

Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas

MBA em Gestão Estratégica de Empresas 3/12

Rodrigo Sansonowski

**Mudanças efetivas: um estudo sobre o comportamento de líderes e colaboradores na gestão de mudanças**

Curitiba – Paraná

2013

Rodrigo Sansonowski

**Mudanças efetivas: um estudo sobre o comportamento de líderes e colaboradores na gestão de mudanças**

Texto científico - 3º.  
Módulo de aquisição e  
aplicação de conteúdo –  
Orientadora: Márcia  
Cassitas Hino.

Curitiba – Paraná

2013

## **Resumo**

Este trabalho amplia o estudo dos fatores que influenciam as mudanças organizacionais e traça um perfil sobre como líderes e colaboradores reagem diante de diferentes tipos de mudanças nas empresas. Primeiramente foram estudados conceitos e algumas aplicações práticas de fatores como: cultura organizacional, comunicação, liderança, motivação, dentre outros, na gestão de mudanças. A partir de questionário aplicado a líderes e colaboradores, o estudo combina teoria com a prática para analisar como as partes lidam com estes fatores e as mudanças influenciam as empresas. Ao final, o estudo descreve a aplicação de ferramentas de gestão de qualidade e de organização, sistemas e métodos na mudança de processos organizacionais de empresas selecionadas.

## **Palavras-chave**

Gestão da Mudança, mudança organizacional, cultura organizacional, liderança.

## **Abstract**

This paper expands the studies on the factors that influence organizational change and presents a profile of how leaders and employees react to different types of changes in companies. First, the paper analyzes concepts and some practical applications of factors such as organizational culture, communication, leadership, motivation, among others, in change management. Then, a questionnaire was applied to leaders and employees to combine theory with practice and analyze how both parties deal with the factors and changes in the companies. Finally, the study describes the application of quality management and organization tools, systems and methods in organizational change processes of selected companies.

## **Key Words**

Change Management, organizational change, organizational culture, leadership.

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	4
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	7
2.1 TIPOS DE MUDANÇAS.....	8
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	9
2.3 TECNOLOGIA.....	10
2.4 ASPECTOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	11
2.4.1 Motivos e objetivos.....	11
2.4.2 Comunicação.....	12
2.4.3 Postura e resistência.....	13
2.4.4 Liderança.....	15
2.4.5 Fracasso e êxito.....	16
3 PESQUISA: LÍDERES E COLABORADORES.....	18
4 CASO DE MUDANÇA.....	23
4.1 DESCRIÇÃO DE CASO.....	23
4.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS.....	24
4.2.1 Sensibilização.....	24
4.2.2 5S Arrumação geral.....	25
4.2.3 Cursos Comportamentais e Técnicos.....	25
4.2.4 Mudança de Layout.....	25
4.2.5 Quadro de distribuição de trabalho.....	26
4.2.6 Sistemas da Informação.....	26
4.2.7 Padronização de Processo.....	26
4.2.8 Formulários e Manuais.....	27
4.3 ANÁLISE DE RESULTADO.....	27
5 CONCLUSÃO.....	31
REFERÊNCIAS.....	33
APÊNDICES.....	34
APÊNDICE A - Mudanças efetivas: Gestão de Mudanças e a importância da comunicação na sua implantação.....	35



## 1 INTRODUÇÃO

Há milhares de anos, os seres humanos inventaram a escrita. Há mais de mil anos, viviam em civilizações portentosas, com castelos e uma estrutura societária complexa. Há cerca de quinhentos anos, expandiram as navegações em nível mundial, criaram estados-nações e desenvolveram o método científico. Foram nos últimos cem anos, entretanto, que as mudanças alcançaram velocidade e importância únicas e revelaram que a história da humanidade é uma história de transformações cada vez mais rápidas.

Nas organizações empresariais – instituição hegemônica dos séculos 20 e 21 (SANTOS: 2012) –, as mudanças, alterações e invenções também foram aceleradas de maneira unida nos últimos cinquenta ou talvez cem anos. Basta uma rápida análise no modelo de gestão predominante entre as empresas, para se verificar que, em cerca de um século, a administração passou do fordismo à administração estratégica e ao modelo de trabalho de empresas como o Google e Yahoo, que intensificaram o *home-office*. São alterações cada vez mais rápidas e que levam gestores, impreterivelmente, à seguinte questão: como gerir essas mudanças nas organizações e como gerenciar as pessoas em meio às mudanças?

David Miller, autor do livro *Gestão da mudança com sucesso* (MILLER: 2012), afirma que “a menos que você lide com as preocupações pessoais, nunca implementará uma mudança com sucesso”. A preocupação com a maneira como cada pessoa reage individualmente às mudanças mostra que, antes de refletir sobre alterações em grandes estruturas, há que se analisar os aspectos psicológicos-individuais das pessoas diante de mudanças.

