

GESTÃO DA MUDANÇA: IMPACTOS E DESAFIOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Autoria

Henrique Otte
PPGEGC/UFSC

Alexandre Leopoldo Gonçalves
PPGEGC/UFSC

Francini Rensi Schmit
Administração/Estácio Florianópolis

Thaiza Lapa
Administração/Estácio Florianópolis

Resumo

Com a expansão da competitividade entre as organizações em virtude da evolução da era da informação e do conhecimento e diante de um mercado cada vez mais complexo e dinâmico, surge à necessidade da estratégia de mudança organizacional, onde as empresas precisam adaptar-se rapidamente para a sobrevivência e desenvolvimento contínuo, por meio da reorganização de seus métodos e processos, sendo que isso depende dos interesses, objetivos, missões e valores da organização, bem como do contexto externo e a fase em que a mesma está inserida. Este artigo buscou fundamentar e apresentar a melhor forma de promover a mudança organizacional, destacando os aspectos positivos e negativos, e quais ferramentas devem ser utilizadas para o alcance dos propósitos estabelecidos. Nesse aspecto, o objetivo do presente estudo foi realizar uma análise dos impactos da gestão da mudança nas organizações por meio da pesquisa exploratória e qualitativa, indicando as práticas para a diminuição dos resultados negativos, contribuindo assim para a melhor compreensão dos métodos e processos e benefícios de uma mudança organizacional bem planejada.

**GESTÃO DA MUDANÇA:
IMPACTOS E DESAFIOS NAS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS**

Área temática: Estudos Organizacionais

RESUMO

Com a expansão da competitividade entre as organizações em virtude da evolução da era da informação e do conhecimento e diante de um mercado cada vez mais complexo e dinâmico, surge à necessidade da estratégia de mudança organizacional, onde as empresas precisam adaptar-se rapidamente para a sobrevivência e desenvolvimento contínuo, por meio da reorganização de seus métodos e processos, sendo que isso depende dos interesses, objetivos, missões e valores da organização, bem como do contexto externo e a fase em que a mesma está inserida. Este artigo buscou fundamentar e apresentar a melhor forma de promover a mudança organizacional, destacando os aspectos positivos e negativos, e quais ferramentas devem ser utilizadas para o alcance dos propósitos estabelecidos. Nesse aspecto, o objetivo do presente estudo foi realizar uma análise dos impactos da gestão da mudança nas organizações por meio da pesquisa exploratória e qualitativa, indicando as práticas para a diminuição dos resultados negativos, contribuindo assim para a melhor compreensão dos métodos e processos e benefícios de uma mudança organizacional bem planejada.

Palavras-Chave: Gestão, mudança, organização,

With the expansion of competitiveness among organizations due to the evolution of the information and knowledge age, and in the face of an increasingly complex and dynamic market, there is a need for an organizational change strategy, where companies need to adapt quickly to survival, and continuous development through the reorganization of its methods and processes, and this depends on the organization's interests, objectives, missions and values, as well as on the external context and the stage in which it is inserted. This article sought to inform and present the best way to promote organizational change, highlighting the positive and negative aspects, and which tools should be used to achieve the established goals. In this aspect, the objective of the present study was to perform an analysis of the impacts of change management in organizations through exploratory and qualitative research, indicating the practices to reduce negative results, thus contributing to a better understanding of methods and processes and benefits well planned organizational change.

Palavras-chave: Management, changes, organization.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão da Mudança nas organizações está cada vez mais relevante nos estudos da esfera da administração, visto que os ambientes econômicos, social, tecnológico e político do atual cenário empresarial se modificam com uma imprevisível rapidez. Diante disso, a competição e a disputa entre as empresas tornam-se maior, o que promove um grande desafio nas organizações contemporâneas.

Para Chiavenato (2014, p. 342), mudança “é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”. Nesse ínterim, verifica-se que as organizações lidam com mudanças constantemente, sendo que só poderão progredir caso consigam se ajustar a essa conjuntura, ou seja, devem reavaliar continuamente seus modelos de negócio e demandar sobre a adequação de suas estratégias que estão sendo utilizadas, para que, assim, sejam eficazes e eficientes no alcance dos objetivos organizacionais. Observa-se que esse processo é essencial para o sustento e sucesso da empresa.

A gestão da mudança pode ser desenvolvida em virtude de diferentes aspectos, os quais podem ser: estruturais, estratégicas, operacionais ou táticas. Além disso, a gestão da mudança estabelece a reorganização e o alinhamento de métodos e processos, compreendendo também as pessoas que atuam na organização – o que interfere diretamente no comportamento dos recursos humanos no ambiente de trabalho, pois provoca distintas reações. Por tratar-se de transformação, acarreta em incertezas e objeções por parte dos colaboradores, desta forma todo o processo da gestão da mudança pode trazer aspectos positivos e negativos, ligados tanto a fatores internos quanto externos da organização.

