora do Centro Universitário de Patos de Minas – UNIPAM.

Resumo: Atualmente observa-se na economia mundial uma revolução tecnológica, funcional e nas relações de trabalho. Desse modo, o objetivo deste trabalho é apresentar a percepção gerencial relacionada à mudança organizacional. Dentro das organizações, quando é chegado o momento de enfrentar mudanças, muitos profissionais negam-se a sair da conhecida zona de conforto. No entanto, com a realidade que gira em torno do mundo organizacional, não há como fugir dessas mudanças, e o problema de omissão à mudança é manifesto neste cenário. Portanto, se não é possível ficar estático, tem-se como hipótese enfrentar as transformações, adaptar-se e adequar-se às mudanças. Nesta pesquisa foram analisados conceitos de mudança, como planejá-la e como consolidá-la por meio da mudança comportamental. Faz-se necessário para tanto verificar as causas que facilitam ou dificultam a implantação de um processo de mudança dentro da empresa, bem como a compreensão gerencial do significado de mudança organizacional e as principais reações desencadeadas por elas. A metodologia utilizada foi a dedutiva por meio de análise das referências bibliográficas, com consultas em livros, revistas, internet, sendo sempre a mais atualizada possível sobre o tema “mudança organizacional”. Seu estudo justifica-se por ser um tema de grande importância para o conhecimento no meio acadêmico. Todavia, não há pretensão de esgotar o assunto e, sim, encontrar meios para a compreensão e consolidação das mudanças.

Palavras-chave: Organização. Mudança. Ambiente de trabalho. Resistências. Fator humano. Consolidação da mudança.

Abstract: Currently there is a world economy in the technological revolution, functional and in working relationships. Thus, the objective of this paper is to present the perception related to organizational change management. Within organizations, when it is time to face changes, many professionals refuse to leave the familiar comfort zone. However, with the reality that revolves around the organizational world, there is no escaping these changes, and the problem of failure to change is manifest in this scenario. So if you can not stay static, it has been hypothesized, dealing with change, adapt and adjust to changes. This research was analyzed from concepts of change, how to plan it and how to consolidate it through behavioral change. It is necessary to do so, verify the causes that facilitate or hinder the implementation of a process of change within the company, as well as managerial understanding of the meaning of organi-

zational change and the main reactions triggered by them. The methodology used was through deductive analysis of bibliographical references in queries in books, magazines, Internet, and is always up to date as possible on "organizational change". His study is justified because the subject was of great importance to knowledge in academia. However, there is no claim to be exhaustive but rather to find ways to understand the changes and consolidation.

Keywords: Organization. Change. Work environment. Resistance. Human factor. Consolidation of change.

“A resistência à mudança é um fator previsível e ao mesmo tempo adaptável”.

1. Introdução

É notável que, neste último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional das empresas têm sido um tema bastante discutido e que merece ser considerado. E não é de hoje que o mundo dos negócios vem passando por intensas transformações, em que a maior constante é a mudança.

Diante disso, as organizações estão sendo obrigadas a acompanhar essa evolução, evitando assim a obsolescência e, em decorrência, a falência das empresas. Para que isso não ocorra, as mudanças organizacionais têm sido o caminho para se adequar ao ambiente de trabalho, intensificando a criatividade e a inovação. Contudo, em processos de mudanças organizacionais, são atribuídos tradicionalmente obstáculos que precisariam ser vencidos, como a resistência às mudanças.

Uma das maiores dificuldades na implantação de qualquer mudança organizacional que pode representar fracasso são as resistências causadas por problemas pessoais, culturais e de grupo. A empresa deve estar preparada para sua identificação e implementação das mudanças organizacionais.

Conforme Kotter (*apud* CHU, 2003), a economia global proporciona tanto riscos quanto oportunidades, forçando as organizações a buscar melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver. Diante disso, as organizações precisam reinventar-se, sair do *status quo*, quebrar paradigmas e revolucionar mudanças.

A mudança organizacional e sua adaptação já não podem ser consideradas mais o principal diferencial estratégico de uma empresa, mas sim uma questão de sobrevivência, impulsionando-a a desenvolver mecanismos e estratégias de aprimoramento em função da complexidade e da imprevisibilidade do ambiente externo e do dinamismo das transformações organizacionais. Diante deste cenário, foram emergindo novas formas de gestão e de compreensão do contexto organizacional. Por isso, este artigo propõe uma pesquisa sobre a compreensão e consolidação da mudança no ambiente organizacional.

Com efeito, a importância de planejamento para as mudanças organizacionais reside na avaliação das reais necessidades situacionais da empresa. Logo, possivelmente o grande desafio das organizações seja evitar maiores impactos na implantação de mudanças e transformações, uma vez que a resistência tem se tornado uma ameaça ao

sucesso na gestão das mudanças.

De início as empresas, por intermédio dos empresários, precisam se manter competitivas e acompanhar as inovações impostas pelos mercados, e para que isto ocorra, adequações precisam se implantadas. Sendo assim, estas adequações, muitas vezes são refletidas por mudanças que afetam todo um posicionamento já implantado e que tenha dado certo em alguma época. As mudanças podem ser pequenas e com altos resultados. Logo, estas mudanças, muitas vezes, não são percebidas e ou assimiladas pelas empresas.

