

CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS 11

JOANNA ANGÉLICA DE MARILLACK BORBA

Orientador: Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, M. Sc.

**A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS E O PAPEL DO GESTOR NO
DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO**

Joanna Angélica de Marillack Borba

Fisioterapeuta pela Universidade

Federal do Rio Grande do Norte, Natal/RN, Brasil.

MBA em Gestão Estratégica de Negócios pela UNI/RN, Natal, Brasil.

Natal

A ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE MUDANÇAS E O PAPEL DO GESTOR NO DESENVOLVIMENTO DO PROCESSO

Introdução

Após merecidos 30 dias de férias, Ana retorna ao seu trabalho como faz todos os anos, só que desta vez com uma sensação diferente: felizmente tudo estará como ela deixou, o trabalho no seu setor caminha normalmente, sua substituta conseguiu manter a harmonia do local e parece que a mudança está enfim se acomodando após um estressante período inicial. Todavia ela reconhece que esta não foi a primeira e com certeza não será a última vez que o grande Banco onde trabalha precisará passar por algum tipo de reestruturação, e esta última ainda precisa de algumas adaptações para atingir plenamente seu objetivo.

Um breve Histórico da Empresa

O Banco Federal do Brasil (BFB) foi criado na segunda metade do século XIX, seu propósito era incentivar a poupança e conceder empréstimo sob penhor, com a garantia do governo. Esta característica diferenciava a instituição de outras da época, que agiam no mercado sem dar segurança aos depositantes ou que cobravam juros excessivos dos devedores. Deste modo, o BFB rapidamente passou a ser procurado pelas camadas sociais mais populares, incluindo os escravos, que podiam economizar para suas cartas de alforria. Assim, desde o início, a empresa estabeleceu seu foco no social atuando como prestador de serviços de natureza social, na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do país, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceiro estratégica do Estado brasileiro. Hoje em dia, é o maior banco público da América Latina, focado também em grandes operações comerciais, mas ainda assim não perdendo seu lado social, uma vez

que é centralizador de operações como o Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), Programa de Integração Social (PIS) e Habitação popular (Programa de Arrendamento Residencial - PAR, Carta de Crédito, FGTS, entre outros). É também agente pagador do Bolsa Família, programa de complementação de renda do Governo Federal, e do Seguro-Desemprego. Atua ainda no financiamento de obras públicas, principalmente voltadas para o saneamento básico, destinando recursos a estados e municípios. Além de todas estas atribuições especiais o BFB ainda faz parte do competitivo cenário comercial das Instituições Financeiras do país. Desta forma, o Banco Federal do Brasil é uma empresa que possui atividades bastante diversificadas e um volume de operações que o torna único em seu campo de atuação, não apenas como banco comercial de varejo, mas, também, prestando serviços ao trabalhador e fomentando o desenvolvimento social nos segmentos de habitação, saneamento básico e infra-estrutura urbana.

Uma Líder Notável

Ao longo dos seus 20 anos de empresa, Ana conquistou seu espaço na organização sendo hoje chefe do famigerado “Setor Operacional”. Contudo sua posição de liderança não começou de agora pois durante anos ela foi responsável por um grupo menor na agência, o extinto Departamento de Suporte, o que lhe conferiu destaque e reconhecimento pelo seu bom trabalho, eficiência e gestão de pessoas. No entanto a proposta da Empresa em criar esse novo Setor, reunindo grande número de funcionários subordinados, “soou” como um grande desafio na sua vida profissional que ela não podia hesitar em aceitar, uma vez que fora de imediato indicada para o cargo pelo Gerente Geral da sua Unidade.

Antes da Mudança

Até meados de 2010 o Banco Federal do Brasil mantinha sua estruturação e

fluxograma operacional compatível com as demais instituições bancárias, ou seja, os setores comerciais estavam divididos de acordo com suas atribuições e características, inclusive divididos fisicamente, cada um com seu respectivo gestores, equipes e atividades. Eram principalmente 05 (cinco) setores, que correspondiam: setor Pessoa Física, setor Pessoa Jurídica, setor Habitacional, setor Social-Caixas e Departamento de Suporte. Os colaboradores de setores diferentes pouco se comunicavam, no máximo encontros nos corredores ou na copa durante o momento das refeições.

Entretanto o final do referido ano foi marcado pela Apresentação do Novo Modelo de Atendimento do BFB. Uma mudança organizacional interna que envolveria a maioria dos seus funcionários. Para isso a Organização orientou que cada Gerente Geral reunisse toda a equipe de sua unidade para apresentar o novo Programa, além de explicar as principais mudanças advindas e apresentar aos funcionários os novos gestores. Neste contexto, Ana foi convidada antecipadamente a assumir a chefia do novo Setor Operacional.