Atraindo estudos da administração à psicologia, percebe-se a amplitude do tema gestão das mudanças. Assim como as próprias transformações das empresas, esses estudos também estão se intensificando e se tornando cada vez mais necessários, especialmente diante da falência de grandes bancos, como o Lehman Brothers, da fusão de culturas gigantes como a Sadia e a Perdigão e da necessidade de atualização tecnológica constante.

Como protagonistas desse ambiente organizacional, relacionam-se colaboradores e os líderes. São eles que interagem dia a dia e, diante de mudanças nas organizações, são os responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso delas.

Quando se aborda a gestão da mudança, os líderes assumem papel primordial, em conduzir e fazer com que os colaboradores contribuam de forma produtiva para esse sucesso da mudança.

Jim Collins, autor do *Best seller* "Good to Great" (Collins, J. 2001), elenca seis itens decisivos para a transformação das empresas, determinando assim as empresas que foram feitas para vencer e durar, são eles:

- **Liderança Nível 5:** Ao invés dos líderes de personalidade forte, deve-se dar destaque aos quietos, reservados, uma mistura de humildade pessoal com firme vontade profissional.
- **Pessoas certas nos lugares certos:** Ao invés de começar com uma nova visão e estratégia, é necessário primeiro colocar as pessoas certas no barco, retirar as erradas, colocar as certas nos lugares certos e só então decidir para onde o barco vai.
- **Enfrente a realidade Brutal:** É preciso manter uma fé inabalável de que vai vencer no final, apesar das dificuldades. E também, ter disciplina para superar as realidades mais brutais.
- **Conceito do Porco Espinho:** O Autor define pessoas raposas e porcos-espinhos. Raposas são imprecisas, inconsistentes. Elas se espalham, se dispersam e se movem em muitos níveis. Porcos-espinhos focam no essencial e ignoram o resto.
- **Cultura de Disciplina:** Quando se têm pessoas disciplinadas... não é preciso hierarquia, burocracia ou controle excessivo.
- **Aceleradores Tecnológicos:** A tecnologia não deve ser usada como o meio principal da transformação. Mas as empresas excelentes foram pioneiras em adotar novas tecnologias, criteriosamente selecionadas.

Com tantas alterações em ebulição, como implementar mudanças bem - sucedidas e como gerenciar os colaboradores para que essa mudança dê certo? Essas inquietantes perguntas constituem o ponto de partida desse trabalho que, ao invés de sugerir soluções, preocupa-se, antes, em analisar como teoria e prática dialogam no universo da gestão das mudanças.

O objetivo principal dessa pesquisa é fazer uma análise entre teoria vs prática nos processos de mudanças corporativas e partir disso identificar as

fragilidades nos processo. Verificar quais são os pontos fortes e fracos no comportamento dos líderes, em relação aos fatores críticos para o sucesso de uma mudança. Além disso, ao confrontar as percepções de líderes e de colaboradores, a pesquisa surge como uma possibilidade para se analisar pontos que recebem maior e menor importância, bem como aqueles que estão alinhados entre as partes ou são contraditórias.

Para isso, este estudo traça, em um primeiro momento, um caminho por entre os aspectos e fatores que a teoria considera importantes para a gestão de mudanças, como a cultura organizacional, a liderança e a motivação. Em um segundo momento, saímos do universo restrito das ideias para confrontar as experiências de líderes e colaboradores em uma pesquisa aplicada sobre como cada uma das partes se relaciona com as transformações organizacionais.

O estudo aborda também um Caso de Mudança real, que ocorreu com em Porto Alegre utilizando aplicação de ferramentas gerenciais de modernização do serviço público

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para que a discussão se inicie, devemos refletir sobre, o que é a mudança organizacional? Sobre o conceito versam diferentes autores. Atividades intencionais para obter as metas organizacionais, alterações planejadas ou não e modificações estruturais são algumas das ideias que compõem os diferentes conceitos do termo. Para este trabalho, foi utilizada – inclusive na pesquisa que será apresentada – aquela que parece ser a definição mais abrangente e útil: *“qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”* (WOOD JR., 2000).

A análise convencional da mudança organizacional atualmente focaliza-se na mudança incremental ou revolucionária. Importa referir que foi Parsons quem a identificou como o problema da mudança dentro do sistema, enquanto o problema oposto à mudança do próprio sistema (Parsons *apud* Costa, Vieira e Rodrigues, 2010). Da revisão da literatura sobre esse tema constata-se que muitos autores de referência concebem a teoria em torno da ideia do equilíbrio, desequilíbrio e, conseqüentemente, transição para um novo equilíbrio. (Costa, Vieira e Rodrigues, 2010).

À luz da teoria contingencial, ocorre a mudança organizacional quando existe baixa *performance* que causa desequilíbrios e conseqüentemente provoca necessidade de mudar a organização. Assim, se a causa da mudança radica na *performance*, a natureza da mudança implementar pode ser de dois tipos bem diferentes: a mudança incremental e a mudança profunda ou revolucionária. A primeira alude à ideia de mudança episódica, incremental ou evolutiva, enquanto a segunda aponta para a ruptura com os padrões do passado e é descontínua. (Bilhim, João. Para uma teoria da Mudança Estratégica, 1995).