Portanto, segundo Faria (2000), qualquer alteração planejada ou não na organização é decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz desse modo algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Conforme Wood Junior (2000), qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente é capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Já para o estudioso Robbins (2000), as alterações nas organizações nada mais são do que atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais. Assim, vê-se que há necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional, e a sua abrangência a vários componentes organizacionais. Em contrapartida, vale dizer que estudos na literatura atual apontam para a existência de uma resistência dos indivíduos às mudanças, inclusive a mudança comportamental.

Por isso, o objetivo geral deste trabalho é analisar as resistências e a consolidação da mudança no ambiente organizacional, tendo os seguintes objetivos específicos: analisar os conceitos, tipos básicos de mudança organizacional; identificar as possíveis causas que dificultam e facilitam mudar; identificar quando há a necessidade de mudança; observar quais as mudanças essenciais e quando há resistência as mudanças; observar a mudança comportamental nas organizações; verificar a influência da cultura e do poder nas mudanças; e priorizar o que é necessário para consolidar a mudança na organização.

Para tanto, o método adotado foi o resumo bibliográfico baseado em leitura e fichamento de textos atuais relacionado com o tema. Logo, trata-se do método dedutivo, isto é, um levantamento, seleção e documentação de bibliografia já publicada, tanto em livros, revistas, jornais, boletins, quanto em trabalhos de graduação, pós-graduação, internet, etc.

2. A gestão da mudança nas organizações

2.1. Iniciando o conceito de mudança

As organizações de hoje caracterizam-se por um ambiente em constante mudança, isto é, o ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico e exige delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência. O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vêm de fora ou de algumas partes da organização.

Ressalte-se que na literatura existem vários conceitos e definições de mudança organizacional, relacionados diretamente com vários aspectos dentro da organização, como os aspectos externos e internos, como materiais, humanos, ambiente de trabalho, dentre outros. Serão citados a seguir dois destes conceitos. Para Hedberg (1981, p. 32), o conceito de mudança significa “um simples comportamento de ajustamento defensivo a um estímulo, nomeadamente a uma mudança no ambiente interno ou externo da organização”. No mesmo sentido, afirma Correia (1989, *apud* FERNANDES, 2000, p. 27) que o conceito de mudança “aparece frequentemente associado ao de evolução gradual”, sendo utilizado para referir as alterações provocadas por agentes internos ou externos, concretizadas de forma progressiva.

2.1.1. Definições de gestão da mudança

Como já se pode deduzir, a mudança é algo necessário para que haja continuidade e permanência de qualquer organização no mercado competitivo. A gestão e controle da mudança é algo essencial para que isso se concretize. Portanto, vamos conhecer os conceitos contemporâneos do termo “gestão da mudança”.

No entendimento dos autores Ford & Ford (1995, p. 15), a gestão da mudança é considerada 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”. Em contrapartida, para Porras & Robertson (1992) trata-se de

[...] um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional (PORRAS & ROBERTSON, 1992, p. 23).

Outro conceito que merece destaque é o de Araújo (1982) que define a gestão da mudança como

[...] uma alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico (ARAÚJO, 1982, p. 54).

Já uma definição mais direta e objetiva é a apresentada por Freire, que afirma: “gestão da mudança é modificar ou transformar a organização no sentido de manter ou melhorar a sua eficácia” (FREIRE, 2006, p. 2). Para ele, a eficácia da gestão da mudança está ligada à capacidade de adaptação das mudanças ao longo do tempo. Assim, peça importante para direcionar a gestão da mudança na organização é o gestor. O gestor é quem orienta, planeja, aplica a mudança e influencia de maneira a ter uma

resposta eficaz das mudanças aplicadas. Seguindo o pensamento de Freire (2006) o gestor da mudança precisa ser treinado em

[...] 1) Conceitos e modelos conceptuais: modelos de diagnóstico, o que mudar modelos e processos de mudança, como mudar, tipos de mudança; 2) Ferramentas de ação/intervenção: tipos de intervenção base para decidir que intervenções usar; 3) Competências pessoais para condução da mudança: comunicar, liderar, trabalhar em equipa, confrontar, negociar, motivar, gerir eficazmente relações (FREIRE, 2006, p. 25).

Nesse sentido, o papel do gestor da mudança é essencial para se obter resultado satisfatório dentro da empresa. O gestor que desenvolve esse papel irá influenciar de maneira decisiva a recepção dos membros da organização proporcionando a sua aceitação.

No tópico seguinte verificar-se-á como identificar a necessidade da mudança e como estabelecer metas para atingir esse objetivo.

2.2. É preciso identificar a necessidade de mudança e estabelecer metas

Necessário lembrar que atualmente, com as exigências de um mercado cada vez mais competitivo, as empresas de sucesso vêm mostrando todo seu vigor e profissionalismo, restando às mesmas dois caminhos: permanecer como estão ou mudar rumo à modernização e ao sucesso. Neste caso, a grande dificuldade em consolidar a mudança reside em identificar a necessidade de mudar e de estabelecer metas. É neste momento que as empresas fazem a seguinte pergunta: “onde estamos e para onde vamos?”.

Diante deste contexto, as empresas precisam conhecer todo o processo da mudança, obter os recursos necessários, superar as resistências internas e vencer a barreira motivacional.

Segundo o estudioso e administrador Lima (2009), o empresário, sabendo da necessidade de mudar para satisfazer as exigências dos clientes e garantir sua permanência no mercado competitivo, deve conhecer o processo da mudança.