Com o novo modelo, o BFB espera proporcionar um melhor atendimento aos clientes, com agilidade e eficiência. Entre as principais modificações e aprimoramentos estão: a revisão do modelo de agendamento, o surgimento do Setor Operacional dando maior apoio ao negócio, a revisão da sinalização dentro da agência, a realização de estudos dos resultados financeiros e aplicação de métodos que permitam um maior conhecimento da satisfação do cliente.

A partir destas mudanças, o BFB busca atingir resultados com impacto em diversas atividades rotineiras nas agências. Com as ações em desenvolvimento, espera-se obter uma redução no tempo de espera nas filas, uma maior produtividade no apoio ao negócio, liberação do empregado responsável pelo atendimento para realização dos negócios, diminuição no tempo de resposta das transações, melhoria da imagem institucional e conhecimento do impacto financeiro das melhorias implantadas.

Durante a Mudança

Assim como nas demais unidades - e como era de se esperar - na agência de Ana a notícia causou surpresa, expectativa, dúvidas (críticas), e até rejeição por parte de alguns funcionários. Segundo a proposta do BFB todas as agências sofreriam uma reorganização na forma de atender ao cliente e processar as demandas resultantes deste atendimento. No novo cenário “imposto”, os setores de atendimento (antes com 4 a 6 funcionários) se resumiriam ao gestor imediato e seu respectivo auxiliar, enquanto os demais colaboradores iriam compor um novo departamento: o Setor Operacional, onde seriam processadas e solucionadas as demandas recepcionadas no atendimento ao público, além de outras atividades internas de sustentação ao negócio. Fisicamente cerca de 20 funcionários estavam reunidos numa única sala e deveriam estar aptos a tratar os pedidos enviados do atendimento de todo o setor comercial (Pessoa Física, Pessoa Jurídica, Habitação e até Suporte).

Na sua visão, Ana não pensou diferente de seus colegas: parece difícil aceitar que essa mudança proposta seja realmente eficiente e logrará êxito, pois como melhorar a qualidade do atendimento ao cliente retirando a maioria dos funcionários da “linha de frente”? Como colocar ordem e fazer funcionar um setor com tantas pessoas “diferentes” juntas? Como distribuir e delegar atribuições tão distintas para todos ao mesmo tempo?

Os primeiros dias dessa nova ordem foram marcados por estas perguntas entre os funcionários da unidade e para Ana o desafio parecia maior do que realmente era...

Teoricamente a única diferença que os cliente perceberiam seria a maior agilidade nos processos, o que a princípio não foi verificado; pelo contrário, as demandas foram atrasando e o fluxograma dos atendimentos não estavam sendo bem compreendidos e/ou executados.

Os gerentes se reuniam quase que diariamente ou repetidas vezes ao longo do dia, tentando adequações às novas rotinas. Além disso, mais um problema teria que ser considerado - a época de final de ano e o mês de Janeiro: período onde a “evasão” por

férias era mais pronunciada. Uma escala teve que ser desenhada para o impacto ser o menor possível nesse período de transição, pois era necessário o maior número de funcionários para desenvolver as atividades.

Como estavam vivenciando uma nova rotina, muitos colaboradores do Setor Operacional e do Atendimento não entendiam as divisões das atribuições, o que realmente cabia a cada setor, e isso gerava um clima de instabilidade entre os colegas. Os processos eram “entregues” de forma desorganizada e aleatória ao Operacional, o que dificultava o controle, a comunicação e a consequente resposta ao cliente quanto a sua demanda.

Na prática, as atividades mais específicas ainda estavam centralizadas nas pessoas que conheciam os processos e os sistemas, como se a “divisão” entre os setores ainda existisse dentro do grupo. Ficava difícil passar para outro, que nunca executou determinado trabalho, a responsabilidade e o prazo para entregar a tarefa.

A Resistência

Para que esse projeto se torne possível e seus objetivos sejam alcançados com sucesso, a aceitação, dedicação e interesse dos funcionários e colaboradores são fatores imprescindíveis, pois sem eles a estratégia estaria comprometida.

O Novo Modelo de Gestão do Atendimento do BFB, pode-se dizer não foi bem recebido no início pelos seus funcionários. A idéia de sair de sua “mesa” para uma nova realidade não agradou aos antigos, acomodados de certa forma com a rotina e suas atividades determinadas. Muitos não aceitavam a novidade de trabalhar com outras áreas diferentes das que estavam acostumados; e ainda, consideravam o ambiente físico propício para a desordem e até desentendimentos. Conseqüentemente um clima de desmotivação e insatisfação era inevitável e precisava ser “vencido”, pois do contrário, os resultados e metas certamente não seriam atingidos.