Desta forma, a realização desse estudo é fundamental para ampliar a compreensão dos processos de mudança organizacional com o intuito de promover a melhor forma para que os objetivos esperados pelas organizações sejam alcançados por meio dessas ações bem planejadas.

Assim sendo, o objetivo geral desse estudo é apresentar um conjunto de boas práticas quanto à mudança organizacional nas empresas, baseado no discurso de autores renomados. Para obter o objetivo geral serão necessários os seguintes objetivos específicos de realizar um detalhamento bibliográfico acerca da mudança organizacional, realizar uma análise utilizando-se de autores estabelecendo seus conceitos gerais e palavras-chave, quanto à mudança organizacional e realizar uma análise das melhores práticas por comparação dos autores estudados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo abordará a fundamentação teórica acerca da gestão da mudança organizacional e conceitos baseados em referenciais teóricos, fundamentando os objetivos esperados no presente estudo.

Para compreensão da razão de uma modificação dentro de uma organização, é necessário abranger detalhadamente o processo da mudança organizacional e suas definições.

2.1 Organização

Com a Revolução Industrial, onde surgiu o aparecimento das primeiras indústrias, as organizações eram vistas como sistemas fechados, em razão da centralização e foco na produtividade, as pessoas eram vistas como “máquinas”, logo era extinta a ideia de comunicação e interação com o ambiente.

Atualmente, com a evolução da inovação, da era da informação e a intensa concorrência e competição no mercado, o capital humano e intelectual passou a ter grande importância nas organizações, pois o conhecimento de todos agrega valor para as empresas, o que favorece a uma vantagem competitiva. Hoje as organizações são vistas como sistemas abertos, dinâmicos, complexos, onde interagem com o ambiente externo, sofrendo também diversas influências desse meio.

De acordo com Meireles (2003, p. 46):

Organização é um artefato que pode ser abordado como um conjunto articulado de pessoas, métodos e recursos materiais, projetado para um dado fim e balizado por um conjunto de imperativos determinantes (crenças, valores, culturas etc.).

Já para Maximiniano (1992), a organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos. Por sua vez, Cury (2000, p. 116) diz que: “a organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”.

Nesse sentido, pode-se definir organização como um sistema planejado para atingir metas e resultados, por meio de pessoas e tarefas específicas, mediante uma cultura, missão e valores pré-determinados para alcançar um objetivo comum.

2.2 Cultura Organizacional

Para entender como uma organização funciona, faz-se necessário conhecer sua cultura, ou seja, precisa-se compreendê-la enquanto orientação dos integrantes, quais as práticas, valores, hábitos, políticas, crenças e princípios que a cultura possui para condução das atividades e comportamentos das pessoas dentro da organização, que atuam para alcançar determinados objetivos. Sendo assim, a cultura é o que define o diferencial de uma organização.

Robbins (2010, p. 504), especifica que:

O papel desempenhado pela cultura organizacional: ela cria distinções entre uma organização e outra, ela proporciona um sentido de identidade aos membros da organização, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais e estimula a estabilidade do sistema social.

O referido autor afirma também que: “a cultura organizacional serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle, que orienta e da forma às atitudes e comportamento dos funcionários” (ROBBINS, 2010, p. 504).

Devido às mutações do ambiente, a cultura de uma organização pode passar por diferentes mudanças, dessa forma ela adota novas atitudes, valores e comportamentos. Inclusive, Ferreira et al. (2005) informam que compreender como os valores inerentes a cada pessoa que interagem na organização, e de que forma

são construídos e reconstruídos, com base na interação com os valores de outrem e daqueles que gerenciam a organização, pode ser da maior relevância no processo de condução das organizações em direção à realização de seus objetivos.

Ademais, consoante Fleury (1989, p. 22), a cultura organizacional pode ser compreendida como:

Um conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

Em suma, a cultura organizacional é um conjunto de valores interligados e compartilhados entre seus membros que conduz os deveres, as obrigações e o comportamento dos profissionais dentro de uma empresa.

2.3 Clima Organizacional

O clima organizacional está claramente relacionado com a cultura organizacional, bem como a motivação, envolvimento e comprometimento das pessoas incluídas na organização, visto que se refere às percepções comuns que os colaboradores têm com relação à empresa e ao ambiente de trabalho.

Por sua vez, o clima organizacional indica o grau de satisfação dos integrantes de uma empresa, em relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade da organização, é de fundamental importância, pois serve de alicerce para um agradável desenvolvimento das atividades nas organizações.