Sendo assim, de acordo com Lima (2009), o processo de mudança foi dividido em três fases. Primeiramente, a definição de objetivos: nessa etapa é necessário determinar os objetivos principais e as metas intermediárias a serem alcançadas, juntamente com um cronograma de tarefas para a execução de cada etapa que representa o planejamento. Ainda conforme Lima (2009), a segunda etapa é a difusão de informações, isto é, divulgam-se as informações relativas ao processo de mudança entre todas as pessoas, sócios, funcionários e colaboradores que deverão estar a par do processo. E por último, a terceira etapa trata da conscientização de todos da importância da mudança, ou seja, é fundamental que saibam da importância que cada um exerce no processo de mudança, para o futuro da empresa.

Concluindo, quando se fala em estabelecer metas, quer-se dizer que para que haja a mudança é necessário definir especificamente o que será mudado, quando acontecerá (data de início e fim), onde ocorrerá (em que serviço, setor, departamento, dire-

toria), quem executará, quem será afetado e quanto custará.

3. Resistência à mudança no âmbito individual e organizacional

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reações entre os membros da organização. Essas reações variam desde a adesão imediata à proposta de mudança até a resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho.

Neste contexto, para Robbins (1999), a resistência à mudança pode se dar nos âmbitos individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Para Lima (2009), superar as resistências é esclarecer dúvidas, tranquilizar os temores dos funcionários e principalmente vencer a inércia. Senão, vejamos suas explicações: em primeiro lugar, esclarecer as dúvidas, quer dizer que em todo processo de mudanças surgem muitas dúvidas que geram resistências às transformações. Logo, é preciso identificar estes pontos de incertezas e esclarecê-los, para superar estas resistências. Em segundo lugar, deve-se tranquilizar os temores, ou seja, outra fonte de resistência são os temores, normalmente em relação ao futuro e ao que resultará do processo de mudança. Portanto, algumas pessoas podem pensar que perderão o emprego, ou que não estarão à altura do desafio, e assim resistirem ao processo.

E por último, vencer a inércia, pois muitas das resistências ocorrem pela acomodação natural das pessoas. Uma vez que pensam no trabalho que terão para realizar as mudanças e na necessidade da mudança de hábitos, as pessoas resistem firmemente. Portanto, sair dessa zona de conforto é um grande desafio para qualquer pessoa.

Ainda no que se refere à resistência, para Pereira (1995), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga (PEREIRA, 1995, p. 116).

Isto é, a literatura parece apontar para a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados. Todavia, o que de fato interes-

sa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

3.1. Onde as resistências podem acontecer

Como já dito, é muito importante, em processos de mudanças organizacionais, o diagnóstico das resistências individuais e coletivas, para o sucesso da mudança. Segundo Toole (*apud* BOYETT, 1999),

[...] as hipóteses para que as pessoas resistam a mudanças são: a inércia, a satisfação, falta de amadurecimento, medo, interesse pessoal, falta de autoconfiança, choque de futuro, futilidade, falta de conhecimento, natureza humana, ceticismo, rebeldia, genialidade individual x mediocridade do grupo, ego, pensamento de curto prazo, miopia, cegueira temporária, ideologia (TOOLE *apud* BOYETT, 1999, p.45).

Sendo assim, verifica-se que basicamente as resistências têm origem na natureza humana, que ao sair de sua zona de conforto, demonstra as mais diversas reações, por insegurança e medo do futuro, desemprego ou perda de prestígio. Esse fenômeno ocorre de forma coletiva ou individual.

As resistências nas mudanças organizacionais, para Toole (*apud* BOYETT, 1999), podem ter origem em diversas formas, com consequências imprevisíveis, tais como: a) ORIGEM ATIVA: em que o funcionário comete erros com o objetivo de sabotar o projeto; b) RETRAIMENTO PESSOAL: o funcionário gera baixa produtividade, com o objetivo de atrasar o projeto de mudança; c) RESISTÊNCIA PASSIVA: o funcionário não colabora com o projeto de mudança, apesar de não sabotá-lo; d) INDIFERENÇA: há uma aceitação pelo funcionário, porém este somente faz o que é ordenado; e) RESIGNAÇÃO PASSIVA: somente produz sob supervisão e controle; f) COOPERAÇÃO VOLUNTÁRIA: com colaboração entusiástica.

A resistência pode ser originada no próprio projeto de mudança, quando mal planejado e com defeitos na execução e acompanhamento, gerando desconfiança entre gestores e os membros da organização. Em todas as fases do processo, poderá haver focos de resistência, daí a necessidade de monitoramento e *feedback* constante, e ações para minimizar seus efeitos.

3.2. Como evitar as resistências e minimizá-las

Detectadas as possíveis resistências ao projeto, ações devem ser tomadas, para que sejam evitadas ou minimizadas. Segundo Hernandez & Caldas (2001), “os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças, mas em contrapartida desejam a mudança e esta necessidade se sobrepõe ao medo do desconhecido” (HERNANDEZ & CALDAS, 2001, p. 123). Isto é, apesar de não haver uma regra rígida, um gestor de mudanças experiente tem todos os instrumentos para detectar e neutralizar as resistências e desenvolver o interesse entre seus atores.