Por qualquer motivo, o assunto entrava em discussão: dois, três, quatro funcionários

começavam a argumentar sobre a mudança durante o expediente e a conversa acabava atrapalhando ou interrompendo o trabalho dos demais.

Como se não bastasse a novidade, alguns funcionários tiveram suas férias canceladas ou adiadas em virtude da nova escala que precisava considerar tanto as pretensões de 20 funcionários como as necessidades da empresa.

Os negócios não fluíam como o esperado, o processo acabava se tornando mais lento e ineficiente, por isso, os colegas do atendimento hesitavam em protocolar as demandas preocupados em não atender ao prazo ou necessidade do cliente. Com isso acumulavam alguns trabalhos para tentar cumprir depois do expediente ao invés de seguir a nova rotina. Ana analisou a situação ao seu redor – no Atendimento e no Operacional - e para ela, parecia que seus colegas queriam de certa forma “mostrar” que na prática essa estratégia seria ineficaz, pois não se adapta a realidade e perfil da sua agência. Ou ainda estavam tentando fazer seus gestores entender que o número de empregados era insuficiente para o projeto desenhado.

Porém, uma visão positiva que parecia ser compartilhada por todos foi à escolha do gestor do Setor Operacional, pois certamente eles confiavam e respeitavam a competência de Ana, que soube aproveitar esse aspecto para tentar iniciar realmente os trabalhos. Preocupada com tudo isso Ana desenvolveu um instrumento que seria aplicado entre os membros da sua equipe com a intenção de verificar o posicionamento de cada um e mostrar para eles que suas opiniões seriam ouvidas, e dentro do possível atendidas a seu tempo.

Instrumento de Medida para Avaliar a Percepção dos Funcionários da Agência Parnamirim/RN
com a Implantação do Novo Modelo de Atendimento do BFB.

1. Como você traduz a necessidade de se adotar uma nova proposta de atendimento no BFB?

() Necessário e importante.

() Pouco necessário.

() Desnecessário.

2. Como você classifica o novo MODELO proposto?

() Excelente proposta.

() Aceitável.

() Inadequado para a realidade prática.

3. De que forma você visualiza a eficácia do Setor Operacional dentro deste contexto?

() Será muito eficaz.

() Pode ajudar, mas com certas adequações.

() Não trará o resultado esperado na prática.

4. Como você recebeu a sua indicação para trabalhar no Setor Operacional?

() Gostei de fazer parte do novo setor.

() Apenas aceitei a designação.

() Preferia ser consultado, poderia ficar também no atendimento

5. O que você considera como ponto negativo na nova proposta?

6. O que você considera como ponto positivo na nova proposta?

7. O que você espera do Gestor do Setor Operacional?

O Papel do Gestor

Ana conhecia bem seus obstáculos e precisava desenvolver as ferramentas certas para ultrapassá-los, e para isso tinha que contar com o apoio de seus colaboradores.

Sua primeira atitude após a efetiva implantação do seu setor e aplicação do instrumento foi realizar uma reunião com seus subordinados, apresentando uns aos outros (pois embora trabalhando na mesma unidade, muitos não se conheciam bem), mostrando as principais atividades indicadas para o Operacional – esclarecendo assim muitas dúvidas do que realmente seria destinado ao Atendimento e ao Operacional, e por fim distribuindo cada funcionário na sua nova “mesa” tentando conciliar suas opiniões (vontades) e aspectos relevantes (excesso de afinidades /conversas paralelas bem como atividades afins/ intercolaboração).

Por se tratar de um grande Banco, algumas atividades desenvolvidas pelo Operacional eram consideradas vitais e para estas havia um responsável-principal, Ana teve o cuidado de delegar bem estas funções e selecionar sempre um respectivo substituto em caso de ausências programadas ou não (férias, faltas, afastamento-doença).

Paralelo a esta estratégia Ana começou a redistribuir as atividades de forma que cada funcionário ensinaria a outros 02 suas principais atribuições, dividindo assim as tarefas e ampliando a rede de conhecimento, facilitando o objetivo de aumentar a agilidade dos atendimentos e processos na área comercial.

Para melhor gerenciar o desenvolvimento dos trabalhos, Ana cuidou em determinar um quadro de horários, distribuindo os intervalos de almoço e estudos da sua equipe, de modo que a atividade de nenhum setor ficasse parada por muito tempo. As entradas dos processos eram registradas numa planilha com data, assunto, previsão de entrega, além de esclarecer o funcionário que entregou (Atendimento) e aquele responsável em tratar a demanda (Setor Operacional).

