

8,06

**FERNANDO JORGE RIOS DE ANDRADE**

**O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL ENQUANTO FATOR CRUCIAL  
PARA A SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO**

**SALVADOR  
2002**

*Faculdade de Ciências Contábeis - UFBA*  
*Escola*

N.º \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

*Tombarmento Patrimonial*

**FERNANDO JORGE RIOS DE ANDRADE**

**O PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL ENQUANTO FATOR CRUCIAL  
PARA A SOBREVIVÊNCIA DA ORGANIZAÇÃO**

**Monografia apresentada no curso de  
Especialização Finanças Públicas da Universidade Federal da Bahia como  
requisito para a obtenção do grau de Especialista em Finanças Públicas.**

**Orientador: Prof. Dr. Vitor de Athayde Couto**

**SALVADOR  
2002**

*“Da minha aldeia veio quanto da terra se pode ver no Universo...  
Por isso a minha aldeia é tão grande como outra terra qualquer  
Porque eu sou do tamanho do que vejo  
E não, do tamanho da minha altura...”*

*Nas cidades a vida é mais pequena  
Que aqui na minha casa no cimo deste outeiro.  
Na cidade as grandes casas fecham a vista à chave,  
Escondem o horizonte,  
Empurram o nosso olhar para longe de todo o céu,  
Tornam-nos pequenos  
Porque nos tiram o que os nossos olhos nos podem dar,  
E tornam-nos pobres porque a nossa única riqueza é ver.”*

*Fernando Pessoa*

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	6
1.1	ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA .....	6
1.2	DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	7
1.3	OBJETIVOS.....	8
1.3.1	Objetivo geral.....	8
1.3.2	Objetivos específicos .....	8
1.4	JUSTIFICATIVA.....	9
1.5	METODOLOGIA.....	9
<b>2</b>	<b>A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS</b> .....	11
2.1	ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA.....	11
2.2	TEORIA CLÁSSICA.....	12
2.3	TEORIA NEOCLÁSSICA.....	12
2.4	TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS.....	13
2.5	TEORIA ESTRUTURALISTA E BUROCRÁTICA.....	13
2.6	TEORIA COMPORTAMENTAL.....	14
2.7	TEORIA CONTINGENCIAL.....	16
2.8	TEORIA SISTÊMICA.....	16
<b>3</b>	<b>AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS</b> .....	18
<b>4</b>	<b>AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	20
<b>5</b>	<b>O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL</b> .....	22
<b>6</b>	<b>A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A CULTURA</b> .....	24
<b>7</b>	<b>ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E O PLANEJAMENTO DAS MUDANÇAS</b> .....	27
7.1	AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NAS ORGANIZAÇÕES.....	28
7.2	ESTRATÉGIAS PARA AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS.....	30
<b>8</b>	<b>A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A TECNOLOGIA</b> .....	32
<b>9</b>	<b>RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES</b> .....	34
9.1	A SUPERACÃO DAS RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS.....	36
<b>10</b>	<b>ESTUDO DE CASO</b> .....	38
10.1	UM BREVE HISTÓRICO.....	38

10.2	CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO.....	39
10.3	O OBJETO DA MUDANÇA.....	39
10.4	O PROCESSO DE MUDANÇA.....	40
10.5	CONSIDERAÇÕES.....	40
11	CONCLUSÕES.....	43
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

## 1 INTRODUÇÃO

As transformações verificadas nos diversos campos do conhecimento estão resultando no acesso amplamente facilitado às informações e a novas tecnologias que, por sua vez, têm as condições de estimular novas transformações, dentre elas, novas exigências e novos padrões sociais e culturais, cujos efeitos refletem no contexto organizacional. Essas transformações organizacionais tornaram-se necessárias à flexibilidade e adaptabilidade das organizações, possibilitando-as enfrentar as turbulências provocadas pelo ambiente, e garantir sua sobrevivência.

Neste sentido, este projeto de pesquisa monográfica visa analisar a mudança organizacional como instrumento de sobrevivência das organizações.

### 1.1 ORGANIZAÇÃO DA MONOGRAFIA

De início será mostrado o objeto deste estudo, que possibilitará um maior conhecimento do tema proposto. Depois, apresentar-se-á um objetivo geral e os outros específicos que são fundamentos deste trabalho. Em seguida será justificada a importância do tema, para o ambiente que o abrange.

Na seqüência será demonstrado o arcabouço teórico concernente às mudanças ocorridas no ambiente organizacional. Assim, serão abordadas as teorias administrativas utilizadas como pano de fundo para demonstrar transformações ocorridas nas organizações ao longo do tempo.

Em seguida será apresentada a mudança organizacional em seu ambiente multifacetado no qual o comportamento e a cultura organizacional são descritos como elementos relevantes na condução de um processo de mudança.

Então, será demonstrado o planejamento da mudança e quais estratégias as organizações podem utilizar para a implantação deste processo.

Por conseguinte, serão abordados aspectos concernentes à mudança tecnológica, bem como, as barreiras a serem vencidas devido à resistência às mudanças ocorridas no processo de mudança organizacional.

Na seqüência, será apresentado um estudo de caso balizado na descrição teórica do tema proposto com o intuito de explicitar na prática como a mudança organizacional pode ser implementada.

Por fim, apresentam-se as referências bibliográficas que fundamentarão a elaboração da monografia.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

As organizações têm sido investigadas segundo diferentes perspectivas, recorrendo os autores a uma série de modelos. Nos debates sobre a mudança organizacional tem sido enfatizado este processo de mudança, como agente transformador do comportamento organizacional.

As diferentes formas de abordagem caracterizam a mudança organizacional como variável interna e externa da organização. Na primeira acepção, a organização surge como único elemento causador das mudanças e como agente capaz de se transformar internamente. Já na segunda acepção, a organização é influenciada pelas mudanças ambientais cuja velocidade causa discrepância entre estas e aquelas, emergindo a necessidade de adaptação às mesmas.

As mudanças são descontínuas, exigindo uma postura mental diferente e desvinculada de dogmas, privilegiando um comportamento flexível e aberto às inovações. Assim sendo, as organizações interagem com o seu ambiente, sofrem as influências da dinâmica deste e desenvolvem os ajustes para adaptar-se às novas condições.

As mudanças organizacionais desenvolvem-se basicamente de duas maneiras:

- a) Mudanças reativas: ocorrem em resposta a eventos anteriores para adaptar-se a uma nova ordem após as rupturas terem sido verificadas;

- b) Mudanças pró-ativas: ocorrem através de um processo de planejamento de alterações deliberadas, geralmente de ordem tecnológica e mercadológica, buscando antecipar-se a possíveis mudanças.

Assim, esta pesquisa monográfica enfatiza a necessidade de implantar a mudança organizacional num ambiente onde as divergências entre os objetivos individuais e os organizacionais sejam minimizados de modo a obter-se um melhor aproveitamento dos colaboradores, permitindo que a percepção dos mesmos em relação à organização influencie no nível de motivação e reduza a incongruência entre sua identidade e a identidade organizacional.

Dado o exposta até então, elaborou-se a seguinte pergunta da pesquisa: em que medida a eficaz implantação do processo de mudança organizacional é um fator crucial para a sobrevivência da organização?

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 Objetivo geral

Descrever o processo de mudança organizacional enquanto fator crucial para a sobrevivência da organização.

#### 1.3.2 Objetivos específicos

- a) Demonstrar a importância do processo de mudança organizacional;
- b) Demonstrar que a conciliação entre os objetivos individuais e organizacionais é fundamental para o sucesso na implantação da mudança organizacional e para a consequente sobrevivência da mesma;
- c) Apontar os parâmetros intrínsecos da cultura organizacional capazes de promover um melhor aproveitamento dos colaboradores, permitindo a mudança de percepção dos mesmos em relação à organização e influenciando positivamente no nível de motivação;
- d) Demonstrar quais estratégias podem ser utilizadas no processo de mudança organizacional;
- e) Identificar o contexto interno e externo da mudança organizacional.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Num cenário de crescente competitividade, as mudanças ambientais exigem a reformulação das organizações, forçando-as a adotar ajustes para se adaptar a novos contextos.

Assim, o presente trabalho apresenta relevância teórica, pois demonstra a necessidade da adoção de mudanças organizacionais, visando evitar a estagnação e até o desaparecimento das organizações frente às transformações e turbulências ambientais.

Vários estudiosos, dentre eles Porter (1992), asseguram que o sucesso do passado não é garantia de sucesso para o futuro. Asseguram ainda, que a organização bem-sucedida deverá promover constantes ajustes e que nenhuma organização pode manter-se estática, relutando em aceitar os novos conceitos e valores presentes no ambiente.