Embora não haja uma regra rígida, para as situações que se desenvolverão no decorrer do projeto de mudança para o sucesso, é bastante importante a escolha e o comprometimento dos membros da organização. O entusiasmo do gestor e sua participação nas reuniões demonstrarão que a organização está comprometida com o processo, reduzindo assim o foco de resistências.

É importante fazer um bom planejamento de implantação e desenvolver processos de demonstração, para que os membros da organização se sintam seguros. Se como consequência a mudança envolver redução de pessoal, devem ser analisadas formas de realocação, para que o projeto de mudança não gere mais insegurança.

Fechando este tópico de acordo com Souza (1978, p. 46), “[...] a visão de conjunto da cultura e clima organizacionais fornece indícios ao agente de mudança para discernir sobre quais técnicas ou abordagem funcionará melhor”. Portanto, desenvolver acompanhamento durante a mudança e após sua implantação na organização, para avaliar a consolidação da nova cultura, por meio de entrevistas, análise dos procedimentos e pesquisa de clima organizacional.

3.4. A mudança comportamental gera resistência

Não é de hoje que as organizações são obrigadas a considerar a mudança como um estado permanente. A literatura aponta a mudança como a aprendizagem de um novo comportamento. Vale dizer que mudar qualquer coisa não costuma ser fácil e mudar comportamentos e hábitos repetidos anos a fio, mais ainda. Logo, qualquer mudança visível assenta numa modificação do comportamento do indivíduo ou da organização.

Desse modo, a mudança simultaneamente é acompanhada por uma modificação dos conhecimentos correspondentes à nova experiência realizada no plano comportamental, que coloca os indivíduos em estados de “alerta” para a necessidade de responder de forma eficaz à alteração de rotinas e hábitos que podem em determinadas situações gerar ansiedade e stress disfuncional.

Portanto, há uma forte ligação entre as resistências e o comportamento dos membros da organização diante da mudança. Deve-se ter em mente que a ansiedade e/ou o stress não são doenças em si, mas podem proporcionar o desenvolvimento de outros problemas no trabalho. A seguir verificar-se-á a influência da cultura na mudança organizacional.

3.5. Influência da cultura na mudança organizacional

3.5.1. Definição de cultura organizacional

Na atualidade a cultura organizacional assume um conceito essencial à compreensão das estruturas organizativas. De acordo com entendimento de Infestas Gil (1991), a cultura organizacional permite relacionar e aplicar variadas noções que até há muito pouco tempo eram consideradas fatores passivos, como os valores, a qualidade de vida no local de trabalho, a identidade. Portanto, “a cultura de uma organização será, pois, um conjunto de características que a individualiza e a torna única perante qualquer

outra” (INFESTAS GIL, 1991, p. 57).

No mesmo sentido, para Bilhim (1996), a cultura significa mais do que as normas ou os valores do grupo, traduzindo-se, sim, numa resposta genérica aos problemas que podem surgir baseados em sucessos conseguidos perante situações passadas.

Em contrapartida, segundo a definição de Smircich (1983) em “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, a cultura organizacional representa

[...] o sistema de comportamentos, normas e valores sociais (padrões de referência que influenciam a forma como as pessoas agem e avaliam os acontecimentos) aceites e partilhados por todos os membros da organização e que de certa forma a tornam única (SMIRCICH, 1983, s/p).

É, portanto, um conjunto de características únicas que permite distinguir a organização de todas as outras. Corresponde ao que representa a personalidade no indivíduo e transmite a forma como os membros da organização se comportam de acordo com o sistema de valores vigente.

Note que a importância da cultura organizacional deve-se ao fato de constituir uma forte determinante da motivação na organização, isso se deve às funções que desempenha, ao dar um sentimento de identidade, de unidade e de participação coletiva aos membros da organização, e ao incentivar o empenhamento das pessoas, guiando e modelando o seu comportamento.

Concluindo, para o sucesso das organizações, elas devem contar com talentos que exigem recrutamento eficaz, programas de treinamento, implementação de programas de capacitação e acompanhamento contínuo do desempenho obtido, mas também uma cultura organizacional que estimule a colaboração, o compartilhamento de conhecimento.

3.6. A gestão de pessoas pode facilitar as mudanças

Não é de se espantar que levando em consideração as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho e nas relações empresa/funcionário, as organizações precisam ter estratégias claras, sustentadas por uma gestão participativa, elegendo a gestão de pessoas como prioridade dentro e fora das empresas, buscando sempre criar um laço estreito entre todos os níveis de relacionamento, desde o quadro funcional até os clientes e fornecedores.

Kimura (2011) conceitua de um modo amplo, gestão de pessoas como sendo

[...] quando os indivíduos se estruturam para orientar e gerenciar o comportamento humano no ambiente organizacional, e pode ser o diferencial de empresas, que sabem selecionar pessoas certas para o trabalho a ser realizado, ou seja, com as competências necessárias, a consciência do valor da sua colaboração para a empresa alcançar seu objetivo, e comprometida com seu trabalho, por paixão ao que faz (KIMURA, 2011, p/s).

Já para Chiavenato (2000), gestão de pessoas é:

[...] um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas definidas com objetivo orientar o comportamento humano e as relações humanas de maneira a maximizar o potencial do capital humano no ambiente de trabalho (CHIAVENATO, 2000, p. 15).