Foi importante observar a necessidade de que todos “falassem a mesma língua” e

para isso Ana desenvolveu uma estratégia de Uniformidade dos procedimentos para que os processos tratados por cada um fosse facilmente compreendido e/ou retomado pelos demais sempre que necessário. Para isso teve que superar um pouco de contrariedade por parte de alguns acostumados com seu próprio “*modus operandis*”.

O Problema

Em qualquer empresa de grande porte toda mudança pode ganhar grandes proporções, afetando de forma positiva ou negativa os objetivos e resultados da organização. O Banco Federal do Brasil (após planejamento estratégico desenvolvido pela alta cúpula) apresentou um Novo Modelo operacional interno a ser implantado em curto prazo. A surpresa e insatisfação por parte de seus colaboradores seriam previsíveis. Como desenvolver a gestão desse novo cenário? A resistência dos funcionários é um fator que deve ser ponderado, o que fazer para superá-la? Quais as diretrizes que deveriam ser adotadas pelos novos gestores envolvidos para atingir os objetivos propostos?

NOTAS DE ENSINO

Resumo

Este caso é desenvolvido baseado numa situação real ocorrida em uma grande e conceituada Instituição Financeira nacional que tem como missão maior a excelência na qualidade do atendimento ao cliente. Retrata as implicações decorrentes de um processo de mudança estrutural interna numa organização e a importância da qualidade da Gestão nesse processo, uma vez que a resistência a mudança é um fator presente e relevante para o sucesso da estratégia. Narrado sob a ótica de um de seus personagens que se vê diante de um grande desafio: estar à frente da gestão de uma equipe diretamente afetada pela mudança e tornar possível o planejamento desenvolvido pela alta administração como ferramenta para alcançar os resultados financeiros.

Palavras-chave: Desenvolvimento Organizacional, Gestão de mudança, resistência, liderança.

Abstract

This case is developed based on a real situation that occurred in a large and prestigious national financial institution whose mission is excellence in the highest quality of customer service. Portrays the implications of a change process in an organization and the importance of quality management in this process, since the resistance to change is a factor present and relevant to the success of the strategy. Narrated from the perspective of one of his characters who are faced with a challenge: staying ahead of a management team directly affected by the change and make possible the design developed by senior management as a tool to achieve financial results.

Keywords: Organizational Development change management, strength, leadership.

Fontes de dados

Os dados relatados foram obtidos pela observação da situação transcorrida em uma agência de grande porte do Banco Federal do Brasil (BFB). Além disso, contamos com a observação participativa de Ana, personagem integrante e fundamental do processo de mudança relatado. Desta forma, destacamos o enfoque do nosso ensino na Gestão do processo de mudança, no papel do líder neste contexto e como a resistência dos colaboradores pode impactar na nova estratégia.

Sugestões para discussão do caso

Este caso pode ser lido em 45 minutos em sala de aula e sugere-se a sua aplicação nas turmas de graduação em Administração e/ou pós-graduação em Gestão de Pessoas, Gestão de Negócios e Gestão de processos de Mudanças. É importante durante a aplicação e estudo do Caso que se obedeça a seguinte sequência de passos: 1) conceituar gestão de mudança, liderança organizacional, e os fatores que interferem na resistência ao processo de mudança; 2) leitura individual e discussão em pequenos grupos; 3) discussão em plenária e resolução das alternativas apresentadas; 4) fechamento com orientações e exposição da temática pelo professor.

Objetivos de Aprendizagem

O estudo apresentado trata da relevância de se trabalhar a Gestão do processo de mudanças dentro de uma grande organização que passa por uma reestruturação interna. Tendo como objetivo levar o estudante a refletir sobre a importância de se desenvolver

estratégias de gestão de mudança e destacar a figura positiva do Gestor – líder dentro deste processo. Associado a isso, o caso proposto pretende desenvolver nos alunos: 1) conhecimento sobre Desenvolvimento Organizacional e Gestão de Mudanças; 2) reflexão sobre o desenvolvimento de estratégias na implementação de mudanças dentro de uma organização; 3) reconhecer os impactos da resistência às mudanças dentre os colaboradores e envolvidos na mudança; 4) reconhecimento da importância do papel do gestor dentro deste contexto.

Análise do caso

Para uma melhor compreensão a respeito da temática trabalhada, sugere-se o estudo do caso proposto relacionando as características da gestão de mudanças, do papel da liderança e dos fatores de resistência. A partir de então, é importante utilizar os conceitos e estudos de pesquisadores do assunto.

Desenvolvimento Organizacional D.O.