Apesar disso, a natureza das alterações organizacionais, além de importante, ajuda a classificar e a reunir características comuns a determinados tipos de transformações, o que pode ser estratégica para seu gerenciamento.

## 2.1 TIPOS DE MUDANÇAS

Diante da profusão e da frequência com que as mudanças ocorrem nas organizações, torna-se indispensável classificá-las, de acordo com sua natureza. A classificação permite diferenciar também a abordagem em cada tipo de mudança, conforme-se vê a seguir:

- **Tecnológica:** mudança relativa a uma alteração de tecnologia no processo de produção da organização, como a implementação de novos *softwares*, o emprego de novos equipamentos eletrônicos nas atividades e informatização de processos. Exemplos: implementação de sistemas de ERP; aquisição de máquinas para a produção industrial feita anteriormente por pessoas.
- **Estrutural:** mudança que envolve toda a estrutura e a hierarquia da empresa, do seu CEO até o âmbito operacional, modificando metas e procedimentos. Trata-se de um dos tipos de mudança com maiores consequências para os colaboradores porque pode ser instalada como uma espécie de terremoto, que deixa as pessoas inseguras e paralisadas. Exemplo: extinção, reorganização e criação de novos setores e diretorias;
- **Cultural:** alteração nos valores, comportamentos, atitudes e normas de uma organização. Trata-se de uma das mudanças complexa, porque mexe com aspectos tangíveis e intangíveis e valores que podem estar bastante arraigados. Exemplo: mudança do estilo de trabalho de *home-office* para presencial.
- **Estratégica:** envolve um reposicionamento no mercado, uma nova maneira de a organização atuar. Exemplo: empresa que muda de nicho de clientes.
- **Humana:** alterações nas pessoas que compõem a empresa e seus setores. Exemplo: substituição do CEO da organização.

Essa conjunção de tipos salienta a importância de se analisar as mudanças sempre além das limitações que uma classificação impõe. Esta serve para facilitar e organizar as mudanças, mas não pode limitar ou engessar sua abordagem, o que se tornaria prejudicial para o sucesso da própria mudança.

## 2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é destacada por diversos autores de gestão de mudanças como um dos aspectos mais importantes a serem considerados nas mudanças organizacionais. Ela é uma espécie de espelho fiel dos valores e do comportamento da empresa e reúne um sistema de significados que distingue uma empresa das outras. Assim, se uma empresa como o Google remete a valores como “inovação” e “criatividade” e, por outro lado, “segurança” e “tecnologia” são qualidades que identificam a Volvo, isso está completamente relacionado à cultura organizacional. Schein (1986) afirma que cultura organizacional consiste no “o padrão de premissas básicas que determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu no processo de aprender a resolver seus problemas de adaptação externa e de integração interna e que funcionaram suficientemente bem a ponto de ser considerada válida”.

Na prática, no entanto, a cultura parece se desenvolver de maneira mais natural e fora do controle a ponto de ser considerada válida. Para Márcia Regina Banov (2013), a cultura é composta por “um conjunto de normas, regras, crenças e valores que determinam como uma empresa é e como funciona, mostra como cada integrante da organização deve se comportar (...)”. Por sua vez, a cultura organizacional é formada pela “soma do comportamento, modo de trabalho, ideias, crenças e valores de um grupo”. (MILLER. 2012)

Neste trabalho, julgamos conveniente acrescentar e propor que a cultura organizacional combina valores, práticas e comportamentos de um grupo construídos de modo consciente e inconsciente que diferenciam uma empresa das demais. Isso porque, como propostos pelo próprio Miller, a cultura é formada pelos seguintes componentes: comportamento, regras conhecidas e regras ocultas. (MILLER. 2012)

Enquanto as regras conhecidas costumam ser escritas e formais, com disseminação por todos – como o código de conduta da companhia –, as regras ocultas são inconscientes e aprendidas na prática. Talvez um dos meios mais conhecidos de expressão das regras ocultas seja a famosa “rádio peão”. Não pelas informações em si, mas pela maneira como são transmitidas e pelos valores carregados nessa troca de informações.

O grande problema reside no fato que a maioria das organizações trabalha as mudanças na esfera das regras conhecidas e do comportamento, dando pouca importância ou mesmo ignorando as regras ocultas. Mas isso não impede que elas continuem a existir e que as pessoas permaneçam alimentando a resistência à mudança. Mesmo em organizações de pequeno porte, há subculturas, ou seja, setores dentro de uma mesma organização que apresentam comportamentos característicos de culturas diferentes, senão antagônicas. (FLEURY e FLEURY. 1997)