Desse modo, para Kimura (2011), a gestão de pessoas pode facilitar as mudanças. Isto é, quando a organização vê as pessoas como parceiros de seu desenvolvimento e as pessoas pensam o mesmo em relação à empresa, a relação muda do controle para o desenvolvimento. Desse modo, temos que a ação e a cooperação das pessoas são fundamentais para mudar a forma de administrar. É preciso reconhecer o papel da cultura organizacional, percebendo os indivíduos como atores que participam e influenciam as mudanças. E acrescenta Kimura (2011) que é preciso desenvolver uma cultura organizacional, na qual, as pessoas são vistas como responsáveis pela imagem da empresa, logo, precisam ser motivadas e não controladas.

Assim, estas pessoas entenderão que mudança é uma constante, e os gestores terão a capacidade efetiva de gerar resultados por intermédio das pessoas, ou de influenciá-las.

3.7. Como criar meios de comprometer as pessoas com as mudanças

Muitas vezes os processos de mudança nas organizações não são bem sucedidos porque, apesar de deixarem bem claras e comunicadas as novas necessidades, os gestores nem sempre se atentam para o fato de que as pessoas são seres muito mais do que lógicos. São também seres emocionais e comportamentais.

Por isso, muitas pessoas se sentem perdidas, frustradas e com a autoestima abalada quando começam a trabalhar de uma forma nova e diferente. Na maior parte das vezes, são tomadas pelo sentimento de “sou incompetente e não consigo fazer isso”, e naturalmente acabam rejeitando muitos processos importantes. O segredo do gestor da mudança é comprometer as pessoas com essas mudanças. E como fazer isso?

Neste caso é imperativo que haja uma mudança radical na forma de administrar as pessoas dentro da organização. É preciso considerá-las atores ativos da organização, tratá-las como parceiros no trabalho, respeitá-las como seres humanos e oferecer-lhes condições adequadas para que manifestem todas as suas habilidades, competências e capacidade criadora. Ou seja, transformar hábitos e desenvolver novos comportamentos é um trabalho que deve levar em conta todo o campo perceptivo dos colaboradores, buscando envolvê-los literalmente “de corpo e alma” nas transformações que se busca implantar. E isto, logicamente, requer comprometimento e tempo.

4. A implantação da mudança organizacional

4.1. Como implantar a mudança

Segundo Assada (2003) para implantar a mudança é necessário gerenciar dez (10) passos:

- Primeiro, VEJA: para mudar é preciso identificar as mudanças, e pode estar certo de que elas estão ao seu redor. Fique atento a todos os acontecimentos e mantenha a “visão sistêmica” aguçada.
- Segundo, ENTENDA: procure filtrar as informações, acompanhar os acontecimentos e entender as suas conexões e qual o impacto no seu dia-a-dia.
- Terceiro, MONITORE: acompanhe a evolução das pequenas mudanças, certamente elas o ajudarão a adaptar-se às maiores mudanças que certamente ocorrerão.
- Quarto, ENFREENTE: mesmo percebendo que tudo está mudando, temos medo das mudanças. Não permita que este medo o deixe sem ação. O maior obstáculo às mudanças está dentro de você, nada irá mudar até você mudar.
- Quinto, APRENDA a lidar com as incertezas da vida, pois elas fazem parte do nosso desenvolvimento. As coisas mudam e nunca mais são as mesmas, as mudanças acontecem e geralmente não são opcionais.
- Sexto, ANTECIPE: é preciso ser visionário; não existem mudanças verdadeiras desacompanhadas de conflitos, pois deles originam-se o novo e o inédito, e na sua ausência, não existe o real crescimento.
- Sétimo, BUSQUE: seja pró-ativo e não reativo. Faça as coisas acontecerem, assuma o controle, trabalhe seus paradigmas e suas limitações e busque suporte para as transformações.
- Oitavo, APRECIE: tenha iniciativa, busque novas oportunidades, seja flexível e abuse da criatividade. Prepare-se para assumir riscos e trilhar novos caminhos. É preciso encontrar satisfação e conforto na mudança, no movimento, e não na inércia.
- Nove, ADAPTE-SE: crie um leque de oportunidades que precisam antes de tudo, ser reconhecidas, pois de outra forma não conseguiremos sequer visualizá-las.
- E décima e última: PREPARE-SE PARA MUDAR MUITAS VEZES, pois tudo está sempre mudando.

Assim até parece fácil, mas, Assada (2003) afirma sabiamente que não existe receita pronta ou mágica:

A conscientização de que precisamos mexer no equilíbrio, no sistema de valores e crenças é vital para que não nos privemos de nossa realização pessoal. E isto só é possível estudando, revendo conceitos, trocando idéias, refletindo, negociando consigo próprio e quebrando paradigmas (ASSADA, 2003, s/p).

Portanto, a única certeza é de que para o sucesso da organização no mercado competitivo de hoje é não ter medo de mudar. É necessário, por conseguinte, ter consciência da mudança e estar aberta a quebra de paradigmas, mudando cresças, discutindo ideias.

4.1.1. Mudando a cultura organizacional

Sem sombra de dúvida, os indivíduos vivem, comunicam-se e trabalham de forma habitual, previsível e autossustentável, e isso é um fenômeno sociocultural. En-

tretanto, hoje em dia para uma organização se manter no mercado, mudar é preciso. Logo, ainda não descobriram uma fórmula simples de aplicação universal para acelerar a mudança e fazer com que as pessoas rompam com hábitos e padrões antigos.