A elaboração da Teoria do Desenvolvimento Organizacional (D.O.) teve início a partir de 1962, decorrente das idéias de vários autores, a respeito do ser humano, da organização e do ambiente em que estes crescem e se desenvolvem.

O D. O. é um esforço educacional muito complexo, destinado a mudar atitudes, valores, comportamentos e estrutura da organização, de tal maneira que esta possa adaptar-se melhor às novas conjunturas, objetivando com isso tornar a organização mais competitiva no seu nicho de mercado e mais agradável para os colaboradores.

O D.O. segundo Bennis (1969) é uma estratégia educacional que visa mudar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que elas possam adaptar-se a

novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo da mudança.

Por sua vez, para Zaltman e Duncan (1977), o D.O. consiste no reaprendizado do indivíduo ou grupo em resposta a novos requerimentos percebidos de uma determinada situação, que exige ação que resulte em mudança na estrutura e/ou dinâmica de sistemas sociais.

Na concepção de French e Bell (1981), o D.O. consiste no esforço de longo prazo, apoiado pela administração estratégica, destinado a melhorar o processo de solução de problemas e o processo de renovação de uma organização, através de um eficaz e colaborativo diagnóstico e administração da cultura organizacional.

Em sua publicação, Maguillies e Raia (1972) já apresentam um modelo de D.O. simplificado, com apenas três etapas que se articulam de forma interdependente e de maneira contínua.

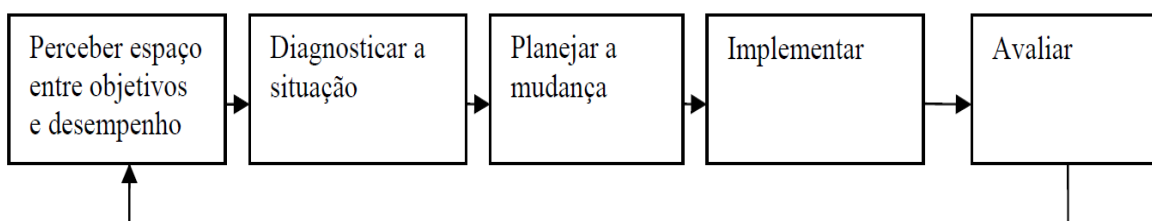
Etapas 1 (coleta de dados): envolve a determinação de técnicas e de métodos de coleta de dados que possibilitem a descrição do sistema organizacional, as relações entre seus subsistemas e elementos, bem como as formas de identificar os problemas mais importantes da organização.

Etapas 2 (diagnóstico organizacional): Consiste na identificação dos pontos fracos e disfunções organizacionais, suas prioridades e objetivos, incluindo o desenvolvimento de alternativas estratégicas e de planos para a sua implementação.

Etapas 3 (ação de intervenção): consiste na aplicação de técnicas de D.O., ou seja, a ação para a mudança planejada.

Para Hampton (1992), D.O. inclui alterações nos métodos e equipamentos de trabalho, nas normas, na estrutura da organização, nas práticas de controle, nos padrões de comunicação entre as pessoas, no projeto de trabalho, nas técnicas de planejamento e muitos outros aspectos da empresa. O processo de D.O. é apresentado pela figura 1, percorrendo as etapas de perceber o espaço entre os objetivos e o desempenho atual, diagnosticar a situação, planejar a mudança, implementar e avaliar todo processo.

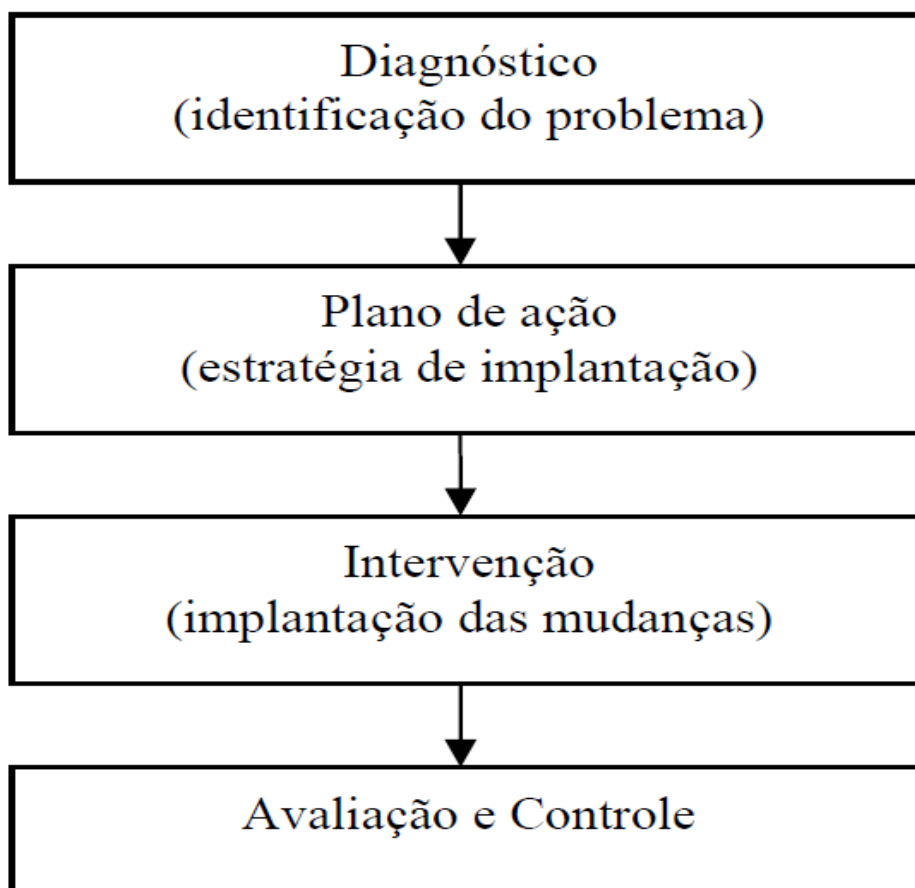
Figura 1. O Processo de D.O.