Segundo Chiavenato (2008) toda organização possui clima organizacional que é constituído pelo meio interno, ou seja, uma atmosfera psicológica própria de cada uma delas. Nessa mesma linha, Teixeira et al. (2005) definem clima organizacional como percepções, opiniões e sentimentos que são expressados pelo meio de comportamentos por um grupo ou organização, em um dado momento. Logo, o clima organizacional é um fator essencial, pois reflete diretamente no modo de agir e na integração das pessoas.

Um bom gerenciamento do clima propicia um ambiente interno favorável e conduz a um clima de confiança e comprometimento dos funcionários, o que influi diretamente na produtividade e contribuições de melhorias em qualquer processo da organização.

2.4 Mudança Organizacional

A mudança organizacional pode ser considerada como um processo natural, pois ela está presente a todo o momento. Considerando que vivemos em um mundo globalizado e competitivo, com constantes mudanças no meio tecnológico, as transformações nas organizações se tornam cada vez mais frequentes.

Conforme Silva (2001, p. 416): “as organizações de hoje enfrentam um ambiente cada vez mais dinâmico e mutável, exigindo novas adaptações de condições de trabalho”.

A mudança desempenha a função de sustentar as atividades da empresa, bem como mantê-las em equilíbrio, pois a estagnação pode levar ao fracasso e insucesso da mesma. Segundo Robbins (2010, p. 565), “as organizações bem-

sucedidas serão aquelas capazes de ser ágeis, desenvolver novos produtos rapidamente e colocá-los prontamente no mercado.”

Verifica-se que a mudança organizacional possui variadas definições, alguns autores nos auxiliam a entender esse contexto.

Araújo (2010, p. 278) dispõe:

Conceituamos mudança organizacional como qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno e/ou externo à organização que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico (equipamentos e conhecimento) e estratégico.

Para Lima e Bressan (2003), a mudança organizacional significa qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais; pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Já segundo Wood Jr (2000), a mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Nas palavras de Chiavenato (2014, p. 348), “toda mudança em uma organização representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos das pessoas”.

E, para Bruno Faria (2000), a mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ ou nas relações entre as pessoas no trabalho.

Chiavenato (1999) define quatro tipos de mudanças organizacionais:

1. A mudança da estrutura organizacional que atinge a estrutura em si, como os níveis hierárquicos e as redes de comunicação.
2. As mudanças da tecnologia que afetam equipamentos, máquinas, instalações e processos organizacionais, relacionados as suas atividades e produção dos seus serviços e produtos;
3. A mudança dos serviços e produtos que agregam valor e que afetam diretamente nos resultados das saídas da organização;
4. E por fim a mudança da cultura da organização e no comportamento das pessoas, alterando atitudes, expectativas, aspirações, necessidades, que afetam a cultura organizacional.

Dessa forma, qualquer mudança organizacional é uma transformação em consequência de sua natureza ou intensidade, dependendo dos interesses e do contexto em que a organização está inserida.

Em virtude dessas transformações, surgem novas ideias e práticas que resultam em novos paradigmas, criam-se novas possibilidades, novos comportamentos e hábitos, novas alternativas de processos e novas estratégias. Em contrapartida, surgem também incertezas e resistências dos colaboradores devido às acomodações de suas atividades e rotinas diárias.

São diversas as forças que atuam no processo na mudança organizacional, para Nadler, Gerstein e Shaw (1993), a razão que leva as organizações a mudarem são as contínuas acelerações das transformações tecnológicas, a intensificação da competição, a concorrência levando a um excesso de oferta de produtos, a globalização, as expectativas dos consumidores/clientes, maior participação do governo, modificações nos padrões de propriedade empresarial e por fim, modificações na constituição da força de trabalho.

Sobre isso, Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

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

Assim, uma mudança organizacional bem planejada resulta em eficiência, eficácia e efetividade para a organização bem como o sucesso da mesma, no entanto gerenciar uma mudança inclui mudar hábitos relacionados aos processos o que influenciam no comportamento das pessoas no ambiente de trabalho.

2.5 Resistência à Mudança

A mudança planejada está diretamente ligada ao comportamento das pessoas que interagem e trabalham dentro da organização, ela pode se tornar um sucesso ou um problema, dependendo da forma que ela será gerenciada, mesmo que a mudança seja para beneficiar a empresa, sempre ficará uma dúvida se a atual conjuntura melhorará.

Tadeu (2010, p. 209) comenta que:

As pessoas não gostam de ter nenhum componente do seu ambiente de trabalho modificado, por mais que aspiram pelas mudanças e contribuem no desenvolvimento delas, elas acabam usando mecanismos para adiar os acontecimentos.