Nesse sentido, Pfister (2008) afirma que mudar a cultura significa:

[...] mudar pensamentos, sentimentos comportamentos, e, assim, criar novos hábitos. Numa organização, por exemplo, isto significa desenvolver novos padrões de relacionamento, estilos de liderança, formas de trabalhar, cooperar, resolver conflitos, tomar decisões (PFISTER, 2008, s/p).

O grande desafio, portanto, é conquistar corações, mentes e criar novos hábitos. Uma mudança cultural deve ter o mesmo sentido de urgência, logo, a aceleração da mudança exige liderança e constância de propósitos. E neste caso, o líder máximo da empresa tem papel fundamental nesse contexto liderando e resistindo às forças que querem manter o “*status quo*” e vão precisar de habilidade, determinação e criatividade.

Para Robert Heller (1999), a cultura da empresa influencia o comportamento dos colaboradores e também é influenciada por eles. Por isso, as mudanças no ambiente de trabalho atuam no aspecto prático e simbólico, ou seja, atuam no meio físico-estrutural e são capazes de transformar. Além do que o ser humano também é importante; assim, melhor é elogiar as pessoas em público ou individualmente para reforçar seu envolvimento com as mudanças. Reforça Robert Heller (1999) que é bom recomendar as pessoas quando elas têm um bom desempenho: isso ajuda a mudar a cultura da empresa.

4.1.2. Definindo responsabilidades

Enfatiza Robert Heller (1999) que nas mudanças, tanto os líderes quanto os seguidores devem ser dedicados e envolvidos. O autor destaca ainda que “sejam seguidores ou líderes, os agentes da mudança, situados em posições-chave, desempenham um papel vital no processo de mudança” (HELLER, 1999, p. 46).

É preciso verificar se há o apoio daqueles que irão promover a mudança e mobilizar seus agentes antes de começá-la. Os agentes da mudança, principalmente os subordinados ao projeto, devem servir de modelo e estímulo para os demais. Dentre suas funções, está a de manter as discussões, tomar iniciativas sobre sugestões e planejamentos e também servir de “elo” ao retorno das demais pessoas para o líder da mudança. Para Robert Heller (1999), designar papéis ajuda na implantação das mudanças organizacionais.

4.1.3. Enfatize o compromisso

É muito comum as pessoas terem um grande problema e se sentirem impotentes para resolvê-lo. No entanto, se dividirem este problema em pequenas porções e forem resolvendo uma de cada vez dentro de suas possibilidades, em pouco tempo

teriam o problema como um todo solucionado.

Da mesma forma, as mudanças devem ser realizadas da mais fácil para a mais difícil e em porções pequenas, para que, no prazo adequado, a mudança geral seja realizada. Neste contexto, andando de vagar se vai mais longe e mais rápido do que tentando realizar tudo de uma vez.

Para Robert Heller (1999), conquistar o apoio das pessoas é essencial para o sucesso das mudanças organizacionais. Desse modo, as lideranças na empresa fazem com que as pessoas se comprometam, envolvam e trabalhem melhor em equipe. Melhor não deixar a impressão de que a mudança é para alguns poucos, mais sim, que ela atingirá a todos os níveis dentro da empresa. Para isso, é preciso ter o retorno, ou seja, fazer reuniões regularmente com a equipe do processo de mudança; assim se ficará sabendo se as pessoas estão se envolvendo com a mudança.

No mesmo sentido diz Motta (1998): realizar reuniões periódicas torna-se ferramentas importantes para a comunicação e discussão do programa e sua implantação, assim como para identificar pontos fracos e reações negativas.

4.1.4. Como limitar as resistências

Para Beckhard (1969) os principais fatos que levam ao fracasso na implantação de um projeto são o excesso de dependência de auxílio externo ou de especialistas internos, bem como falta de comprometimento da administração em relação a problemas e suas soluções; falta de metas de mudança, apesar da existência de um programa; discrepância entre o discurso da alta administração e seu efetivo comportamento em relação aos valores e estilos; e falta de sincronismo entre o esforço de mudança na alta administração e o os esforços no nível médio das organizações.

Em contrapartida, salienta Robert Heller (1999) que o maior obstáculo à mudança são, sobretudo, os de ordem emocional. Mesmo que um planejamento cuidadoso permita prever algumas reações, ainda assim haverá várias resistências a serem enfrentadas. Para o mesmo autor existem dois tipos de resistência: a ativa e a passiva. Na resistência ativa, a rejeição à mudança é evidente, com críticas e discussões sempre exageradas em oposição. Um fato importante é que as resistências pessoais e emocionais geralmente se combinam. Neste caso, a reação deve ser branda e estratégica: nada de agir com dureza. Boas estratégias podem mudar o rumo das resistências. Já a resistência passiva está relacionada com ausência, indiferença, sonegação de informações, atraso ou resistência a passar os recados. Logo, essa resistência pode incomodar tanto quanto a resistência ativa. Contudo, não é necessário desespero: essas sinas de resistência passiva não são definitivos, e a solução é dar um tempo. Na maioria das vezes, a pessoa passa a ver a mudança com outros olhos, ou seja, ela acabará aceitando a mudança e reconhecendo que foi necessário mudar.