Fonte: HAMPTON (1992).

Já Ferreira (2002) apresenta essas etapas de forma sintetizada percorrendo as etapas: diagnóstico, plano de ação, intervenção, avaliação e controle, conforme figura 2.

Figura 2. Etapas percorridas no Processo de Implementação de D.O.



Fonte: FERREIRA (2002).

Estas quatro etapas identificam o trabalho das consultorias de D.O. sendo

consideradas como agentes de mudanças externas à organização, podendo ser feito por um indivíduo ou grupo dentro da própria organização encarregado pelo processo de mudança.

Desta forma podemos concluir que desenvolvimento organizacional é toda mudança planejada. O desenvolvimento da organização é um processo planejado de modificações culturais e estruturais, permanentemente aplicado a uma organização, de tal forma que esta fique habilitada a diagnosticar, planejar e implementar tais modificações com ou sem assistência externa. Assim, o conceito de Desenvolvimento Organizacional está intimamente ligado aos conceitos de mudança e de capacidade adaptativa à mudança.

Conceito de Mudança Organizacional

O mundo de hoje caracteriza-se por um ambiente em constante mudança. O ambiente que envolve as organizações é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

No contexto organizacional a mudança tem recebido a atenção de pesquisadores e teóricos que na maioria das vezes relacionam a mudança organizacional como uma decorrência das mudanças do ambiente externo, como as sociais, as econômicas, as políticas e as tecnológicas (HANDY, 1990; HERZOG, 1991).

O autor Wood (1995) conseguiu abranger num só conceito, inúmeras variáveis que compõem o processo de mudança nas organizações, destacando que: Mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, institucional, estratégica, cultural, tecnológica, humana, ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. (WOOD, 1995).

Para Chiavenato (1995) a empresa deve olhar sempre o mundo ao redor, diagnosticar as mudanças e acompanhá-las, modificar-se para melhorar continuamente. Aprender sempre e aprender mais e melhor, fazendo da mudança a principal vantagem competitiva da empresa.

O quadro 1 apresenta a síntese dos trabalhos de Robbins (1999), Nadler e cols (1995) e Pettigrew (1987) que elencam um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores dos diferentes tipos de mudança organizacional.

Quadro 1. Desencadeadores de Mudança Organizacional

AUTOR(ES)	CAUSADORES/TRIGGERS
Robbins (1999)	Natureza da força do trabalho Tecnologia Choques econômicos Concorrência Tendências sociais Política mundial
Nadler e cols. (1995)	Descontinuidade na estrutura organizacional Inovação tecnológica Crises e tendências macroeconômicas Mudanças legais e regulamentação Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios

Fonte: BRESSAN (2004).

A análise do Quadro 1 aponta que os causadores do processo de mudança organizacional possuem basicamente duas fontes: o ambiente externo e as características da própria organização. Por aspectos ligados ao ambiente externo entende-se: política mundial, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentação, recessão econômica, competição e inovação tecnológica; e por características da própria organização entende-se: desempenho, características pessoais dos gerentes, natureza da força do trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional.

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que vem de fora ou de algumas partes da organização; essas forças podem ser exógenas ou endógenas à organização. De qualquer forma, toda mudança organizacional é um desafio

que deve ser resolvido de forma racional e eficiente. Tais mudanças não devem ser feitas ao acaso, ao sabor da inércia ou da improvisação, mas sim, devem ser planejadas.