Em alguns casos a cultura é o objeto principal da mudança organizacional, divide as mudanças da cultura organizacional em dois tipos. O primeiro consiste em uma mudança estrutural da cultura, uma mudança que, de certa forma, reconstrói a cultura organizacional. Ele cita o exemplo da IBM que, sob o comando do ex-CEO Lou Gerstner, reconstruiu a cultura organizacional e passou a ter um clima mais descontraído. Por sua complexidade, esse tipo de mudança tem alto índice de insucesso. O segundo tipo de mudança organizacional, de acordo com Miller, é mais restrito e focado na adaptação de comportamentos para que determinadas mudanças tenham sucesso. (MILLER. 2012)

### 2.3 TECNOLOGIA

Inovação tecnológica cria novas oportunidades e ameaças ao desenvolvimento da atividade de qualquer organização e encontra-se na base de muitas mudanças estruturais. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

Por trás da implementação de novas tecnologias há a necessidade de as pessoas aprenderem a utilizá-las, acreditarem que a mudança é benéfica e agirem para contribuir para o sucesso da nova tecnologia. As mudanças tecnológicas incidem sobre os métodos de trabalho usados pelas organizações e talvez o maior desafio que hoje estas enfrentam seja a introdução de sistemas de informação. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

## 2.4 ASPECTOS DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Os processos de mudança podem seguir orientações diversas, com pressupostos teóricos e modelos implícitos diferentes. São de salientar a mudança como um processo: evolução geral; adaptação; terapêutico; revolucionário; algo a ser gerido. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

Tem, ao longo do tempo, disso defendidos diversos mecanismos de gestão de mudança. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

### 2.4.1 Motivos e objetivos

Diferentes motivos podem levar a uma mudança organizacional. Dentre eles, destacam-se: decadência financeira, necessidade de novo posicionamento estratégico, competitividade, lançamento de novo produto, substituição de liderança etc. Praticamente todos estão relacionados ao mercado e à necessidade das empresas de se atualizarem para se manterem competitivas e fortalecidas. Em alguns casos, principalmente em empresas públicas e em sociedades de economia mista, mudanças podem ser motivadas por fatores políticos, superiores ao mercado e à estratégia da empresa. Nestes casos, embora várias empresas públicas detenham invejável autonomia, na maioria das vezes a gestão da mudança para o sucesso financeiro da empresa pode fugir à capacidade das lideranças. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010) (BECKHARD, R. 1969)

Do motivo, que costuma ser uma força externa à empresa, passa-se ao objetivo de uma mudança. Este deve apontar, desde o início, para o norte que ela deve seguir, aonde se quer chegar. Sem um objetivo claro e – principalmente – disseminado entre todos, é impossível obter sucesso. Isso porque sem clareza no propósito, as pessoas não saberão para onde estão andando.

Mais do que isso, o objetivo deve ser embasado por um propósito que, além de mostrar, deve inspirar as pessoas a seguirem por determinado caminho. (HARVEY-JONES, J. 1988)

Miller utiliza o termo propósito compartilhado de mudança para se referir à maneira como as empresas devem desenvolver o norte a ser seguido. Ele afirma que, para isso, são necessários três componentes: imperativo – que mostra às pessoas o custo caso não mudem (a necessidade e a indispensabilidade da mudança); a visão – que passa uma imagem positiva e clara da mudança aos empregados, e a solução – que mostra como o sucesso será alcançado. (MILLER, 2012)

#### 2.4.2 Comunicação

A comunicação é dentre os aspectos das mudanças um dos mais importantes porque permite informar aos empregados e *stakeholders* sobre o andamento das mudanças. Na comunicação interna geral, os objetivos básicos consistem na informação, motivação e criação de imagem positiva, tanto da empresa quanto da mudança. A comunicação também está completamente relacionada aos processos de engajamento da mudança. (PETTIGREW, A. 1985)

Nos processos de mudança, uma das discussões mais convenientes é escolher estrategicamente a melhor maneira para se comunicar. A comunicação escrita, através de notícias, e-mails e correspondências é uma das mais valorizadas pelas empresas, mas nem sempre têm a força necessária. Devido à sua formalidade, ela reflete ordem, comunicação de cima para baixo e burocracia, mas não necessariamente inspira as pessoas a trabalharem pela mudança. (PETTIGREW, A. 1985)

Atualmente há quem receba dezenas – e às vezes centenas – de e-mails corporativos por dia. Aquela informação – de extrema importância para o sucesso do setor, área ou da empresa como um todo – vai disputar a atenção em pé de igualdade com outras dezenas de mensagens eletrônicas que chegaram ao empregado. Isso sem contar no baixo grau de sentimento e emoção que um e-mail contém. O líder pode escrever todas as informações necessárias em um único e-mail, mas em nenhum momento o empregado vai conseguir realmente captar a motivação, a empolgação e o apoio emocional que o líder pode querer transmitir.