No que concerne ao ambiente interno, tem-se constatado que os níveis de motivação, adesão e comprometimento de seus membros com as necessidades e resultados da organização são decorrência das percepções dos mesmos em relação à convergência entre os objetivos individuais e os valores, estratégias, políticas e objetivos da organização, em curto, médio e longo prazo. Assim, quanto mais integrados os colaboradores estiverem com os objetivos da organização, menos traumático será o processo de mudança organizacional.

## 1.5 METODOLOGIA

O presente trabalho será norteadado fundamentalmente pelo método de pesquisa bibliográfica, que está estruturada de forma a obter-se o melhor entendimento da problemática proposta.

Será abordado, inicialmente, o processo de mudança organizacional, através das diversas teorias administrativas existentes.

Depois de situar a mudança organizacional nas teorias existentes será demonstrado o processo de mudança organizacional enquanto instrumento relevante para a sobrevivência da mesma.

Na última fase, será apresentado um estudo de caso capaz de facilitar a mensuração da teoria exposta, através da análise descritiva de uma situação real, comparando-se os resultados obtidos em função das questões levantadas.

Vale ressaltar que o estudo de caso que será adotado neste trabalho é uma estratégia de pesquisa que se alicerça no entendimento da dinâmica existente em situações singulares. Tipicamente, combina a utilização de observações com as evidências obtidas.

## 2 A EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ADMINISTRATIVAS

A evolução das teorias administrativas, como qualquer processo de mudança, é resultado da constante necessidade de adequação das organizações às mudanças ambientais. Essas, implicam na necessidade da busca de novas formas de gestão e de solução dos problemas ensejados em permanente mudança.

A sistematização das idéias sobre as atividades das organizações vem apresentando uma evolução significativa quanto à consideração de um maior número de variáveis que auxiliem no entendimento do seu funcionamento. Isso posto, é de fundamental importância para a compreensão da mudança organizacional, identificar como as teorias da administração mudaram ao longo do tempo, dando a condição necessária para que a organização pudesse se adaptar melhor às velozes mudanças ambientais.

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A escola de administração científica foi iniciada no começo deste século pelo engenheiro americano Frederick Taylor. Para Taylor (*apud*. Chiavenato, 1993), a organização e a administração devem ser estudadas e tratadas cientificamente. Deve existir planejamento e lugar para a ciência e não para o empirismo.

A administração científica tem como principal enfoque a racionalização do trabalho no nível operacional. Ela enfatiza as tarefas e os métodos nos processos do trabalho, buscando a eficiência. Portanto, fundamenta-se na análise do trabalho operário, no estudo dos tempos e movimentos, na fragmentação das tarefas e na especialização do trabalhador. Taylor implantou o conceito do homem econômico, onde toda pessoa é profundamente influenciada por recompensas salariais, econômicas e materiais.

Nessa perspectiva, foram desenvolvidos os quatro grandes princípios da administração científica norteadores das primeiras mudanças organizacionais realizadas na administração moderna, quais sejam:

- a) Desenvolvimento de uma ciência de trabalho;
- b) Seleção e desenvolvimento científico do empregado;
- c) Combinação da ciência do trabalho com a seleção do pessoal;

d) Cooperação entre administração e empregados.

## 2.2 TEORIA CLÁSSICA

Influenciado pela concepção de Taylor, Henri Fayol (**apud**. Chiavenato, 1993) propôs uma visão mais ampla da organização, sendo o mentor da teoria clássica.

A teoria clássica avalia a organização como um todo e sua estrutura, a fim de garantir a eficiência de todas as partes envolvidas onde não há nada rígido ou absoluto quando se trata de problemas de administração. Segundo essa teoria, a organização abrange somente o estabelecimento da estrutura e da forma, contemplando apenas as mudanças internas, através de uma análise estática e limitada, onde a organização é formal e fechada.

Dentre os princípios gerais da teoria clássica, pode-se destacar:

- a) Divisão do trabalho;
- b) Autoridade, responsabilidade e unidade de comando e direção;
- c) Subordinação dos interesses individuais aos interesses gerais e disciplina;
- d) Centralização, ordem e equidade;
- e) Estabilidade, duração do pessoal e remuneração justa.

## 2.3 TEORIA NEOCLÁSSICA

Esta teoria surgiu como uma resposta ao crescimento exagerado das organizações e procurou sintetizar os conceitos relevantes da teoria clássica e algumas outras vertentes de outras escolas. Sua ênfase dá-se na prática da administração e, sobretudo, nos resultados e objetivos da organização.

Segundo a teoria neoclássica, a administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de grupo de indivíduos para um objetivo comum. Daí sua face social, que conjuga aspectos técnicos do trabalho com aspectos de relacionamento e direção de pessoas. Nessa perspectiva, a administração é uma atividade generalizada e essencial a todo esforço coletivo. Basicamente é a coordenação de atividades grupais.

A Teoria Neoclássica aborda profundamente o dilema centralização versus descentralização, suas características, vantagens e desvantagens.

Em decorrência da abordagem neoclássica e sua ênfase na divisão do trabalho e na especialização, surgiu o conceito de departamentalização, que é a divisão ou segmentação da empresa de acordo com o seu objetivo, processo, clientela ou área geográfica, tendo como razão obter a homogeneidade das tarefas e um foco específico das atividades.

## 2.4 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A busca de uma maior eficiência nas empresas exigiu uma nova análise das relações e expectativas do elemento humano nas organizações. A humanização dos conceitos administrativos apresentou-se como mais adequada às novas exigências.

Os estudos desenvolvidos por Kurt Darwin (**apud.** Chiavenato, 1993), ressaltaram a formação e influência dos grupos sociais na organização capazes de provocar mudanças no comportamento individual. Todavia, as experiências desenvolvidas por Elton Mayo e sua equipe (**apud.** Chiavenato, 1993), na fábrica da Western Electric Company, formam o quadro de referência que possibilitou delimitar os princípios básicos da escola de relações humanas.

A partir da experiência de Hawthorne (**apud.** Chiavenato, 1993), a empresa passou a ser analisada como uma organização social composta de diversos grupos sociais. Nesses grupos, cada indivíduo é uma personalidade altamente diferenciada que influi no comportamento e atitudes dos outros com quem mantém contato e, por outro lado, é igualmente influenciado pelos outros.

## 2.5 TEORIA ESTRUTURALISTA E BUROCRÁTICA

A idéia básica do estruturalismo é considerar a organização em todos os seus aspectos como uma só estrutura, fornecendo uma visão integrada da mesma, analisando as influências de aspectos externos, o impacto de seus aspectos internos e as múltiplas relações que se estabelecem entre eles.

A teoria estruturalista procura inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior caracterizada pela interdependência entre as organizações. Daí o novo conceito de organização e um novo conceito do homem organizacional que desempenha vários papéis em diferentes organizações.

Os estruturalistas estudam as organizações através de uma abordagem múltipla e globalizante que envolve a organização formal e a informal, as recompensas materiais e as sociais e simbólicas.

A teoria estruturalista inaugura os estudos dos ambientes enfocando as organizações enquanto sistemas abertos em constante interação com seu meio ambiente como um conjunto de partes que se diferenciam, tornam-se independentes, mantendo-se integradas ao todo por reciprocidade e não por reunião.

Dentre os princípios gerais, pode-se destacar: o homem social com recompensas materiais e sociais; a divisão da organização em níveis e tipos diferentes; a aceitação da existência de conflitos entre os objetivos individuais e organizacionais.

A abordagem burocrática de Max Weber (1978) caracteriza-se por cinco princípios básicos:

- a) Divisão do trabalho;
- b) Hierarquia bem definida;
- c) Forte formalização – onde formalização é entendida como o grau com que uma organização conta com regras e procedimentos para direcionar o comportamento das pessoas num sistema homem - máquina;
- d) Forte centralização – a tomada de decisão é centrada em um indivíduo, unidade ou nível (usualmente alto na organização), permitindo pouca participação dos trabalhadores;
- e) Carreira bastante definida dentro da organização.

## 2.6 TEORIA COMPORTAMENTAL

A teoria comportamental (Behaviorismo) surgiu no final da década de 40 como evolução de uma dissidência da escola de relações humanas, que recusava a concepção de que a satisfação do trabalhador gerava de forma intrínseca a eficiência do trabalho. A teoria surgiu

a partir da percepção de que nem sempre os funcionários seguem comportamentos exclusivamente racionais ou essencialmente baseados em sua satisfação.