Finalizando, Robert Heller (1999) acredita que existam três tipos de rejeição ou reações negativas às mudanças: as racionais, as pessoais e as emocionais. As rejeições racionais estão ligadas à má compreensão dos detalhes do plano de mudanças e à descrença de que terá mesmo efetividade e expectativa de advirem consequências negativas, após as mudanças. Quanto às rejeições de cunho pessoal, essas estão relacionadas com o medo de perder o emprego, ansiedade, temor de críticas quanto ao desempenho

e receio da interferência da chefia. Já quanto às rejeições emocionais, estas se relacionam ao envolvimento, apatia, desconfiança de que haja algo oculto na mudança. Portanto, para Robert Heller (1999, p. 53), “o melhor modo de lidar com a resistência é a simpatia, mas controlando as emoções”. Isto é, deve-se explicar com clareza de detalhes o motivo da mudança e, acima de tudo, ser honesto respondendo a todas as dúvidas.

4.2. Como consolidação da mudança

Implantar a mudança não basta, é preciso consolidá-la. Por isso, esse processo precisa de constantes revisões e aprimoramento. De início deve-se monitorar todo o processo de mudança. A seguir passamos a discorrer sobre a consolidação da mudança.

4.2.1. Monitorar o progresso

A abrangência ou o alcance que um processo de mudança tem sobre uma organização é função das interações dinâmicas dessa organização com seus públicos externos. Essas interações determinam também a intensidade do processo de mudança. Em outras palavras, as demandas externas sobre uma organização determinam quais áreas serão afetadas e de que forma elas serão afetadas pelo processo de mudança.

Para Heller (1999) devem as organizações sempre analisar o andamento das mudanças, usando medidas financeiras e não financeiras, a fim de monitorar o progresso da mudança ao longo do tempo, devendo ficar atentos aos fatores externos como nível de satisfação dos clientes.

As organizações devem buscar um equilíbrio das áreas que pretendem mudar. Para isso, Heller (1999, p.57) afirma: “os mínimos progressos numa área podem, portanto, ser válidos, se representarem um avanço real e significativo em outras”. Portanto, monitorar o progresso da mudança é um fator imprescindível para se conseguir a consolidação da mudança e o sucesso da organização.

4.2.2. Como rever posições

As mudanças são por natureza um processo dinâmico e mutável. Neste talante, seria difícil manter o mesmo entusiasmo do início. Logo, é necessário fazer modificações, reavaliar regularmente as políticas aplicadas e modificando objetivos da mudança, mexendo e reaproveitando o que deu certo e o que não deu certo. Reavaliar os objetivos, portanto, é essencial para o sucesso das mudanças organizacionais.

Para Robert Heller (1999), a revisão de um programa de mudança exige:

[...] dados e retornos. Após a implantação, convém mensurar os resultados e recolher entre os envolvidos as opiniões e sugestões por melhoras. Apoiando-se nessas informações, mantenha e revise o programa, caso necessário (HELLER, 1999, p. 58).

Entretanto, deve-se tomar cuidado para que não haja um excesso de mudanças, isso afeta os projetos individuais. É preciso estar sempre definindo prioridades para que um acúmulo de projetos de mudança não traga confusão e provoque maus resultados. Neste caso, é bom usar as revisões para redefinir prioridades e aplicar as políticas apropriadas.

4.2.3. Como manter o empenho

Como já tido anteriormente a mudança é por sua natureza um processo dinâmico. Segundo Robert Heller (1999), as mudanças devem estar em constante renovação. Por isso, é importante ter um novo foco, desenvolver os potenciais, mexer com as pessoas, revisar orçamentos e fazer treinamentos de pessoal para manter o empenho adquirido com a mudança.

Os treinamentos trazem um novo modo de se comportar e trabalhar, e por isso, enriquecem o perfil do profissional e são capazes de modificar atitudes. Sendo assim, os treinamentos, cursos e trabalho em equipe funcionam como força motriz para manter o empenho dos envolvidos nas mudanças.

4.2.4. Como mudar e crescer

Toda mudança tem um preço, mas não mudar no mundo corporativo tem um preço ainda mais alto. Com o mercado em constante evolução, a mudança atinge todas as empresas e seus colaboradores. Nesse processo, empresas que buscam o sucesso precisam de pessoas motivadas para o sucesso. Ou seja, um programa de mudança está ligado a um líder, mas não pode depender apenas dele: as pessoas são muito importantes neste processo.

Conforme Robert Heller (1999), os processos de mudança devem continuar mesmo que o líder vá para outro projeto. O fator humano neste caso é essencial, pois as pessoas novas trazem ideias novas. Por isso, as pessoas devem estar abertas às inovações e não permitir que o sucesso fique totalmente comprometido com métodos e valores anteriores, pois a mudança é constante, não pode parar.

Para Robert Heller (1999, p. 64) “por melhor que seja uma pessoa sempre pode melhorar”. Neste contexto, para evitar que as mudanças parem, é necessário que se alterem sempre as atribuições e tarefas, para que as pessoas tenham oportunidade de mudar e crescer, e juntamente, os projetos durem e as mudanças organizacionais proporcionem sucesso.

Considerações finais

De acordo com este estudo, pode-se considerar que apoiar as empresas e pessoas na administração das transições é uma área de especialização que somente agora começa a ser procurada pela maioria das empresas, que percebem, a cada dia mais claramente, que o problema maior para mudar não está no objeto da mudança, mas no veículo que as faz acontecer, ou seja, as pessoas.