Como uma sugestão alternativa para as situações de mudança – e para diversas outras situações corporativas –, a comunicação face a face e de mão dupla surge como uma opção que valoriza as pessoas individualmente, e promove *feedbacks* constantes e mais espontâneos. Expressões faciais, valorização do indivíduo, diálogo de mão-dupla e elucidação de dúvidas *just in time* são possibilidades proporcionadas se o gerente chamar seu colaborador para conversar, explicar e perguntar o que está sentindo. Obviamente o diálogo é uma forma de comunicação que demanda mais tempo, mas pode também ser mais eficiente no combate aos ruídos na comunicação. Quinn cita este modelo como liderança transformadora. (QUINN, ROBERT. 1996)

Outra maneira de comunicação bastante difundida nas empresas, principalmente em processos de transformações, são as apresentações em slides realizadas em reuniões. A grande dificuldade das apresentações é que a comunicação costuma ser realizada em uma mão única, do apresentador para os apresentados, inibindo – ainda que não proibindo – as discussões produtivas. (Quinn, Robert. 1996) Além disso, apresentações são apresentadas para grupos – não para indivíduos – desestimulando a interação de pessoas. É como se o grupo fosse um único receptor que captasse tudo o que o apresentador está falando. Mas a prática mostra que não é assim. Basta evocarmos a frase citada anteriormente por Miller: “a menos que você lide com as preocupações pessoais, nunca implementará uma mudança com sucesso”. (MILLER. 2012)

Cada mudança exige um plano de comunicação próprio. Este plano deve prever uma estratégia a ser adotada, que precisará ser monitorada e avaliada à medida que o processo se desenvolve. Para todo e qualquer plano, no entanto, é essencial que a ferramenta do feedback seja utilizada constantemente. Para saber se os empregados estão recebendo as informações conforme o planejado e também para saber o que elas acham do processo, é preciso perguntar-lhes. (QUINN, ROBERT. 1996)

#### 2.4.3 Postura e resistência

O engajamento dos colaboradores no processo de mudança de uma organização é fundamental para o seu êxito. O engajamento está relacionado à disposição dos colaboradores em contribuir para o sucesso das transformações. A conquista do engajamento está completamente relacionada aos itens anteriores, uma vez que objetivos claros e comunicação eficiente são primordiais para motivar os empregados a esse engajamento. (QUINN, ROBERT. 1996)

Quando se aborda a motivação das pessoas e a postura que terão diante da mudança, é importante destacar não apenas os colaboradores subordinados, mas também os gestores e os altos executivos. As mudanças costumam começar de cima para baixo e, para que deem certo, é imprescindível que os altos executivos sejam entusiastas e façam sua parte para disseminar a motivação entre os colaboradores (MILLER: 2012).

Se o trabalho de motivação de líderes e liderados for ineficiente ou inexistente, há grande chance de se construir uma postura de resistência. Resistência de colaboradores pode redundar em inatividade para fazer sua parte pelo sucesso da mudança, disseminação de informações negativas à mudança (radio peão e regras ocultas). Nesses casos, muitas vezes o líder pode até desconhecer que há a resistência, porque o colaborador, na superfície, aparenta simpatia com a mudança, mas na realidade faz um *marketing* negativo da transformação. (BEER, M; SPECTOR, B; LAWRENCE, R; QUINN MILLS, D; Walton, E. 1990)

Caso a resistência não seja do colaborador, mas do líder, os efeitos negativos são ainda piores, porque a postura do líder pode se irradiar por seus subordinados, a informação pode não ser transmitida a eles e, ao invés de uma pessoa desmotivada e resistente, há um grupo inteiro. Para Herzog, a resistência às mudanças não é ocasionada somente pelas pessoas, individualmente, mas pela própria organização, através das questões culturais, organizacionais e sociais, uma vez que a alteração pode afetar o “equilíbrio” (status quo) que existia até então. (QUINN, ROBERT. 1996)

Para refletir de modo mais profundo sobre este, é pertinente a declaração do psicólogo Kurt Lewin, que afirma que “as mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o

sistema para um novo patamar de equilíbrio”. (COSTA, VIEIRA e RODRIGUES, 2010) (LEWIN, K. 1951)

Como fazer com que as pessoas superem essa resistência para utilizar a pró-atividade em busca de um “equilíbrio-dinâmico” e benéfico para a empresa? Miller dá o exemplo de uma pesquisa que realizou com os empregados sobre o porquê de as mudanças não estarem dando certo e que, na maioria das respostas, os empregados mostravam exatamente a solução que precisava ser tomada para que o problema fosse resolvido: “ninguém nos perguntou o que achávamos e o que deveria ser feito” era a resposta mais comum. O autor sugere um conjunto de motivação a ser trabalhado em quatro etapas: envolvimento, aprendizado, recompensas e comunicação. O objetivo dessas etapas é motivar os empregados, fazer com que eles participem, sintam-se parte da mudança, tenham tempo e condições para aprender como fazer sua parte pela mudança, sejam recompensados por seu êxito na mudança e, por fim, tenham acesso às informações dessa mudança. (MILLER: 2012).