Os autores behavioristas verificaram que o administrador precisa conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como poderoso meio para melhorar a qualidade de vida dentro das organizações.

Baseado no estudo das necessidades humanas Abraham Maslow (*apud*. Chiavenato, 1993), estabeleceu uma hierarquia dessas necessidades que define como necessidades primárias: as fisiológicas e de segurança e como as secundárias: as sociais, de estima e auto-realização. Segundo a teoria das hierarquias das necessidades, quando as necessidades de um nível inferior estão satisfeitas, as localizadas nos níveis acima começam a dominar o comportamento do indivíduo.

O grupo assume papel importante no desempenho dessas funções, uma vez que o ser humano não atua isoladamente, mas, interage com os outros. A fim de sobrepujar suas limitações e ampliar suas capacidades, as pessoas precisam cooperar entre si para melhor alcançar seus objetivos. É através da participação pessoal e da cooperação que surgem as organizações.

Douglas McGregor (*apud*. Chiavenato, 1993), comparou dois estilos opostos e antagônicos de administrar. De um lado, um estilo baseado na teoria tradicional, excessivamente mecanicista e pragmática, à qual deu o nome de Teoria X e, de outro, um estilo baseado nas concepções modernas a respeito do comportamento humano, a Teoria Y.

Rensis Likert e sua equipe (*apud*. Chiavenato, 1993), desenvolveram uma série de pesquisas comportamentais e concluíram que os líderes mais centrados nos empregados que praticaram uma supervisão mais geral alcançaram maior produtividade na organização do que aqueles que se concentraram nas tarefas, praticando supervisão cerrada. Da mesma forma, a habilidade do dirigente em utilizar métodos de supervisão em grupo aumenta a produtividade e a satisfação dos funcionários.

## 2.7 TEORIA CONTINGENCIAL

A partir do deslocamento da visualização de dentro para fora da organização, a teoria contingencial surge enfatizando que não há nada de absoluto nas organizações e na teoria administrativa. Tudo é relativo, tudo depende. Essa abordagem, pressupõe que existe uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas. No ambiente existem variáveis dependentes e independentes que possuem uma relação funcional, baseando-se nos seguintes princípios:

- a) A organização é de natureza sistêmica;
- b) As variáveis organizacionais se relacionam entre si e com o ambiente;
- c) As variáveis ambientais funcionam como variáveis independentes.

Para a teoria contingencial, o ambiente é tudo aquilo que envolve uma organização. Sendo a organização um sistema aberto, ela mantém interdependência com o seu ambiente. A teoria divide o ambiente em dois segmentos: o geral e o de tarefas, tendo ainda suas derivações quanto à estrutura e à dinâmica.

Ao lado do ambiente, a tecnologia constitui outra variável independente de grande influência. Ela pode ser considerada tanto como variável ambiental quanto organizacional, influenciando decisivamente na natureza da estrutura organizacional.

Dentro da teoria contingencial, destaca-se ainda a divisão da organização em três níveis organizacionais: estratégico, intermediário e operacional, sendo que cada um destes sofre influência de variáveis ambientais distintas.

## 2.8 TEORIA SISTÊMICA

Surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig Von Bertalanffy (**apud.** Chiavenato, 1993). Ele defendia que a compreensão dos sistemas só pode ser analisada se for de uma forma geral, porque deste modo estará envolvendo todos os princípios e interdependências.

Existem duas razões que fizeram com que a teoria dos sistemas penetrasse na teoria administrativa: a primeira, face à necessidade de uma integração maior das teorias que a precederam e a segunda, devido à matemática, cibernética e a tecnologia da informação que

trouxeram imensas possibilidades de desenvolvimento e organização para operar idéias que projetam-se para uma teoria de sistema aplicada à administração.

Assim, segundo a teoria dos sistemas, um sistema é um grupo de elementos combinados que formam um todo organizado para obter um maior resultado do que se estes elementos integrantes estivessem isolados.

Os sistemas podem ser classificados em fechados e abertos:

- a) O sistema fechado é um sistema que não é influenciado ou não apresenta relações com o meio ambiente, tendo poucas trocas de energia e matéria com o meio, não recebendo desta forma qualquer influência ambiental;
- b) O sistema aberto apresenta relações de intercâmbio com o ambiente, ele recebe muitas influências e troca energia e matéria com o meio e está sempre se adaptando a ele.

As organizações são vistas como sistemas dentro de sistemas. Esta relação constitui o vínculo básico entre uma organização e o sistema maior do qual é parte e proporciona uma base para a classificação dos tipos de organização.

As organizações têm fronteiras que as diferenciam dos ambientes. Elas variam quanto ao grau de permeabilidade que definirá o grau de abertura do sistema em relação ao meio ambiente, bem como a velocidade com que as mudanças acontecem.

### 3 AS TEORIAS ADMINISTRATIVAS E AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Com o estudo das teorias administrativas verifica-se que as organizações estão em constante processo de mudança, e que a dinâmica envolvida no comportamento organizacional é resultante das diversas transformações ocorridas em função do ambiente.

Da abordagem clássica até a teoria das relações humanas, a organização era concebida como um sistema fechado, sem nenhuma conexão com o seu ambiente exterior. Assim, as mudanças organizacionais ocorriam apenas internamente devido à preocupação dos autores clássicos em encontrar a melhor maneira de organizar as empresas, delineando-se teorias com fundo normativo e prescritivo, com princípios e receitas para todas as situações. A mudança correspondia predominantemente ao projeto ou redesenho organizacional, quando se reformulavam normas e processos e se redimensionavam as relações hierárquicas e funcionais através de novas estruturas orgânicas. Nesse sentido, geralmente desenvolviam-se as adaptações internas da organização para implementar funções, atender a novos mercados e ou desenvolver novos produtos ou serviços.

Com os avanços dos estudos nessa área, surgiu a teoria estruturalista que iniciou a caracterização das organizações como sistemas abertos. A mudança organizacional passou a ser influenciada pela interação das organizações com o ambiente. Desenvolveram-se análises comparativas das organizações, formulando-se tipologias para facilitar identificações, usando uma abordagem explicativa e descritiva.

A partir daí, surgiram estudos que revisavam as teorias já conhecidas na tentativa de melhor explicar as ocorrências organizacionais. Mas, é somente com o surgimento do enfoque sistêmico que aparece a preocupação fundamental com a construção de modelos abertos mais definidos, que interagem dinamicamente com o meio-ambiente, e, cujos subsistemas denotam uma complexa interação tanto interna quanto externa.

A teoria geral dos sistemas influenciou a formulação da idéia de que é possível pensar nas organizações como organismos, concebendo-as como sistemas vivos que existem em um ambiente mais amplo, com o qual interagem em termos de satisfação de suas várias necessidades (Morgan, 1996). Dentre essas necessidades, pode-se relacionar: o processo de

adaptação das organizações a seus ambientes, como preconiza a teoria contingencial; os ciclos de vida das organizações; os fatores de influência sobre a saúde e o desenvolvimento organizacional e outros aspectos da vida das organizações.

Toda organização atua em determinado ambiente e sua existência e sobrevivência dependem de seu relacionamento com o mesmo (Chiavenato, 1993). Assim, as fontes de mudanças nas organizações são atribuídas às entradas **inputs** do ambiente e as tensões internas ou desequilíbrios do sistema geralmente identificados nos conflitos.

As mudanças dos **inputs** podem estar relacionadas às modificações quantitativas ou qualitativas do fluxo de materiais e de informações. Elas também podem estar relacionadas aos valores e às motivações dos membros da organização.

Faculdade de Ciências Contábeis - UFBA  
Biblioteca  
N.º \_\_\_\_\_ Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_  
Tombamento Patrimonial

#### 4 AS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Embora o tema mudança organizacional não seja novo, ele somente adquiriu relevância nos últimos anos. A maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes pró-ativas (Basil ; Cook **apud.** Wood, 1995). O aumento na instabilidade ambiental e, particularmente, o acirramento da competição colocaram a questão da mudança como central para a sobrevivência das organizações (Wood, 1995). Observa-se nos dias atuais um número crescente de gestores organizacionais envolvendo-se com novas regulamentações governamentais, novos produtos, maior concorrência, desenvolvimento tecnológico e alterações nas forças de trabalho (Kotter ; Schlesinger, 1986).