Em decorrência da transformação que ocorre, muitos se assustam, sentem-se ameaçados e acabam resistindo a elas. Conforme Silva (2001, p. 419):

Toda mudança provoca resistência, por causa do medo do novo, do desconhecido. A percepção da mudança vem acompanhada de um sentimento de ameaça à situação organizada e segura do indivíduo, ameaça esta que pode ser real ou imaginária, mas que traz efeitos reais e concretos em manifestações fisiológicas, psicológicas e sociais. Essa percepção de ameaça provoca certo desequilíbrio interno, que, por seu lado deflagra reações variadas para a recuperação do estado anterior de equilíbrio.

Segundo Chiavenato (2014, p. 354), “a resistência à mudança introduz certo grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento, mas há uma forte desvantagem na resistência: ela impede a adaptação e o progresso”.

Para Robbins (2010), a resistência à mudança pode ser positiva se for levada a discussões abertas e ao debate, assim, torna-se preferível diante da apatia e do silêncio e podem indicar que os membros da empresa concordam com o processo, oferecendo aos agentes da mudança a oportunidade de explicar seus esforços na preparação das mudanças.

Elias (2007) salienta que é importante que o processo da mudança organizacional envolva psicologicamente o trabalhador, no sentido de minimizar a resistência e de garantir o comprometimento no trabalho.

Por sua vez, Robbins (2010, p. 569) apresenta algumas táticas que podem facilitar aos motivadores da mudança a lidar com as resistências:

- Educação e Comunicação: conversar sobre o propósito e a necessidade da mudança pode diminuir a resistência dos funcionários, uma comunicação adequada, a interação com a troca de informação referente a todo o processo deve esclarecer qualquer mal-entendido, revertendo assim à objeção;
- Participação: os colaboradores podem contribuir na tomada de decisão com relação à mudança, desde que seja uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá ser um fator considerável na resistência;
- Apoio e Comprometimento: treinar novas habilidades, motivar os funcionários com gratificações ou até mesmo um aconselhamento, poderá reduzir o medo e a ansiedade, aumentando assim o comprometimento emocional com a mudança;
- Desenvolver Relações Positivas: a confiança nos gerentes ou líderes reflete nos colaboradores uma reação mais positiva no desenvolvimento da mudança;
- Implementar Mudanças de Forma Justa: a organização deve assegurar aos colaboradores os procedimentos coerentes e justos para a mudança, diminuindo assim seus impactos negativos;
- Selecionar Pessoas que Aceitem Mudanças: pessoas flexíveis, que trabalham de forma positiva e que são abertas a experiências são mais predispostas a aceitar as mudanças e se adaptam facilmente a elas.

2.6 Gerenciando a Mudança nas Organizações

Independente de qual seja a mudança que a organização adotará, para que ela tenha resultados positivos, é importante que se tenha um bom gerenciamento. A organização deve estabelecer o que deverá ser modificado e fazer um planejamento a fim de solucionar os problemas que estão impossibilitando sua eficácia, assim como o alcance dos objetivos esperados.

A essência da mudança planejada volta-se basicamente para o desenvolvimento da competência interpessoal, atendendo aos fatores de relacionamento. A mudança planejada propõe aumentar a eficácia e eficiência das

organizações. Está ligada a exigência ou necessidade sentida pela organização e refere-se a um problema que a organização enfrenta (SILVEIRA, 1998, p. 09).

Araújo (2010) salienta que os gestores não devem esperar resultados plenos e imediatos, pois o processo tem um período de maturação e depende do grau de complexidade, é necessário sempre aguardar as reações iniciais a fim de evitar frustrações e decepções.

Durante o processo da mudança é imprescindível que os gestores usem a capacidade de seus conhecimentos e informações, além disso, é de extrema importância o trabalho em equipe e a motivação dos mesmos. Toda mudança é um risco e traz incertezas, ainda assim surgem muitas oportunidades, desta forma é indispensável o envolvimento e participação de todos quanto a resolução dos impasses. O processo da mudança organizacional deve envolver psicologicamente o colaborador, a fim de minimizar as resistências e impactos negativos, garantindo assim o comprometimento no trabalho.

3 METODOLOGIA

Este capítulo refere-se aos critérios utilizados na análise e desenvolvimento do artigo, detalhando-se os procedimentos e métodos utilizados no estudo. Assim, quanto à classificação da pesquisa, verifica-se que o estudo foi conceituado como método científico indutivo, o qual parte de uma sistemática ou referência geral dos fatos, com base no conhecimento científico, para uma conclusão genérica e definitiva.

Do ponto de vista de sua natureza, a pesquisa foi classificada como pesquisa básica, pois o objetivo é expor conhecimentos por meio de informações e referenciais teóricos.