#### 2.4.4 Liderança

Conforme pontuado anteriormente, a maioria das mudanças começa de cima para baixo – e é bastante difícil que mudanças no sentido contrário ocorram. Gestores e líderes têm uma série de processos com que se preocupar, metas a bater, êxitos a serem alcançados, resistências a serem superadas. Em muitos casos, no entanto, a resistência começa nas próprias lideranças. (QUINN, ROBERT. 1996)

Se um líder, inconsciente ou conscientemente, resiste à mudança, quem arrisca dizer que seus subordinados vão trabalhar pela mudança? Se, para reduzir custos, uma empresa corta gastos com café e lanche, mas os executivos aparecem em uma divulgação na intranet em jantares suntuosos e cheios de requinte, qual a possibilidade de os empregados resistirem às mudanças? A liderança consiste na habilidade dos gestores em motivar e liderar os empregados para superarem as resistências e trabalharem pela mudança. Além disso, consiste na capacidade de convencerem os demais líderes e a si mesmos, para agirem pela mudança e espalharem essa postura pró-ativa. Harvard Gardner, em *Mentes que mudam*, cita o

exemplo da British Petroleum para mostrar que, com a mudança, a empresa “espera que cada indivíduo contribua diretamente para os lucros ou crie e distribua conhecimento que irão eventualmente aumentar os lucros”. (GARDNER, H. 2005)

São os líderes os responsáveis por envolver empregados, orientá-los, fazer com que eles se sintam parte do processo da mudança e criem condições para que eles possam executar a mudança com tempo. (QUINN, ROBERT. 1996)

#### 2.4.5 Fracasso e êxito

Atualmente, o planejamento é uma etapa da qual quase nenhuma organização arrisca abrir mão, em praticamente nenhuma implementação organizacional. Mas não se pode dizer o mesmo das estratégias de implementação, acompanhamento e correção das mudanças organizacionais. Miller afirma que a grande falha da implementação de mudanças ocorre não no planejamento, que a maioria elabora de modo detalhado, mas na execução dessas mudanças. (MILLER, 2012).

“Ter um novo sistema de TI no escritório central pode ser uma instalação bem-sucedida, mas se todos ainda utilizam o sistema antigo, então a mudança foi uma perda de tempo, de dinheiro, de energia e não atendeu os benefícios”, exemplifica. Ele diferencia a implementação – uma mudança bem-sucedida – da instalação – aquela que parece implementada apenas na superfície, mas na essência as pessoas ainda continuam a agir da mesma maneira que agiam antes da mudança. (MILLER, 2012).

Para que essa implementação seja bem-sucedida, o monitoramento é um dos fatores fundamentais. O monitoramento é fundamental principalmente como forma de motivar correções, verificar o desempenho das pessoas, ajudá-las a se desenvolver e “colocar o processo da mudança novamente no caminho idealizado”. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

Por monitoramento, podem-se adotar diferentes estratégias, desde o clássico ciclo PDCA da administração até modelos mais sofisticados de acompanhamento. O que é importante enfatizar é que esse monitoramento deve

redundar em ações para evitar possíveis desvios do planejado e para corrigir erros cometidos durante o processo. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

Miller apresenta dois conceitos para separar estratégias que levam ao fracasso e ao êxito da mudança organizacional: respectivamente instalação e implementação. Na instalação, a mudança é oficializada, mas “não há um processo de gestão para garantir que as pessoas deixassem o passado para trás e seguissem a nova organização em uma forma positiva e construtiva”. Segundo ele, os investimentos na mudança instalada são caros, geram alto custo pessoal, custam aos líderes a credibilidade e transformam a organização numa fraca competidora no mercado. É como se a mudança começasse, mas, em determinado momento, os gestores “tiram o pé coletivo do acelerador e o impulso definha, tendo como fim o fracasso”. (MILLER: 2012).

Na implementação, por outro lado, há grande preocupação com a gestão de modo mais intenso e profundo, para além das superficialidades. Nesse caso, há um trabalho para construir o comprometimento das pessoas para com a mudança e para criar uma verdadeira transformação no comportamento das pessoas. A grande diferença, de acordo com o autor é que, com o passar do tempo, a instalação faz com que haja perda de valor, enquanto que, na implementação, o valor apenas aumenta com o passar do tempo. (COSTA, VIEIRA E RODRIGUES, 2010)

### 3 PESQUISA: LÍDERES E COLABORADORES

Conforme mencionado anteriormente, o objetivo da pesquisa é verificar quais são os pontos fortes e fracos no comportamento dos líderes, em relação aos fatores críticos para o sucesso de uma mudança.

Para suportar esse estudo, a pesquisa realizada anteriormente e que havia sido entregue no 2º (segundo) módulo deste MBA, foi duplicada sendo realizadas duas pesquisas, uma para 100 líderes de empresas e uma para 100 colaboradores com questões distintas da primeira, voltadas para apuração da experiência prática das partes que se relacionam nas mudanças organizacionais, confrontando as diferentes percepções em relação aos fatores críticos da mudança já apresentados neste trabalho.