Nas últimas décadas, têm-se observado sinais de mudanças organizacionais, posto que as organizações têm abandonado o tipo de burocracia mecânica - representado através de estruturas formais - e passado a utilizar forças de trabalho e equipes para conseguir maior flexibilidade. Assim, o comportamento organizacional deve refletir os caminhos da nova ordem econômica.

Em sua essência, toda organização está sujeita a mudanças de toda ordem, as quais podem ser impostas pelo ambiente ou promovidas pela própria organização para ajustar-se internamente e adaptar-se às exigências do ambiente. Estas mudanças resultam principalmente do dinamismo existente em qualquer organização devido à sua interação com o ambiente. Neste sentido, as organizações recebem os insumos do ambiente processando-os e retornando-os em forma de produto ou serviço.

Schein (1982) destaca que as necessidades da organização mudam com o passar do tempo exigindo repetidos episódios de socialização organizacional sob a forma de mudança nas normas e estruturas organizacionais. Por outro lado, as organizações são dinâmicas por natureza devido à relação das pessoas com as tarefas, e por isso, em algumas situações, elas desenvolvem suas mudanças para buscar um novo posicionamento no seu ambiente quer seja através de seu crescimento ou através de mera redefinição dos objetivos.

Cada organização é um sistema complexo e humano que possui suas próprias características com sua própria cultura e seu próprio clima organizacional. Com base nesta visão, as variáveis organizacionais devem ser continuamente observadas, analisadas e aperfeiçoadas para que das mesmas resultem a motivação e a produtividade (Chiavenato, 1993). Esta condição exige da organização a realização de constantes ajustes e, portanto, a capacidade inovadora para a renovação constante da cultura organizacional. Estas medidas permitem superar os vínculos com os padrões ultrapassados ou inadequados diante das novas demandas e exigências do ambiente.

As forças ambientais podem exercer impactos sobre as organizações, influenciando as mudanças nas mesmas. Tais forças ambientais são constituídas por: condições econômicas; avanços no campo científico e tecnológico; mudanças de ordem política e de natureza legal e reguladora da sociedade; pelas mudanças culturais e sociais; e, por competição decorrente das mudanças citadas, seja ela interna (em termos da organização ou de natureza local) ou externa (em termos de competição global).

As mudanças verificadas nas organizações vêm sendo impostas por fatores alheios, tanto endógenos quanto exógenos, e são reações a pressões diversas do ambiente.

## 5 O COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

A sobrevivência e o sucesso da organização está também balizado na relação entre o seu comportamento frente ao ambiente, nas condições definidas pelo mesmo e na relação de seu comportamento e sua configuração interna.

Portanto, as organizações necessitam interagir com os fatores comportamentais que influenciam as mudanças organizacionais e que por elas podem ser influenciados. Esses principais fatores são: a tecnologia, o comportamento social e as estruturas que interagem no ambiente, influenciando-se mutuamente e exercendo pressões sobre a organização. Essas influências alteram o comportamento humano, os padrões de trabalho e os valores em resposta às modificações diversas, às alterações estratégicas, às alterações de recursos ou às alterações tecnológicas.

Dubin (*apud*. Etzioni, 1973), quando examina os efeitos da sociedade na interação das organizações, conclui que esta interação revela uma tendência geral para o conflito que tende a se institucionalizar, isto é, o conflito que ocorre na estrutura de valores compartilhados, de processos aceitos e tradições estabelecidas. Blau ; Scott (1979) chamam a atenção para os processos dialéticos de mudança que consistem na inevitabilidade de conflito e de mudança dentro das organizações. As inovações instituídas para a resolução de um certo problema muitas vezes criam outros problemas, provocando a necessidade de novas adaptações. Isto ocorre porque a eficiência de uma organização depende de inúmeros fatores, sendo que alguns são incompatíveis entre si, provocando disfunções.

Esta visão sugere que a mudança organizacional exige uma nova orientação cognitiva da organização que reflita descontinuidade de percepção, estrutura e contexto, através de alterações nas interações dos processos (Mintzberg, 1995).

Devido aos múltiplos canais de interação com o ambiente, a organização não deve apenas lidar com as demandas e limitações impostas por ele, tais como: a matéria-prima, o capital e as preferências dos consumidores. Ela também precisa lidar com as expectativas, os valores e as normas dos membros da organização (Schein, 1982).

Neste sentido, a cultura afeta todos os aspectos da organização como a estrutura, os processos, os sistemas de controle e as estratégias. Portanto, o planejamento inicial da organização deve considerar o sistema sócio-técnico, compreendendo a natureza do trabalho, e simultaneamente, o sistema social que compreende a natureza das pessoas.

Apesar de sua complexidade, o comportamento organizacional deve ser modelado e administrado. A parte central da estratégia de mudança organizacional reside na capacidade de influenciar este comportamento não atingindo os elementos básicos do mesmo como os valores e crenças.

Posto que os valores e crenças se modificam de forma muito lenta, a arquitetura organizacional deve evoluir mesmo durante períodos de rápido fluxo ambiental. Ao contrário da tecnologia que pode proporcionar grandes saltos em novas descobertas, deixando gerações anteriores em atraso, a arquitetura organizacional deve permanecer fundamentada nas necessidades das pessoas que trabalham na organização todos os dias e vivem as rotinas da mesma. Esta condição fundamenta-se na cultura organizacional que apesar das influências externas não se sujeita facilmente às mudanças, muito menos, àquelas extremamente aceleradas.

Como todas as organizações exigem a reunião de pessoas para a atuação em conjunto e sua integração num empreendimento comum, elas apresentam o problema do equilíbrio entre os objetivos da instituição e as necessidades e desejos dos indivíduos. Qualquer organização, portanto, precisa equilibrar a necessidade de ordem com a necessidade de flexibilidade e liberdade individual. Isto exige uma estrutura determinada pela tarefa e por suas demandas, bem como, uma outra estrutura determinada por princípios de organização. As duas estruturas distintas - cada qual com a lógica própria - têm de coexistir num equilíbrio dinâmico na mesma organização (Drucker, 1969).

## 6 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A CULTURA

A cultura organizacional compreende os padrões dominantes de atividades, interação, normas, valores, atitudes e sentimentos, incluindo assim, os aspectos formais e informais da vida das organizações (Cury, 1994). Internamente ou em seus relacionamentos com o ambiente, a organização expressa-se segundo sua cultura através de seus instrumentos de comunicação, produtos, eventos, políticas e comportamentos. Toda organização cria sua própria cultura com seus próprios hábitos, costumes e tabus. A cultura também reflete as normas e valores do sistema formal, como faz sua reinterpretação no sistema informal.

Fleury (1989) resume a cultura organizacional como um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações e construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Para Schein (1982), a cultura de uma organização pode ser aprendida em três níveis: o nível dos comportamentos e artefatos visíveis, o nível dos valores e crenças e o nível dos pressupostos básicos ou inconscientes.

O nível dos comportamentos e artefatos visíveis compreende o ambiente construído da organização, de sua arquitetura, do layout, dos padrões de comportamento visíveis, dos documentos públicos (cartas, mapas). Compreende ainda, a maneira de falar, os comportamentos padronizados, os eventos e os rituais. Seus dados são de fácil obtenção, mas de difícil interpretação, pois, freqüentemente não se consegue compreender a lógica subjacente ao comportamento do grupo.

O nível dos valores e crenças compreende os valores que governam o comportamento das pessoas. Constitui as razões conscientes utilizadas para justificar os acontecimentos do nível anterior. Os valores e as crenças geralmente representam apenas a manifestação da cultura., ou seja, expressam aquilo que as pessoas reportam ser a razão do seu comportamento, o que na maioria das vezes são idealizações ou racionalizações.

O nível dos pressupostos básicos ou inconscientes compreende os pressupostos que determinam como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem, isto é, expressa as “visões de mundo” internalizadas e inconscientes, adquiridas ao longo do tempo. Na medida em que certos valores compartilhados pelo grupo conduzem a certos comportamentos e tais comportamentos se mostram adequados para solucionar problemas, esses valores são gradualmente transformados em pressupostos inconscientes, sendo aceitos implicitamente.

Assim, verifica-se que a cultura não pode ser ignorada nas estratégias de mudanças organizacionais. Como um aspecto-chave da mudança estratégica, Pettigrew (1989) propõe a mudança no núcleo das crenças e nos pressupostos básicos dos principais tomadores de decisão que são as pessoas capazes de influenciar as ações dinâmicas da organização e suas formas de interação com o ambiente.

Para se falar em mudança organizacional não se pode deixar de apresentar o poder enquanto elemento modelador, pois quem o possui pode alterar as estruturas e influenciar na mudança do comportamento organizacional, e inclusive, mudar os processos organizacionais.