Por abordar a técnica de descrição do problema, caracteriza-se como pesquisa qualitativa e exploratória, pois gera conhecimentos por meio de verificações bibliográficas que visam à solução de problemas práticos. Inclusive, acerca dos estudos exploratórios, de acordo com Cervo e Bervian (2002, p. 69), estes “têm por objetivo familiarizar-se com o fenômeno ou obter uma nova percepção do mesmo e descobrir novas ideias”.

Por fim, do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como bibliográfica, pois foi estruturada com base em livros e artigos onde indicam conteúdos referentes ao artigo apresentado.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo serão apontados os conceitos extraídos das análises, abrangendo, como referência, autores renomados que contribuíram para a elaboração do estudo a fim de atingir os objetivos da pesquisa.

Os conceitos foram extraídos por método de pesquisa bibliográfica, assim sendo as informações foram obtidas por meio de livros que abordam o tema mudança organizacional, gestão da mudança, cultura organizacional e comportamento organizacional, bem como artigos e revistas científicas que discorrem acerca do supracitado assunto.

Promover uma mudança organizacional eficaz é um dos principais desafios para o sucesso das empresas, as mudanças precisam ser lideradas – não só apenas planejadas e gerenciadas. As organizações que desejam promover uma

mudança devem avaliar o tipo de mudança que estão dispostas a fazer, com o propósito de atingir o objetivo planejado; modificar estruturas e procedimentos é necessário, porém é fundamental motivar os funcionários para a execução das mudanças, a fim de conquistar as transformações dos valores e da cultura da empresa, reduzindo assim os impactos negativos. Ademais, fica claro que a aceleração da mudança nos ambientes externos e internos se desenvolve progressivamente, dessa forma o desenvolvimento da gestão da mudança é uma habilidade necessária aspirada por todas as organizações.

Conforme estudado anteriormente, os princípios da mudança organizacional exigem uma postura transformadora e moderna da gestão; sendo assim, os seguintes autores foram selecionados por serem renomados e reconhecidos por esta postura ou por clareza nos seus discursos quanto à temática.

4.1 Apresentando os Autores

4.1.1 *Gary Hamel*

O mais influente pensador da administração da atualidade, professor associado de Estratégia e Gestão Internacional na London Business School, tendo sido conhecido após seu livro "Competindo Pelo Futuro", é considerado um dos livros de gestão mais influentes da década de 90. O referido autor se baseia na visão de inovação e de adaptação das organizações atuais, afirmando que as empresas devem correr riscos constantemente para procurar sempre a mudança e fugir do comum, elas devem reinventar-se a cada dia para sobrevivência e adaptação a uma nova economia. Gary dispõe que as empresas mais competitivas são aquelas que buscam adaptar e inovar em seus modelos de gestão; igualmente, considera que as empresas hoje se preocupam muito com as melhorias em processos operacionais e na área de reengenharia, sendo que, conforme o autor, as empresas precisam desenvolver estratégias para não tornar nada repetitivo, ter sempre novas perspectivas e procurar novas opiniões, bem como buscar uma visão concreta do futuro da organização. Verifica-se, assim, que a receita para a mudança da gestão vai passar necessariamente pelo aumento da liberdade das pessoas dentro das organizações. Outra mudança também é quanto ao treinamento de todos com o intuito de realizar inovações, haja vista que a inovação começa no questionamento da situação atual; ou seja, em conformidade com o Gary Hamel: é preciso desafiar o óbvio.

4.1.2 *Peter Drucker*

Considerado o "pai da administração moderna"; o referido foi escritor, professor e consultor administrativo de origem austríaca. Drucker foi diferencial nos estudos alusivos aos fenômenos da globalização na economia em geral e em particular nas organizações, visto que é especialista na gestão de negócios, principiou a ideia de descentralização, alterando a forma que os gestores enxergavam os colaboradores, pois, na visão do autor, a coisa mais importante em uma organização são as pessoas. Além disso, Drucker se baseia nas organizações autogerenciáveis, onde a organização ganha tempo para promover mudanças estratégicas, bem como a utilização de melhores ferramentas e conhecimento para que suas metas sejam alcançadas mais rapidamente, trazendo benefícios para

todos. O autor informa que para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança, e a forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la. A vantagem de se transformar em agente de mudança é que se muda a mentalidade de toda a organização, em vez de ver a mudança como ameaça, seu pessoal passará a considerá-la uma oportunidade (DRUCKER, 2002).