Qualificando o público entrevistado, temos que os Líderes são em 89% de empresas de Grande Porte (mais de 1.000 colaboradores) e são representados principalmente por Gerentes e Coordenadores com 72% e 12% respectivamente. Quando agrupados por tempo de experiência, ficou constatada uma distribuição equivalente, com um pouco mais de concentração na faixa de 11 a 15 anos de 30% e apenas 5% para a faixa maior que 25 anos, conforme figura 1.

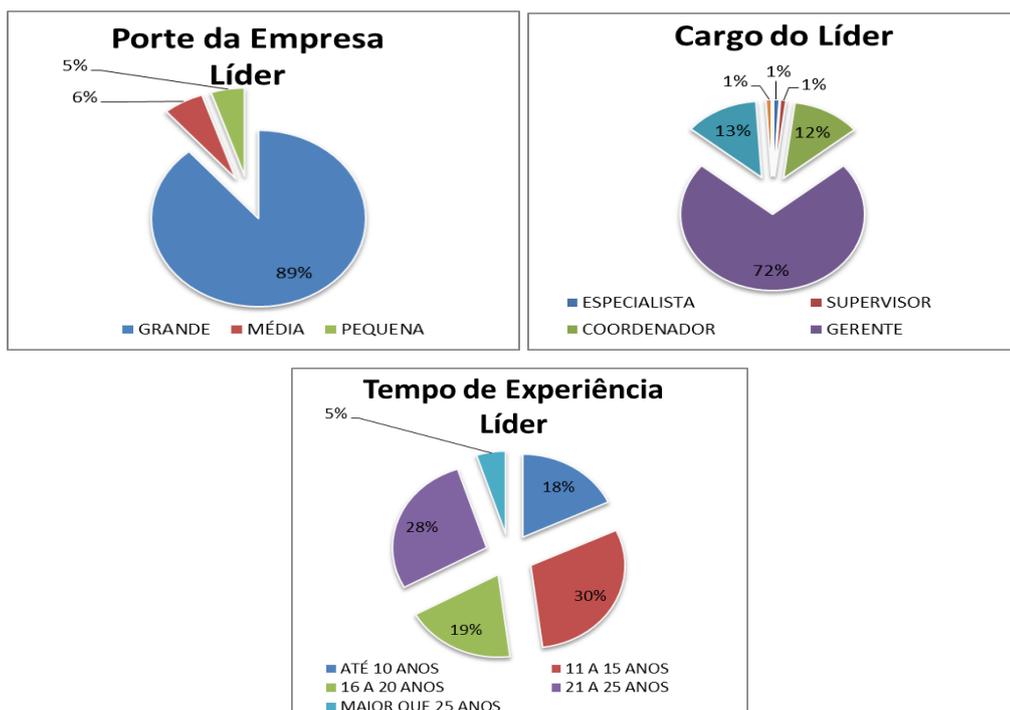


FIGURA 1 - GRÁFICOS REFERENTES À LIDERANÇA  
 FONTE: O autor (2013)

Já para o público da pesquisa dos colaboradores, temos total concentração dos entrevistados em empresas de Grande Porte, e em relação ao cargo ocupação nas empresas, estão mais dispersos, sendo principalmente Técnicos, Analistas e Atendentes com 25%, 24% e 20% respectivamente. Em relação ao tempo de experiência se demonstra uma concentração de 62% no período até 10 anos, e apenas 3% para o período maior que 25 anos, conforme demonstrado na figura 2.