As escolhas estratégicas relacionadas à organização e sua estrutura são feitas pelos arranjos de poder conhecidos como “coalizões dominantes” (Hall, 1984). Segundo Bertero (1989), o poder deve ser enfatizado em seu aspecto de mantenedor, fiador e homologador da cultura da organização. Apesar de ser um elemento e um componente da própria cultura organizacional, é possível destacar o poder e vê-lo sob três aspectos distintos:

- a) como moldador de culturas organizacionais, por exemplo, organizações marcadas pelo fundador ou por algum dirigente;
- b) como sancionador e mantenedor de uma cultura organizacional existente; e
- c) como transformador de culturas organizacionais.

Isso posto, a mudança organizacional propõe alterações nos valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a ação por meio da implantação de um novo paradigma, entendido como um conjunto de pressupostos e crenças ligados à realidade organizacional, normalmente aceitos na organização na forma de significados compartilhados.

Assim, o processo de mudança cultural mostra-se como um esforço para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar as novas estratégias visando à própria sobrevivência.

## 7 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E O PLANEJAMENTO DAS MUDANÇAS

Para Mintzberg (1995) a estratégia é vista como um plano, uma forma intencional de curso de ação, um guia para lidar com a situação. A estratégia também é o próprio conceito de visão das pessoas que fazem parte das organizações. O autor salienta ainda que a reorientação estratégica acontece em rápidos e pequenos movimentos, nos quais as mudanças radicais raramente ocorrem e onde períodos distintos de estabilidade e mudanças podem ser identificados. Desta forma, é necessário em períodos de mudanças separar no tempo as forças básicas para mudança e para estabilidade. Muitas falhas estratégicas ocorrem devido à mistura das duas forças ou pela obsessão por uma delas em detrimento da outra. Gerenciar estratégia é elaborá-la através do pensamento, ação, controle, aprendizagem, estabilidade e mudança.

Segundo Ansoff (1983), estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. Antes de implementar as estratégias e de obter os resultados é necessário gerar, planejar e executar projetos específicos, além de coordenar a atividade estratégica com as operacionais. O plano estratégico é um ponto de partida para os planos interrelacionados que traduzem a intenção estratégica em planos específicos para implantação.

Ansoff (1983), demonstra a visão geral de comportamento estratégico relatando que as organizações sempre possuíram modelos estratégicos variados. Contudo, estes modelos nem sempre eram apresentados formalmente. De qualquer forma, as empresas eram administradas com uma certa visão, isto é, elas não tinham uma noção clara de terem um modelo estratégico, mas as adaptações e mutações ocorriam e elas eram administradas com sucesso e uma certa ação estratégica.

O modo planejado e sistemático baseia-se nas previsões explícitas das tendências, ameaças e oportunidades no ambiente futuro. Este tipo de desenvolvimento estratégico torna explícito a lógica e a geração de novas medidas e coordena sua implantação por toda a empresa. O planejamento estratégico é demandado sempre que desafios novos exigem o desenvolvimento de novas capacidades.

Isso posto, verifica-se que as organizações podem adotar dois métodos principais para lidar com a mudança: o reativo e o pró-ativo. O reativo é a reação aos sinais de que as mudanças são necessárias e desenvolvidas nas organizações, em resposta a eventos anteriores, para adaptar-se a uma nova ordem, introduzindo modificações aos poucos para ir enfrentando determinados problemas à medida que eles vão surgindo. O método pró-ativo é a criação de um programa de mudança planejada que se desenvolve através de um processo de planejamento de alterações deliberadas, geralmente de ordem tecnológica e mercadológica, buscando antecipar-se a possíveis mudanças. Essas enfrentam não só as dificuldades presentes, mas também os problemas previstos e que ainda não podem ser observados com clareza. As mudanças estratégicas que decorrem da passagem de um ambiente estável para um ambiente turbulento produzem alterações nas normas, estruturas, processos e metas, provocando alterações profundas nas interações da organização com o ambiente.

Com base nesta condição, são desenvolvidos os fundamentos que defendem o planejamento das mudanças como forma de melhor orientá-las para os fins e objetivos estabelecidos. As mudanças planejadas, de natureza pró-ativa, são tomadas como estratégias que procuram, pelo menos, a manutenção dos espaços da organização no seu ambiente ou a manutenção de sua capacidade competitiva.

## 7.1 AS MUDANÇAS ESTRATÉGICAS NAS ORGANIZACIONAIS

As mudanças estratégicas nas organizações poderão ser focalizadas nas atividades relacionadas com a percepção do contexto da mudança, na escolha do conteúdo da mudança ou com o processo de implementação da mudança como propõe Pettigrew (1989). Dessa forma, o ponto de partida para a análise da mudança estratégica é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo.

Os processos das transformações ou mudanças organizacionais planejadas desenvolvem-se focalizados em objetivos e metas. Geralmente são influenciados pelos mesmos fatores que influenciam as mudanças, como as pressões ambientais ou iniciativas estratégicas das organizações. A orientação e as metodologias de tais processos devem estar fundamentadas

em estratégias através das quais busca-se relacionar os objetivos ao contexto no qual se desenvolvem as mudanças.

Para criar mudanças permanentes é necessário promover as mudanças dos chamados campos de força. Quando se deseja uma nova situação, não se pode pensar apenas em termos de objetivos a serem alcançados, mas sim, de uma mudança do nível presente para o nível futuro. Isto implica nas alterações do equilíbrio social a ser considerado.

Ansoff (1990) relaciona quatro enfoques de gestão de mudanças descontínuas cujas estratégias orientam, ao mesmo tempo, os processos das mudanças e os esforços para superar a resistência às mudanças. Os enfoques apresentados são: a gestão coercitiva da mudança; a mudança adaptativa; a administração de crise; e a resistência administrada.

O processo baseado no enfoque da gestão coercitiva da mudança utiliza tipicamente o poder para superar as resistências. Sua estratégia consiste em utilizar-se do apoio e da influência da alta administração para introduzir mudanças. Sua preocupação inicial e principal reside na implantação das mudanças, seguindo-se o reconhecimento gradativo das deficiências e da necessidade de mudança da cultura e das relações de poder que venham resistir às novas diretrizes e regras. Este enfoque de mudanças é indicado para situações que exigem respostas rápidas.

A mudança adaptativa caracteriza-se por um processo adaptativo de mudança, ou seja, pela introdução de uma descontinuidade estratégica por meio de uma série de pequenos passos distribuída no tempo. Devido à sua característica, a mudança adaptativa é mais lenta do que o enfoque coercitivo, mas ambas as mudanças podem tornar-se mais eficazes quando são administradas.

O enfoque da administração de crises caracteriza-se como uma resposta a pressões que deixam a organização em perigo de sobrevivência, colocando-a sob sérias pressões de tempo. Com o surgimento da crise, substitui-se a resistência comportamental pelo apoio à mudança como forma de reação às pressões e de recuperação da organização. Mas a resistência pode renascer na medida em que a organização superar a crise. No caso de uma

crise iminente, se o grupo administração-chave tiver poder e influência suficientes, poderá recorrer a uma resposta coercitiva para implementar a mudança.

O enfoque da resistência administrada consiste de um meio termo entre os extremos do enfoque coercitivo e do enfoque adaptativo. É utilizado em condições de urgência moderada e possibilidade de implantação da mudança dentro dos limites de tempo determinados pelo ambiente. Neste enfoque a duração da mudança é ajustada ao tempo disponível, podendo deslocar-se para o extremo coercitivo quando aumenta a urgência ou, para o extremo adaptativo quando a urgência diminui. Seu planejamento e a execução se processam de forma paralela, sendo o planejamento subdividido em módulos. Sua resistência é minimizada desde seu início e controlada durante o processo de mudança. Devido à sua flexibilidade em termos de duração da mudança e à sua modularidade, este enfoque é conhecido como método de acordeão.

## 7.2 ESTRATÉGIAS PARA AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

Blake; Mouton (1980) destacam três tipos de estratégias de mudanças organizacionais que podem ser observados nas organizações em sua forma pura ou em combinações às mais diversas. Os tipos destacados são: a mudança evolucionária; a mudança revolucionária; e, o desenvolvimento sistemático.

A mudança evolucionária é aquela que se processa através de pequenas mudanças de ações dentro dos limites das expectativas e de arranjos do **status quo**. Esta mudança é geralmente lenta e suave, sem transgredir as expectativas daqueles que nela estão envolvidos ou por ela são afetados, não provocando grandes entusiasmos.