4.1.3 Yves Morieux

Diretor do Instituto de Organização do Grupo The Boston Consulting Group, especialista em relações corporativas, auxilia muitas organizações a desenvolverem estratégias competitivas a partir de mudanças comportamentais dentro das empresas. O autor salienta que a vantagem competitiva de hoje está em saber gerenciar a nova complexidade dos negócios sem se tornar uma empresa complicada. Sendo assim, para conciliar a complexidade, a organização deve reformular sua estrutura, critérios de desempenho e incentivos para tentar alinhar o comportamento das pessoas a novos desafios externos. E, para facilitar a implementação de mudanças concretas, a empresa deve inserir iniciativas destinadas a criar um ambiente de trabalho com o intuito de melhorar o relacionamento interpessoal e colaboração dos funcionários. Considerando que os modelos tradicionais de gestão estão obsoletos, Yves se embasa na visão de uma organização mais colaborativa, onde há cooperação de todos; seus estudos apontam que produtividade e satisfação no ambiente de trabalho estão altamente relacionadas, e transformar as empresas em muitos processos e burocracias faz com que os trabalhadores fiquem menos satisfeitos e menos produtivos. Para Yves, a solução e o sucesso estão em empresas menos hierarquizadas, logo, mais simplificadas e integradas.

4.1.4 Ricardo Semler

Empresário brasileiro, presidente do Conselho e sócio da Semco Partners, sucessora do grupo Semco, autor de livros que se tornaram sucesso em vendas no Brasil e exterior, como *Virando a Própria Mesa* (1988) e *Seven-days Weekend* (2003), é considerado o maior reengenheiro do Brasil e um dos grandes nomes da administração brasileira e mundial devido às inovações que implantou na empresa desde que assumiu a presidência. Com a construção de um modelo de gestão mais orgânica e democrática, Semler fundamenta-se na visão de mudança nas práticas de gestão por meio de uma gestão participativa, flexível e inovadora a respeito da estrutura organizacional e física das empresas, estas representam uma mudança revolucionária nas atuais relações de trabalho. Tais mudanças geram impactos significativos no que diz respeito ao clima organizacional, à rentabilidade, ao crescimento empresarial e a empresa ganha grande destaque como diferencial competitivo. Para o autor, ceder à inovação e à livre disseminação de ideias reinventa a empresa e a aproxima do sucesso. Além disso, as tomadas de decisão também são compartilhadas com os funcionários, e assim os colaboradores passam a ter mais responsabilidade no trabalho, comprometimento e conhecimento sobre os processos bem como a chance de sugerir melhorias para a empresa.

4.1.5 Peter Senge

Professor e diretor do Centro para a Aprendizagem Organizacional no MIT, autor do livro “A Quinta Disciplina”, inseriu o conhecimento de que a organização está em constante aprendizagem, considerando uma vantagem competitiva do futuro. Senge defende que os novos desafios da nova era exigem não só a transformação radical dos negócios, mas também a das escolas e dos governos; e, assim, recomenda a formação de centros de mudança à escala global. Baseia-se na visão de uma organização com pensamento sistêmico, onde a organização enxerga o todo em um conjunto de princípios gerais e uma mudança de mentalidade, onde a responsabilidade não é somente de uma pessoa, mas sim de um grupo e em como cada uma pode contribuir para o processo de reestruturação, aprendizagem e inovação dentro das organizações, de modo que os colaboradores tenham uma visão mais ampla da organização. O autor informa que é importante ter uma visão sistêmica, tanto a organização quanto dos seus participantes, já que essa visão pode mudar tudo ao nosso redor. Não obstante, o autor declara como fundamental as cinco disciplinas para que a mudança seja alcançada e vivenciada por todos os indivíduos da organização: o domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizagem em equipe, e pensamento sistêmico – este último em maior ênfase visto que é considerado como "o alicerce da organização que aprende". Aliás, na visão de Senge (2010), a organização não é um sistema isolado, é parte de vários e diferentes sistemas integrados. Diante disso, percebe-se a importância da atuação da organização enquanto sistema, onde tudo e todos devem estar interligados e ter soluções e atuações rápidas para lidar com as constantes mudanças na rotina de trabalho, na prática e desenvolvimento da organização.

4.2 Organizando os Pensamentos

Analisando os pensamentos dos autores, percebe-se que há uma conformidade relativa às práticas da gestão da mudança na atualidade.

O conceito de que a receita para a mudança da gestão vai passar necessariamente pelo aumento da liberdade das pessoas dentro das organizações, o qual foi prescrito por Hamel, é comum a todos os autores visto que há relevância do papel das pessoas dentro da organização, bem como a realização de suas tarefas para chegar ao objetivo da empresa.

O conceito que, para sobreviver e ter sucesso, cada organização tem de se tornar um agente da mudança, sendo que a forma mais eficaz de gerenciar a mudança é criá-la, assegurado por Drucker, é também comum a todos os autores, haja vista que na era de grandes transformações as organizações precisam ser empreendedoras, proativas e inovadoras.