Tipos de Mudanças

No que se refere a possíveis tipologias sobre Mudança Organizacional é apresentada síntese dos estudos pesquisados no quadro 2.

Quadro 2. Tipos de Mudança Organizacional.

AUTORES	TIPOS DA MUDANÇA	
Silva (1999)	Incremental/Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional/Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Weick & Quinn (1999)	Continua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1.ª Ordem Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	2.ª Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Incremental/Continua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	1.ª Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	2.ª Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Fonte: BRESSAN (2004).

Para Nadler e colaboradores, as mudanças descontínuas acontecem em resposta a eventos desestabilizadores e em períodos de maior desequilíbrio na vida das organizações. Nesse tipo de mudança, ao invés de buscar melhorias incrementais no seu desempenho, a organização está em busca de uma nova reconfiguração, envolvendo novas estratégias, atividades/missão, organização dos processos, estrutura e pessoas.

Em oposição a essas mudanças descontínuas, observa-se também a ocorrência de mudanças em períodos de equilíbrio, visando a melhoria da eficiência e desempenho da organização. Esse outro tipo de mudança, denominada mudança incremental, pelos autores, são mais focadas em melhorias de sistemas específicos da organização, existindo continuidade nos padrões gerais de funcionamento da organização. A identidade, valores e missão da organização não são alterados, constituindo-se como que uma fronteira e limite para a mudança.

Resistência às Mudanças

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da 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.

De maneira geral, as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas. Segundo Motta (1999) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida".

A resistência à mudança, para Robbins (1999), 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 (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

O estudo de Hampton (1992) trabalha o conceito de resistência ao processo de mudança organizacional. As resistências são sinais importantes, que precisam ser percebidos e acompanhados de perto. Como possíveis causas de resistência, aponta:

1. Egoísmo provinciano. Quando os gestores preferem manter a situação atual com suas relações de privilégios.
2. Má compreensão e falta de confiança. Quando os colaboradores não conseguem compreender as razões da mudança e acabam boicotando seu processo.
3. Avaliações diferentes. Como o processo de mudança envolve pessoas, as avaliações podem ser diferentes quanto a suas causas e seus benefícios.
4. Baixa tolerância à mudança. As pessoas às vezes resistem à mudança, porque ela ameaça os seus hábitos e relações existentes. A perspectiva de mudança pode despertar temores sobre a falta de capacidade para satisfazer os novos requisitos e a perda de padrões cômodos de relações pessoais.

Ainda no que se refere à resistência, Pereira (1995) faz uma reflexão deste assunto dentro do contexto Organizacional e afirma que:

“[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas e 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”.

De qualquer modo, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa 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.

O papel da Liderança em Processos de Gestão de Mudanças

Liderança é um dos temas da área de recursos humanos e/ou comportamento organizacional mais amplamente discutido, sem que se chegue a uma posição de consenso.

Segundo Wagner III e Hollenbeck (2003), os primeiros estudos para explicar a liderança sustentavam que os líderes não eram produzidos, mas já nasciam líderes. Por outro lado, pesquisadores da escola comportamentalista posicionaram-se contra essa idéia, sugerindo que muitas características associadas à liderança poderiam ser adquiridas.

Nesta corrente, destaca-se o trabalho de Bennis (1969), que associa o líder a aspectos como conhecimento, aprendizagem e mudança. Para o autor é possível formar líderes, pois uma de suas características é a capacidade de aprender a aprender :

“[...] líderes distinguem-se de outras pessoas pela fome de conhecimento e de experiências, e à medida que seus mundos se ampliam e se tornam mais complexos, o mesmo acontece com os meios e os recursos que criaram para entender o seu mundo”.

Na perspectiva do autor, o líder está profundamente comprometido com o seu mundo e com as pessoas, sendo sua tarefa liderá-las, tornando produtivas as forças e os conhecimentos específicos de cada pessoa.

Para Judson (1969) flexibilidade e objetividade são essenciais para o sucesso de uma mudança. O autor aponta o gerente como peça fundamental no processo de mudança, e deve conservar-se, tanto quanto possível, flexível em sua capacidade de selecionar ou modificar os meios para alcançar os objetivos desejados.

Uma importante atribuição dos líderes é propiciar uma comunicação efetiva entre

todos os níveis hierárquicos da empresa, o que contribui para a transparência do processo de mudança e também desperta o interesse dos funcionários em participar e envolver-se com tal processo. Contudo, Pereira (1995) adverte: "a experiência mostra que quando uma empresa decide realmente implementar mudanças, poucos dirigentes têm se revelado competentes para promover as transformações necessárias".