A mudança revolucionária se processa através de substituições de ações que contradizem os arranjos do **status quo** e provocam a destruição do mesmo. Ao contrário da mudança evolucionária, esta é geralmente rápida, intensa e brutal, bem como, transgride e rejeita as expectativas antigas e introduz expectativas novas. Neste sentido, a mudança revolucionária é geralmente súbita e causadora de grande impacto. Por sua natureza, essa mudança é que provoca os conflitos entre seus membros.

O desenvolvimento sistemático é diferente dos tipos anteriores de mudança. Em seu processo, delineiam-se os modelos explícitos do que deveria ser a organização em comparação com as condições nas quais a mesma se encontra. Isso posto, todos aqueles que serão afetados pelas mudanças participam do processo através de estudos, avaliações e críticas. As mudanças ocorridas através do desenvolvimento sistemático são planejadas, sendo geralmente implementadas incrementalmente.

Para as mudanças planejadas, Hampton (1990) apresenta o modelo genérico do processo de mudança na seguinte ordem: a percepção de espaço entre objetivo e desempenho; o diagnóstico da situação; o planejamento da mudança; a implementação; e, a avaliação. Apesar das variações quanto às etapas deste processo, ele pode ser isolado do conteúdo da mudança e tornado explícito. Partindo deste modelo, pode-se desenvolver estratégias que orientarão as ações da mudança.

Os processos de mudanças também podem se apoiar por decisões que envolvem o ambiente da organização. Uma estratégia comum é a associação com outras organizações com o objetivo de desenvolver cooperações de benefícios mútuos. A cooperação através de alianças estratégicas origina-se da necessidade de se fazer frente às mudanças tecnológicas, mercadológicas, políticas e sociológicas em geral, ou, para manter e aumentar a competitividade, ou ainda, criar um novo produto ou mercado. As alianças podem aumentar as forças de uma organização através do aprendizado conjunto, além de ajudá-la a se concentrar em suas atividades básicas (Lewis, 1992).

Nesse sentido, as alianças entre as organizações - concorrentes ou não - constituem estratégias e processos de mudanças. A cooperação se viabiliza de forma mais efetiva quando é desenvolvida através de alianças e balizada pela racionalidade implícita que a cooperação pode proporcionar. Motta (2000) observa que as alianças estratégicas estão fundamentadas na idéia do destino comum e da dependência mútua.

## 8 A MUDANÇA ORGANIZACIONAL E A TECNOLOGIA

Uma organização, quaisquer que sejam seus objetivos, deve ser capaz de livrar-se das tarefas do passado, liberando suas energias e recursos para as tarefas novas e mais produtivas. Todas as organizações precisam saber que virtualmente nenhum programa ou atividade funcionará por muito tempo sem modificação e reelaboração, pois, no curso do tempo toda atividade torna-se obsoleta em relação ao comportamento e à tecnologia.

Neste sentido, Chiavenato (1993) descreve que a tecnologia pode ser considerada, ao mesmo tempo, sob dois ângulos diferentes, quais sejam: como uma variável ambiental e externa e como uma variável organizacional e interna.

A tecnologia como variável ambiental refere-se à mesma como um componente do ambiente na medida em que as organizações adquirem, incorporam e absorvem as tecnologias criadas e desenvolvidas por outras organizações.

A tecnologia como variável organizacional refere-se a um componente organizacional na medida em que faz parte do sistema interno da organização, incorporada a ela, passando assim, a influenciá-la poderosamente e, com isto, influenciando também o seu ambiente tarefa.

Isso posto, Hall (1984) ressalta a necessidade de atualização tecnológica ao salientar que um desenvolvimento tecnológico, em qualquer esfera de atividade, acaba por chegar às organizações com ele relacionadas. Assim, uma organização precisa manter-se atualizada com tais desenvolvimentos, em qualquer atividade que seja crucial para seu sucesso contínuo. A organização considera como mecanismo importante a introdução de novos colaboradores que tenham contato com tecnologias alternativas e defendam seu uso na organização em questão.

Assim, a implantação satisfatória de uma nova tecnologia é ferramenta fundamental para a sobrevivência da organização. Para tanto, algumas medidas devem ser tomadas, dentre as quais destacam-se: a mudança de utilização da tecnologia e a conseqüente mudança de

mentalidade daqueles que a empregam e o provimento da tecnologia mais indicada para o processo.

A organização será bem sucedida quando efetuar contínuas adaptações para adequar-se ao ambiente e à tecnologia. De maneira geral, qualquer projeto que implique em mudanças, como o caso de introdução de uma nova tecnologia, suscita inquietudes, resistências e interrogações por parte do conjunto dos atores envolvidos no processo. Normalmente, a experiência demonstra que estas reações ocorrem devido à ausência de reflexão comum sobre a própria idéia de mudança e à falta de conhecimento sobre a situação futura possível. Assim, um projeto de mudança sem reflexão pode resultar em sistemas produtivos nos quais os resultados obtidos representam uma realidade aquém dos objetivos propostos.

Para o atendimento destes objetivos, coloca-se a necessidade de que os operadores adaptem-se ao novo sistema. Nestas situações, o trabalho ao invés de encontrar-se integrado ao sistema, constitui-se em verdadeira variável de ajustamento na realização da tarefa, a partir da necessidade de mudanças imprevisíveis e desenvolvimento de novas atividades.

A avaliação da natureza das atividades desenvolvidas pelas pessoas deve merecer atenção especial a fim de garantir a sua efetiva realização, ajustando os procedimentos operacionais à tecnologia e às atividades humanas para que estas convivam entrosadas. O grau de conhecimento da tecnologia atual para execução de processos é fundamental para permitir a implementação de mudanças em atividades com domínio, segurança e confiabilidade.

## 9 RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES

Os esforços para mudança organizacional quase sempre encontram alguma forma de resistência humana (Kotter; Schlesinger, 1986), pois podem provocar uma série de efeitos sobre as pessoas (Oliveira, 1997). A mudança é geralmente temida porque significa perturbação do **status quo**, uma ameaça aos direitos adquiridos pelas pessoas e transtornos às maneiras estabelecidas de realizar as tarefas.

As pessoas afetadas pela mudança experimentam alguma confusão emocional, envolvendo uma sensação de perda e de incerteza. Embora muitas mudanças não cheguem a provocar os efeitos esperados, a simples expectativa destes efeitos leva as pessoas a resistir (Oliveira, 1997).

A resistência é o comportamento que pretende proteger aqueles que o manifestam, dos efeitos de alguma situação real ou imaginária. Observa-se que a reação refere-se tanto a uma modificação real como imaginária, pois ela pode se manifestar em situações nas quais a mudança ainda não ocorreu, mas as pessoas supostamente afetadas julgam que a mesma ocorrerá, vindo a comprometer o estado de conforto.

Segundo Hall (1984), as organizações são importantes agentes estruturadores da sociedade ao mesmo tempo em que também são um agente de resistência às mudanças. No primeiro caso, as organizações são o meio de estruturação das atividades dos seus membros, conferindo-lhes papéis funcionais e valores através da afiliação. No segundo caso, as organizações resistem às mudanças vindas do ambiente como tentativa de proteção. Essa condição reflete a natureza conservadora que está baseada na cultura criada pela própria organização, com vistas ao cumprimento de seus próprios objetivos.

A cultura organizacional e, particularmente, as relações de poder na organização determinam as resistências às mudanças. Dutra (1989) relaciona as resistências aos processos de mudanças nas organizações como defesa das relações de poder vigentes. Essas resistências são geralmente refletidas no relacionamento entre as diversas áreas da organização e estão relacionadas à manutenção de um estado de comodidade nas condições

presentes e de escrúpulo para com as condições propostas, sobretudo, quando os reflexos das mesmas não são conhecidos.

De modo geral, as pessoas não resistem às mudanças técnicas, mas sim, às mudanças sociais. Lawrence (1986) conclui que a resistência às mudanças não surge devido aos fatores técnicos em si, mas devido às considerações sociais e humanas. O aspecto técnico da mudança é a feitura de uma modificação mensurável nas rotinas do trabalho. O aspecto social refere-se ao modo como as pessoas afetadas pela mudança pensam ou percebem que ela irá alterar seus relacionamentos estabelecidos na organização.

Ainda segundo Lawrence (1986), as mudanças que provocam sintomas de resistências são aquelas iniciadas fora do grupo de pessoas afetadas por elas. Esta condição está associada ao fato dessas mudanças serem desenvolvidas por alguém que não faça parte do grupo e nenhum membro do grupo ter tomado parte do processo. Isto indica que as mudanças desenvolvidas sem a participação direta das pessoas afetadas enfrentarão resistências.