Logo, não há dúvida de que o tema das mudanças organizacionais está em foco nos últimos tempos, propiciando maiores discussões e questionamentos acerca de suas vertentes. Percebe-se de maneira muito marcante a presença da inovação e da criatividade como forma de se antecipar às tendências mundiais e acompanhar o processo evolutivo organizacional.

Para muitos, o tema apresenta vários aspectos e com inúmeras receitas de como fazer mudanças e como obter sucesso na sua implantação. Sabe-se que no ambiente altamente dinâmico em que as organizações estão inseridas, não há fórmulas mágicas, e sai na frente aquela que melhor se adequar ao ambiente e enfrentar os desafios propostos por ele.

Sendo assim, entram as mudanças organizacionais, possibilitando essa adequação. Porém, mudar somente não resolve os problemas, é preciso planejar a mudança, adaptar-se e adaptá-la ao novo contexto.

Observa-se, no decorrer deste estudo que não existe receita para o sucesso da mudança, mas existem vários métodos de se chegar ao seu sucesso, basta apenas que seja feito um planejamento adequado, que se valorizem as pessoas e aprenda a lidar com suas inseguranças, ou seja, lidar com suas resistências, planejando, revendo, avaliando, treinando e finalmente crescendo até atingir ao objetivo final que é o sucesso da mudança.

Salienta-se ainda, que um fator essencial no processo de mudança é lembrar sempre que mudar é uma dinâmica, é um movimento contínuo, não para. É preciso estar sempre aberto às novas ideias e aproveitando estas inovações para crescer e permanecer no mercado competitivo de hoje.

Referências

ARAÚJO, L.C.G. *Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira*. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo. 1982.

ASSADA, Ricardo Massayuki. *Gerenciando mudanças*. Ano V, n. 61, fev. 2003. 1ª Quinzena, in: <http://www.jornaldosite.com.br/arquivo/anteriores/ricardo/art Ricardo60.htm>. Acesso em 04 de jun. 2011.

BASTOS JR, Paulo Alberto; GRECO, Simara Maria S. S.; HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; BECKHARD, Richard. *Desenvolvimento Organizacional: estratégias e modelos*. São Paulo: Edgard Blucher, 1969.

BOYETT, Joseph H; BOYETT, Jimmie T. *O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BILHIM, João Abreu de Faria. *Teoria Organizacional: estruturas e pessoas*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: novo papel dos recursos humanos nas orga-*

nizações. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHU, Rebeca Alves. *Resistência às mudanças: aspectos positivos*. ENAMPAD, 2003. EAN BRASIL. Atuação setorial da ean Brasil: calçados. Disponível em: <http://www.eanbrasil.org.br>> acesso em: 20 jun. 2011.

FARIA, B. M. F. F. *Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional*. São Paulo: Mimeo, 2000.

FERNANDES, M. R. *Mudança e Inovação na Pós-modernidade*. Perspectivas curriculares. Porto: Porto Editora, 2000.

FORD, J.D. & FORD, L.W. *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. Academy of Management Review, 20(03), pp. 541-570, 1995.

FREIRE, Maria José. *Gestão da Mudança: eficácia organizacional e o papel da gestão da mudança*. Universidade de Aveiro. Mestrado em GIC, 2006.

HEDBERG, Bo. "How organizations learn and unlearn", in: NYSTROM, P. C. & STARBUCK, W. H. (orgs.). *Handbook of Organizational Design*. Londres: Oxford University Press, 1981.

HELLER, Robert. *Como gerenciar mudanças*. São Paulo: PubliFolha, 1999.

HERNANDEZ, José Mauro da Costa e CALDAS, P Miguel. Resistência à mudança: uma revisão crítica. RAE – *Revista de Administração de empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun. 2001.

INFESTAS GIL, Angel. *Sociología de la empresa*. Salamanca, Amarú Ediciones. 1991.

KIMURA, Edson Satoru. *Gestão de Pessoas - a importância da gestão de pessoas nas organizações em mudança*. Disponível em: www.portaldomarketing.com.br. Acesso em: 5 de março de 2011.

LIMA, Ari. *Como realizar mudanças organizacionais e profissionais*. Portal da Administração Disponível em: <http://www.administradores.com.br/>. Acesso em 10 jun. 2011.

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. São Paulo: Qualitymark, 1998.

PEREIRA, M. L. J. de B. *Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica*. Porto Alegre: AGE, 1995.

PFISTER, Eugen. *Cultura organizacional é uma questão de hábito e de amor*. Publicado em 26 de abril de 2008. Disponível em: <http://www.administrador.com.br>. Acesso em 13 de jun. 2011.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON (1992). *Organizational development: theory, practice, and re-*

search, in: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (org.). *Handbook of Industrial and organizational Psychology*. Palo Alto, Califórnia; Consulting Psychologists Press, 2003, pp. 719-822.

ROBBINS, S. P. *Mudança organizacional e administração do estresse*. Comportamento Organizacional. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

ROBBINS, Stephen Paul. *Comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall, 1999.

SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. *Clima e cultura organizacionais: como se manifestam e como se manejam*. Porto Alegre: Edgar Blücher, 1978.

SMIRCICH, L. "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quarterly*, 28 (3): 339-358, 1983.

WOOD JUNIOR, Thomaz (coord.). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 2000.