O compromisso, o exemplo, a responsabilidade e a credibilidade dos gestores são fundamentais no processo de mudança. Eles podem contribuir ou opor resistência, tornando-se facilitadores deste processo. É importante também que o gestor saiba ouvir e respeite a opinião dos empregados para que eles se sintam mais seguros e abertos às novas situações.

Questões para discussão

- 1) Descreva em que consiste o processo de Desenvolvimento Organizacional e qual o principal objetivo desta estratégia?
- 2) Que fatores podem ser considerados como causadores do processo de Mudança Organizacional? Estabeleça uma relação com o caso descrito.
- 3) Como se caracterizam os principais tipos de Mudança Organizacional? Como se classifica a mudança ocorrida no estudo?
- 4) Qual a importância do fator Resistência num processo de mudança? Comente sobre este tipo de reação dentro do cenário trabalhado.
- 5) Qual o papel do líder no contexto de Mudança Organizacional apresentado neste estudo?

Alternativas de desenvolvimento

Desenvolvimento Organizacional – D.O.

O D.O. consiste no processo de planejamento estratégico de mudança dentro de uma organização com o objetivo de se adequar as novas perspectivas e necessidades do mercado, de forma planejada e eficiente. Diagnosticar o problema ou a situação, traçar uma estratégia e implementar um plano de ação para depois avaliar e retroalimentar o sistema focalizando suas metas e resultados.

Fatores desencadeantes

Fatores internos e externos a organização podem ser considerados como causadores de um processo de Mudança Organizacional podendo ocorrer de forma isolada ou simultaneamente. Como fatores internos, compreendemos aqueles relacionados a aspectos da própria organização; enquanto que os externos se referem ao macro ambiente político, econômico e tecnológico no qual a organização está inserida. No caso proposto observa-se que em virtude das forças competitivas de mercado a administração identificou a necessidade de trabalhar a melhoria do sistema de atendimento aos clientes, e com isso buscar impactos em sua imagem institucional e resultados financeiros.

Tipos de Mudança Organizacional

A mudança no caso estudado pode ser classificada como Mudança de 1ª Ordem, Incremental ou Contínua. O processo ocorre de forma linear objetivando incremento na

eficiência sem haver quebra nos pressupostos fundamentais da organização. Por outro lado, a Mudança de 2ª Ordem, Transformacional ou Descontínua ocorre de forma radical, multidimensional ou descontínua, geralmente durante um período de desequilíbrio ou divergências. Muitas vezes, pode acarretar alterações até na natureza e missão da organização.

O Fator resistência

A resistência é uma das reações mais frequentes em um processo de mudança podendo ser individual ou organizacional. Sua influência negativa na estratégia e nos resultados esperados pela organização pode ter um impacto relevante, por isso deve ser sempre estudada e trabalhada pelos gestores. Observa-se no caso discutido a forte presença da resistência dos funcionários ao novo Modelo de Atendimento proposto. Uma vez que a reestruturação envolveria o trabalho da maioria dos colaboradores, alterando de forma considerável suas atividades e rotinas.

A importância do trabalho do líder

A figura do líder pode ser considerada como uma das peças-chave para o sucesso do processo de mudança. Conhecendo bem a sua equipe e as ferramentas de que dispõe o gestor saberá trabalhar os obstáculos que surgirão bem como desenvolver e implementar as estratégias de ação de modo a alcançar as metas propostas e os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, W. G. Organization development: its nature, origins and prospects. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2001, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v. 1.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de empresas: uma abordagem contingencial. 3ªed. São Paulo: Makron Books, 1995.
- FERREIRA, Ademir. Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias. São Paulo: Pioneira, 2002.
- FRENCH, W. L.; BELL Jr., C. H. Organizational development: behavioral science interventions for organizational improvement. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall, 1981.
- HAMPTON, David. Administração Contemporânea. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HANDY, C. The age of unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1990.
- HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. Journal of Systems Management. Cleveland: v. 42, n. 3, mar. 1991. p. 6-11.
- JUDSON, Arnold. Relações humanas e mudanças nas organizações. São Paulo: Atlas, 1969.
- MARGULIES, N.; RAIA, A. P. Organization development. New York: McGraw-Hill Book Co., 1972.
- MOTTA, P.R. (1999). Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de janeiro: Qualitymark.
- NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. (1995). Discontinuous Change: leading organizational transformation (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.
- PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre: AGE.

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

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

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando vantagem competitiva*. Ed. Saraiva. São Paulo: 2003.

WOOD, Thomaz Jr. (Coordenador). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

ZALTMAN, G.; DUNCAN, R. *Strategies for planned change*. Nova York: Wiley-Interscience Publication, 1977.