Lawrence (1986) também relaciona o comportamento do **staff** responsável pelo processo de mudanças como causa das resistências. No referido comportamento identificam-se dois fatores. O primeiro deles é a preocupação do **staff** responsável pelas mudanças quando seus membros ficam absorvidos pelos aspectos tecnológicos dessas mudanças, tomando-os indiferentes aos vários aspectos sociais e humanos que possam estar perturbando as pessoas afetadas. O segundo fator é o ato de ignorar o conhecimento dos colaboradores, desconsiderando ou não reconhecendo o **know-how** e as práticas correntes das pessoas diretamente envolvidas com as operações das áreas em mudança. Ambos os fatores privilegiam os aspectos técnicos, esquecendo as relações sociais e humanas, além dos aspectos práticos do conteúdo das mudanças.

Zander (1977) relaciona as seguintes condições que conduzem à resistência:

- a) a natureza da mudança não está clara para as pessoas afetadas;
- b) as pessoas afetadas se encontram sob pressões contraditórias;
- c) as pessoas atingidas pelas mudanças são forçadas a aceitá-las;
- d) a mudança é feita em bases pessoais, muito mais do que imposições ou sanções impessoais; e,
- e) a mudança ignora as instituições grupais já estabelecidas.

Para compreender que forma a resistência pode assumir, Kotter; Schlesinger (1986) destacam que é preciso estar consciente das razões mais comuns que levam as pessoas a resistirem à mudança. Dentre outras, estas razões incluem:

- a) um desejo de não perder alguma coisa de valor;
- b) uma incompreensão da mudança e de suas implicações;
- c) uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização; e
- d) uma tolerância reduzida em relação a mudanças.

Os indivíduos de uma organização mostram-se propensos a resistir a uma limitação de seus papéis, imposta pelo sistema organizacional formal que os encara funcionalmente como participantes de um dado segmento do sistema cooperativo, e podem exceder tais limites para participar como seres integrais. As metas, porém, não podem ser devidamente atendidas somente através da adequação dos sistemas formais de coordenação com as necessidades individuais.

A abordagem estruturalista indica que muitos dos fatores comportamentais que influenciam a organização são gerados no ambiente da mesma, enquanto outros fatores são gerados internamente na organização. Porém, todos os fatores de influência, de natureza comportamental, ultrapassam os limites da organização de onde pode-se explicar também a dinâmica da abordagem dos sistemas.

## 9.1 A SUPERAÇÃO DAS RESISTÊNCIAS ÀS MUDANÇAS

Os gestores mais experientes estão conscientes da existência de alguma forma de resistência humana aos esforços de mudança organizacional. Apesar disso, antes de iniciar as mudanças, poucos avaliam de maneira sistemática quem e por quais razões poderá resistir às iniciativas de mudanças (Kotter; Schlesinger, 1986).

As resistências são problemas que deverão ser enfrentados por qualquer pessoa ou grupo responsável por mudanças sociais. Porém, as resistências poderão ser evitadas ou reduzidas se as pessoas afetadas forem auxiliadas a compreender as necessidades das mudanças.

É preciso ainda conhecer explicitamente como as pessoas se sentem a respeito da mudança e o que pode ser feito em relação a tais sentimentos. A preocupação de um indivíduo tende à

manutenção de seu **status quo** sempre que o seu nível de aspiração por satisfação for igual ao nível de satisfação atualmente experimentado (Ansoff, 1981). Partindo desta condição, observa-se que a resistência à mudança reside nos níveis relativamente elevados de satisfação.

Assim, uma forma de reduzir a resistência à mudança está na capacidade da organização elevar os níveis de aspirações de seus empregados preservando os limites aos quais pode responder. Lawrence (1986) indica como medida mais eficiente para superar as resistências o envolvimento das pessoas afetadas pelas mudanças, motivando-as a participarem ativamente do processo.

Essa participação deve ser real, baseada no respeito mútuo entre os responsáveis pela mudança e as pessoas ou grupos afetados por ela. E, mesmo com a participação das pessoas afetadas, qualquer mudança terá mais oportunidade de sucesso se as alterações não forem demasiadamente abruptas em dados momentos (Likert, 1979). Quando as alterações são muito bruscas ou dramáticas, os membros da organização têm uma reação de medo e recorrem a mecanismos psicológicos ou físicos de fuga.

A organização estabelece seu próprio sistema de normas, procedimentos e políticas que, além de expressarem os aspectos culturais, determinam o **modus operandi** da mesma. As resistências estão geralmente relacionadas ao fato da organização treinar seus membros para que eles sigam este sistema, no intuito de desenvolver suas atividades de acordo com as estratégias e os objetivos organizacionais (Hall, 1984). Para evitar as resistências, faz-se necessária uma completa ressocialização da organização, envolvendo alterações neste sistema.

## 10 ESTUDO DE CASO

O processo de adaptação dos colaboradores da Desenbahia face ao realinhamento do processo produtivo da implantação do Sistema de Orçamento.

### 10.1 UM BREVE HISTÓRICO

A Desenbahia é a agência de fomento do estado da Bahia, cujo objetivo precípua é proporcionar o suprimento oportuno e adequado dos recursos necessários ao financiamento, em médio e longo prazo, de programas e projetos que visem promover o desenvolvimento econômico e social da Bahia, cabendo-lhe apoiar prioritariamente o setor privado.

Para atender a esse objetivo, a Desenbahia apóia programas e projetos reconhecidamente prioritários sob o ponto de vista regional ou setorial, integrantes de seus planos e orçamentos anuais e iniciativas que visam:

- a) Ampliar a capacidade produtiva da economia, mediante a implantação, expansão e/ou realocação de empreendimentos;
- b) Incentivar a melhoria da produtividade, por meio de reorganização, racionalização, modernização de empresas e formação de estoques (em níveis técnicos adequados de matérias-primas e de produtos finais), ou por meio de formação de empresas de comercialização integrada;
- c) Assegurar a melhor ordenação dos setores da economia regional e o saneamento de empresas por meio de incorporação, fusão, associação, assunção de controle acionário e de acervo e/ou liquidação ou consolidação de passivo ou ativo onerosos;
- d) Incrementar a produção rural por meio de projetos integrados de investimentos destinados à formação de capital fixo ou semi-fixo;
- e) Promover a incorporação e o desenvolvimento de tecnologia de produção, o aperfeiçoamento gerencial, a formação e o aprimoramento de pessoal técnico, podendo para esse fim, patrocinar programas de assistência técnica, preferencialmente através de empresas e entidades especializadas.

## 10.2 CARACTERIZAÇÃO DA SITUAÇÃO

A Desenhahia enquanto organização pública procura atingir objetivos como: qualidade, redução dos custos, melhor atendimento ao cliente e desenvolvimento de novos serviços. Portanto, necessita implantar ações relacionadas à mudança organizacional e essas implicam na criação de uma cultura própria balizada por um conjunto de mudanças na organização do trabalho.

Essas mudanças exigem uma intervenção global, interativa e simultânea na cultura e sistemas de valores da organização. Esse estudo de caso relata a implantação de um novo sistema orçamentário na Desenhahia cuja realização está sob responsabilidade do setor financeiro desde novembro de 2001.

## 10.3 O OBJETO DA MUDANÇA

Devido à necessidade de se adequar aos novos padrões de controle determinados pelo Banco Central auferidos no acordo de Basiléia, percebeu-se que o sistema orçamentário não mais atendia às exigências da Desenhahia. Por esta razão, tornou-se imprescindível a substituição do sistema orçamentário, com o intuito de otimizar o controle dos processos organizacionais.

Com a implantação do novo sistema orçamentário, os custos são divididos por setor dando responsabilidade a cada unidade, com o objetivo de estabelecer e atingir metas acerca das projeções de despesa e receita, visando uma maior eficiência da Desenhahia e sua sobrevivência em longo prazo, uma vez que o Estado espera obter uma auto-sustentabilidade da Desenhahia devido ao processo de globalização.

Assim em fevereiro de 2002 foi apresentado a todos os colaboradores da Desenhahia o novo sistema de gestão orçamentária, bem como seus objetivos e características.

Nesta ocasião foi exposto como o novo sistema mudará a percepção dos colaboradores no que tange ao comportamento organizacional à medida que a implantação do mesmo permite a mensuração da eficiência de cada unidade organizacional, exigindo dos colaboradores a alteração de alguns comportamentos determinantes para o resultado da organização.