O conceito de que a vantagem competitiva de hoje está em saber gerenciar a nova complexidade dos negócios sem se tornar uma empresa complicada, afirmado por Yves, é igualmente comum a todos os autores, visto que todos se preocupam em compreender o ambiente externo e suas modificações, ao mesmo tempo em que se tem uma valorização das pessoas, mantendo equipes mais integradas com uma organização mais simplificada.

O conceito que ceder à inovação e à livre disseminação de ideias reinventa a empresa e a aproxima do sucesso, tratado por Semler, é novamente comum a todos os autores, uma vez que uma organização mais descentralizada com flexibilidade e liberdade estimula a criatividade do capital humano contribuindo assim

para a evolução da empresa.

O conceito de que a organização não é um sistema isolado, é parte de vários e diferentes sistemas integrados, na concepção de Senge, é também comum a todos os autores, devido que na organização, a comunicação, o conhecimento e a visão do todo atuam de forma significativa para uma organização mais interligada, que aprende e valoriza a geração de conhecimento interno.

Sendo assim, analisando os preceitos comuns aos citados autores, destacam-se as palavras-chave de cada um referente às boas práticas da gestão da mudança, como podem ser comparadas no quadro a seguir.

Quadro 1 - Boas Práticas para Gestão da Mudança.

Gary Hamel	Peter Drucker	Yves Morieux	Ricardo Semler	Peter Senge
Inovação, adaptação e liberdade.	Descentralização e valorização do capital humano.	Mudança comportamental, organização simplificada e colaboração.	Gestão participativa, organização flexível e inovadora.	Pensamento sistêmico, aprendizagem e inovação.

Fonte: Elaborado pelo autor.

4.3 Compilando as boas práticas para a mudança organizacional

A partir dos discursos entre os autores estudado, bem como a análise de conceitos comuns, foram selecionados uma lista das principais ideias quanto as boas práticas para a mudança organizacional:

1. As empresas devem buscar sempre a inovação e adaptação, devem reinventar-se a cada dia para sobrevivência e adequação a uma nova economia;
2. As empresas devem dar liberdade para as pessoas dentro, no intuito de estimular a criatividade na realização de suas tarefas para um determinado objetivo;
3. As empresas devem ter uma gestão participativa, assim as tomadas de decisão também são compartilhadas com os funcionários, dessa forma os colaboradores passam a ter mais responsabilidade no trabalho, comprometimento e conhecimento.
4. As empresas devem se tornar autogerenciáveis, a fim de promover mudanças estratégicas, bem como a utilização de melhores ferramentas e conhecimentos para atingir a meta desejada;
5. As empresas devem motivar a colaboração e participação dos funcionários, com o propósito de aumentar a satisfação no ambiente de trabalho e a produtividade;
6. As empresas devem motivar mudanças comportamentais, para melhorar o relacionamento interpessoal e obter um clima organizacional favorável;
7. As empresas devem valorizar o conhecimento do capital humano, pois o capital intelectual de cada um pode contribuir para o processo de reestruturação, aprendizagem e inovação dentro das organizações;
8. As empresas devem ter a visão do todo, dessa forma, visualizam um conjunto de princípios gerais e uma mudança de mentalidade, onde a

responsabilidade não é somente de uma pessoa, mas sim de um grupo;

9. As empresas devem estimular a criatividade dos funcionários, pois à livre disseminação de idéias reinventa a empresa e a aproxima do sucesso;
10. As empresas devem estimular a aprendizagem em equipe, onde tudo e todos devem estar interligados e ter soluções e atuações rápidas para lidar com as constantes mudanças na rotina de trabalho, na prática e desenvolvimento da organização;
11. As empresas devem estimular o compartilhamento de informações, assim os colaboradores passam a ter mais responsabilidade no trabalho, comprometimento e conhecimento sobre os processos bem como a chance de sugerir melhorias para a empresa.
12. As empresas devem ter clareza na comunicação entre todos, dessa forma a empresa terá um melhor desenvolvimento das atividades, favorecendo os processos e o alcance dos objetivos esperados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio de um levantamento bibliográfico acerca da abordagem da gestão da mudança organizacional e das práticas para melhorias do processo, o presente estudo possibilitou uma análise contextualizada do fenômeno, o qual exige mais que teorias administrativas, tendo em vista sua importância na atualidade, devido às rápidas e grandes transformações econômicas, sociais e culturais, além do aumento da competitividade entre as empresas.