#### 10.4 O PROCESSO DE MUDANÇA

De início, a implantação do novo sistema ocasionou muita apreensão nos colaboradores uma vez que as metas de cada colaborador são registradas e acompanhadas pelo novo sistema que indicará periodicamente se aquela meta foi atingida.

À medida que os colaboradores se familiarizavam com o novo sistema, surgiu a necessidade de reestruturação das tarefas, originando alguns conflitos organizacionais no que tange a divisão dessas tarefas entre os setores e a nova delimitação de responsabilidade por setor.

Sob o aspecto tecnológico, a mudança ocorrida foi o fato de que alguns colaboradores foram incumbidos de fazer a descrição quantitativa das metas usando o novo sistema orçamentário. Então, fez-se necessário uma maior integração dos colaboradores de diversos setores objetivando compartilhar informações necessárias para o processamento e a consolidação dos dados no sistema orçamentário.

Durante o processo de implantação do sistema orçamentário, os colaboradores foram devidamente treinados e aprenderam a operacionalizar o sistema de forma a estabelecer maior interação com o mesmo.

Atualmente o processo de mudança organizacional promovido pela Desenhahia está em estágio de retroalimentação através de reuniões semanais entre a presidência e a equipe de cada setor. Nestas reuniões são discutidos e revistos os parâmetros estabelecidos para adequação do processo de mudança organizacional.

#### 10.5 CONSIDERAÇÕES

O processo de mudança organizacional da Desenhahia foi impulsionado por forças exógenas, através da implantação de uma nova tecnologia, na qual o comportamento organizacional constituiu-se num elemento de significativa importância para a mudança implantada.

Inicialmente houve um planejamento estratégico que foi determinante para eliminar qualquer possibilidade de insucesso na aplicação do sistema de gestão orçamentária. Neste planejamento foi utilizado como estratégia para mudança organizacional o desenvolvimento

sistemático, onde todos os colaboradores afetados pela mudança participaram do processo, tendo como enfoque de gestão a mudança adaptativa administrada pelo departamento financeiro visando a minimização da resistência.

O processo de mudança foi orientado segundo a metodologia do desenvolvimento organizacional - DO (Chiavenato, 1993), de forma que foi permitido estabelecer as condições básicas para uma transição segura.

Contudo, este processo enfrentou alguns obstáculos como: resistência à tecnologia, à própria mudança organizacional, dificuldade no fluxo de informações entre os setores, limitações e restrições de natureza operacional, restrições de ordem cultural relacionadas às questões de poder e status.

Dentro do esperado, observou-se uma série de questionamentos por parte dos colaboradores referentes à implantação da mudança e suas conseqüências, tais como:

- a) Será que o gestor do novo sistema tem planejado para mim e para a minha atividade algo que eu não esteja sabendo?
- b) Será que eu vou me adaptar?
- c) Quais serão as causas e efeitos desta mudança?

Neste sentido, a emergência de assimilação da nova tecnologia adotada e a necessidade de melhoria contínua nos processos proporcionaram dúvidas e medo do desconhecido. Os pensamentos comumente encontrados foram:

- a) Será que o novo sistema é melhor do que o que se vinha fazendo até agora?
- b) Eu estava acostumado a fazer de outro jeito, será que eu vou me adaptar à nova tecnologia?
- c) Eu devo confiar nos resultados dessa nova tecnologia ou devo ignorá-la ?

Observou-se um sentimento de rejeição, que a tecnologia recém adotada causou nos usuários que estão convivendo com ela. Eles tinham dúvidas se estavam fazendo certo e no que a descrição das metas iria influenciar nas suas tarefas do dia a dia.

Neste sentido, coube ao treinamento estimular e motivar todas as pessoas que enfrentaram mudanças no processo com a aplicação do novo sistema, ajustando as necessidades dos colaboradores ao mesmo.

A implementação da mudança organizacional na Desenhahia mudou valores fundamentais da cultura, mudando as formas de cognição e influenciando a ação por meio da implantação do novo sistema.

O sistema adotado de retroalimentação para medir o grau de adequação do sistema orçamentário foi positivo, pois possibilitou a análise do grau de conhecimento da tecnologia atual por parte dos colaboradores.

Esta mudança foi orientada por metas e propósitos coerentes com os objetivos definidos para a criação e implantação do novo sistema orçamentário. Ela mostrou-se útil para alterar as formas vigentes de cognição e ação, de maneira a capacitar a organização a implementar uma nova tecnologia.

## 11 CONCLUSÕES

A crise de valores pela qual passa a sociedade, a indefinição do atual momento e a necessidade de novos paradigmas provocam modificações nas organizações e, conseqüentemente, ansiedade e modificações no comportamento das pessoas. As organizações passam por profundas mudanças diante de um contexto altamente competitivo em que se busca uma nova forma de atuar, seja pela modificação no sistema de gestão, seja pela modificação no ambiente no qual estão inseridas.

É essencial, reconhecer que a mudança é inevitável e que as organizações estão em contínuo processo de transformação não devendo esperar ambientes estáveis.

Assim, é preciso aprender a suportar, influenciar e administrar as transformações, adquirindo a capacidade de empreendê-las de forma integral a si próprio e às organizações.

Os gestores das mudanças devem abandonar o paradigma mecanicista das mudanças puramente estruturais, incorporar novos valores éticos e humanistas, bem como, dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para a condução das mudanças organizacionais.

Em outros termos, para se desenvolverem as mudanças, devem ser considerados os valores e as demais características do ambiente no qual as organizações se inserem, além dos valores e da cultura interna. Não se pode mais admitir mudanças voltadas estritamente para os objetivos e processos da organização sem relacionar as mudanças aos valores do ambiente e aos objetivos individuais.

As mudanças organizacionais são bem sucedidas, quando se desenvolvem de forma a preservar a harmonia entre as atitudes e os valores das pessoas e as novas estruturas, processos e tecnologias.

Pode-se concluir ainda, que os gestores da mudança organizacional devem considerar as necessidades das pessoas que quotidianamente trabalham na organização. Esta condição deve fundamentar e orientar as estratégias e processos de mudança organizacional.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANSOFF, H. Igor; DECLRECK, R. P. Hayes, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1983.

\_\_\_\_\_, **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BERTERO, Carlos O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria T.L., et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

BLAKE Robert; MOUTON Srygley. **O novo grid gerencial**. São Paulo: Pioneira, 1980.

BLAU, Peter M; SCOTT, W. Richard. **Organizações formais: uma abordagem comparativa**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1979.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4.ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

CURY, Antonio. **Organização & Métodos: uma visão holística**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

DRUCKER, Peter F. **Inovação e espírito empreendedor: prática e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1986.

\_\_\_\_\_, **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança**. Rio de Janeiro: Zahar, 1969.

DUTRA, Joel Souza. A utopia da mudança das relações de poder na gestão de recursos humanos. In: FLEURY, Maria T.L., et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, p. 155-68, 1989.

ETZIONI, Amitai. **Organizações complexas: estudo das organizações em face dos problemas sociais**. São Paulo: Atlas, 1973.

FLEURY, Maria T.L. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In: FLEURY, Maria T.L., et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda, 1984.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KOTTER, John P. ; SCHLESINGER, Leonard A. **A escolha de estratégias para mudanças**. In: COLEÇÃO Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1986. v. 7.

- LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LAWRENCE, P. R. **Como lidar com a resistência às mudanças**. In: COLEÇÃO Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1986. v. 10.
- LEWIS, Jordan D. **Alianças Estratégicas: estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- LIKERT, Rensis. **Novos padrões de administração**. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1979.
- LUCKESI, C.; BARRETO, E.; COSMA, J.; BAPTISTA, N. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 1996.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, F. C. P. **Teoria das Organizações: Evolução e Crítica**. São Paulo: Pioneira, 1986.
- MOTTA, Paulo R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria T.L., et al. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.
- PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_, **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SCHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.
- THOMPSON, J. D. **Dinâmica Organizacional**. São Paulo: McGraw Hill do Brasil, 1976.
- TOFLER, Alvin. **A Empresa Flexível**. Rio de Janeiro: Record, 1985.
- WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da Burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro : Zahar, 1978.
- WOOD, Thomas Jr. (org.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.

ZANDER, Alvin. Resistência às modificações: análise e prevenção. In: BALCÃO, Yolanda F.; CORDEIRO Laerte L. 3.ed. **O Comportamento Humano Na Empresa**. Rio de Janeiro: fundação Getúlio Vargas, 1977.