Constatou-se que a mudança é uma característica presente na vida organizacional e afeta o ambiente profissional como um todo. Aliás, para a estrutura empresarial, a mudança é essencial para a sobrevivência e requisito para o sucesso no mercado de trabalho. Sendo assim, requer-se ampliar a compreensão em gestão da mudança, aplicá-la de forma contínua, aproximando-se a um maior fator de competitividade nesses novos tempos, visto que atua diretamente sobre o conhecimento, habilidades e atitudes das pessoas envolvidas, pois além da tecnologia, o capital humano também transforma o mundo.

O objetivo geral de apresentar um conjunto de boas práticas baseados no estudo de autores foi realizado, desse modo, foram desenvolvidos os objetivos específicos de forma adequada. Foi elaborado também um estudo prolongado acerca dos autores para abordagem e citações relacionadas; entre os pensamentos foram extraídos conceitos-chaves representativos da perspectiva dos autores sobre a mudança organizacional e, por fim, foi promovido um diálogo entre os autores, por meio de seus conceitos para obtenção de similaridades e/ou diferenças sobre as quais foram construídos o objetivo geral. Conseqüentemente, o resultado do estudo foi satisfatório; no entanto, há uma subjetividade nas informações obtidas da percepção dos autores quanto ao tema gestão da mudança dos novos tempos, o que acarretou na complexidade na obtenção de dados.

Desta forma, conclui-se que uma empresa deve estar constantemente atenta aos novos tempos, onde a adaptação, a inovação e a valorização do capital humano e intelectual são indispensáveis, além disso, a empresa deve ser proativa, avaliar a conjuntura atual em que está inserida e iniciar em conjunto com os colaboradores o

processo de mudança organizacional, a fim de atingir objetivos e resultados satisfatórios, criando assim uma excelente vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **In:** I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, Curitiba, 2004. v.1.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional.** Mimeo: 2010.

CERIBELI, HARRISON B.; MERLO, EDGARD M. Mudança Organizacional: um estudo multicaso. **In:** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (2013): 134-154. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/html/4417/441742849009/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2ª Ed., Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CURY, Antonio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7ª Ed., São Paulo: Atlas, 2000.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempo de grandes mudanças.** São Paulo: Pioneira, 1995.

_____. **In:** Mundo Carreira. Disponível em: <<http://www.mundocarreira.com.br/empreendedorismo/peter-drucker-e-o-empreendedorismo/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar da cultura de uma organização – uma discussão metodológica. **In:** FLEURY, Maria Tereza Leme; FISCHER, Rosa Maria (Orgs.). Cultura e poder nas organizações. São Paulo: Atlas, 1989.

HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M. **Gestão do Fator Humano:** uma visão baseada em stakeholders. 2ª Ed., São Paulo: Saraiva, 2005.

JR. RODRIGUES, José Carlos. **Ricardo Semler:** O maior reengenheiro do Brasil. 2004. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/ricardo-semler-o-maior-reengenheiro-do-brasil/10262/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

LIMA, Suzana Maria Valle et al. **Mudança organizacional:** teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MAXIMIANO, ANTONIO CESAR A. **Introdução à administração.** 3ª Ed., São Paulo, Editora Atlas, 1992.

MEIRELES, Manuel. **Teorias da administração:** clássicas e modernas. São Paulo: Futura, 2003.

MORIEUX, Yves. **In:** Executive Digest. Disponível em: <<http://executivedigest.pt/edicaoimprensa/gestao-edicaoimprensa/2016/11/28/simplificar-a-complexidade/>>. Acesso em 13 nov. 2017.

_____. **In:** Na Prática. Disponível em: <<https://www.napratica.org.br/yves-morieux-colaoracao/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

NADLER, David A., GERSTEIN, Marc S. e SHAW, Robert B. **Arquitetura Organizacional:** a chave para a mudança empresarial. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos:** conceitos, metodologia, práticas. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 2009.

ROBBINS, S. P.; JUDGE; T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional.** 14ª Ed., São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SEMLER, Ricardo. **In:** Asaas Gestão Financeira S.A. Disponível em: <<https://www.asaas.com/blog/perfil-empresendedor-ricardo-semmler/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SENGE, Peter M. **In:** História da Administração. Disponível em: <<http://www.historiadaadministracao.com.br/jl/gurus/86-peter-m-senge>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

SOUZA, Leandro **As cinco disciplinas de Senge.** 2014 Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/academico/as-cinco-disciplinas-de-senge/81640/>>. Acesso em: 13 nov. 2017.

STANLEY, Chris. **Eficiência não basta:** as empresas precisam inovar na gestão. 2016. Disponível em: <<http://www.revistahsm.com.br/coluna/gary-hamel-e-gestao-na-era-da-criatividade/>>. Acesso em 13 nov. 2017.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 13ª Ed.,

S
ã
o

P
a
u
l
o
:

A
t
l
a
s
,

2
0
1