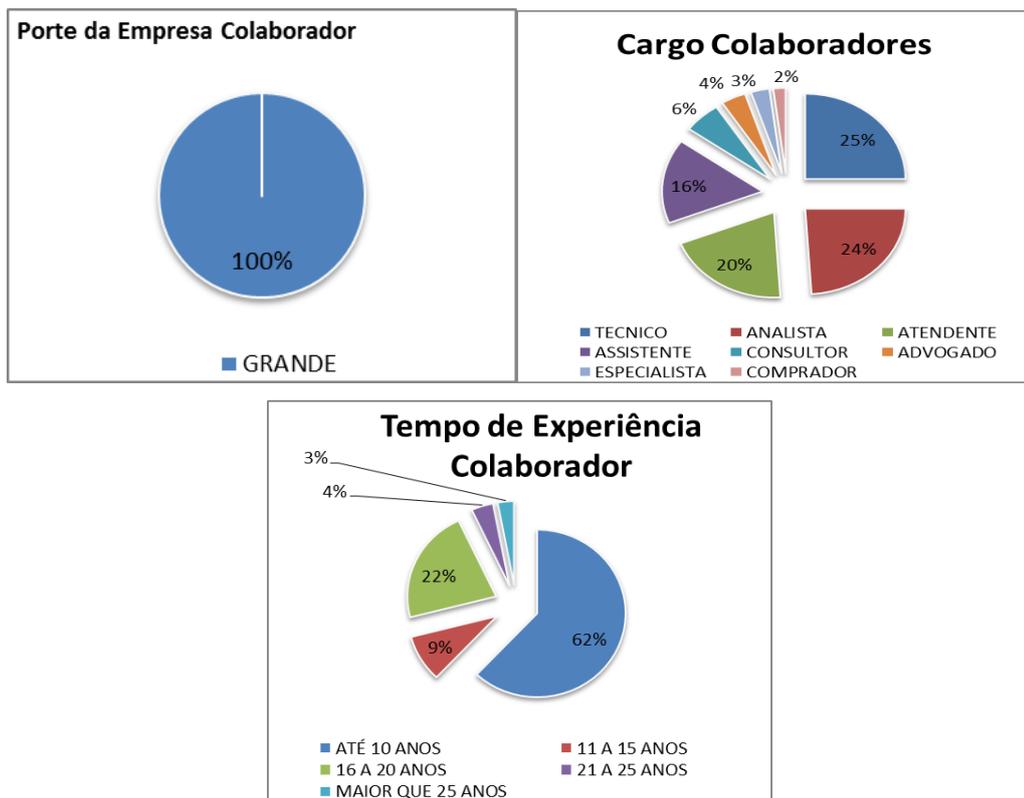


FIGURA 2 - GRÁFICOS REFERENTES AOS LIDERADOS  
 FONTE: O autor (2013)

Quando abordados em relação aos principais motivadores das mudanças pelas quais passaram, fica evidenciado o alinhamento entre a experiência dos dois grupos que passaram por mudanças principalmente em função de Mudança Cultural e para suportar o crescimento que somam 74% para os líderes e 50% para os colaboradores. Fica destacado também, que o motivo de Mudança de Mercado é relevante para o público dos colaboradores, chegando a 30% (comparação da figura 3).

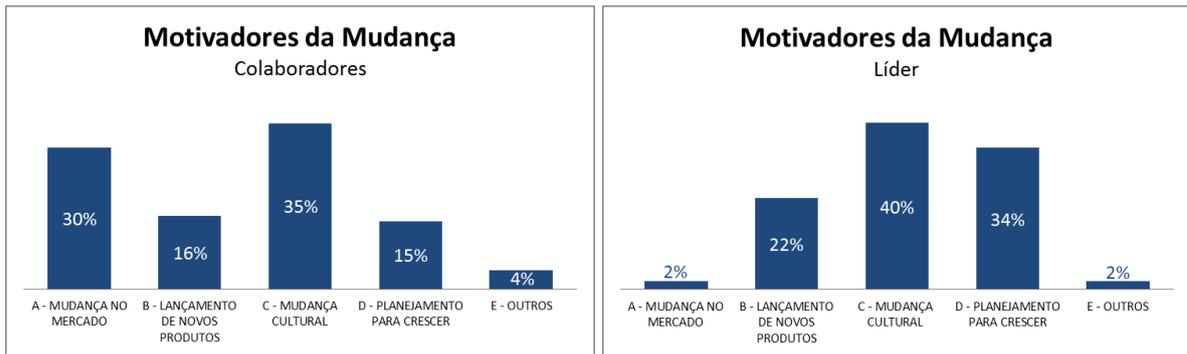


FIGURA 3 - MOTIVADORES DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS  
 FONTE: O autor (2013)

Quando questionados sobre o tipo de comunicação empresarial que prefere se relacionar durante a mudança, constatamos um alinhamento em relação à principal forma de comunicação direta, individualmente e mais informal. Todavia quando exploramos um pouco mais o resultado dos colaboradores, fica evidente (figura 4 abaixo) que um grupo significativo de 28% prefere a comunicação formal escrita, enquanto para os líderes é ainda a comunicação informal em reuniões.

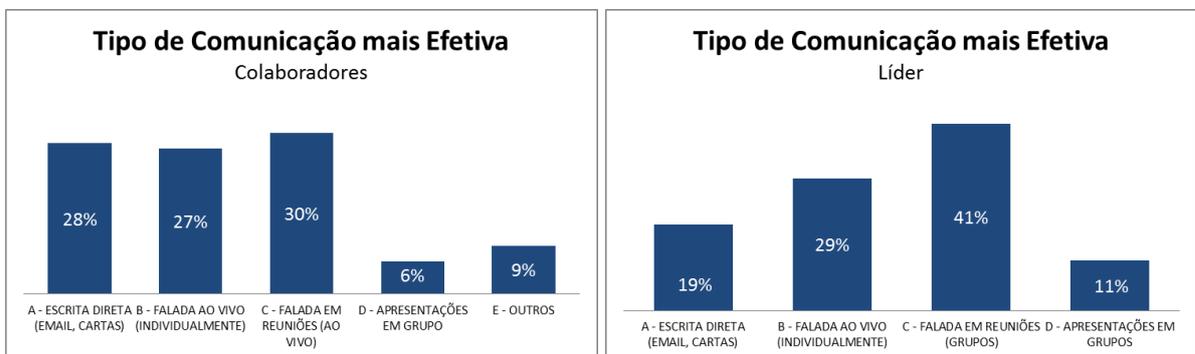


FIGURA 4 - EFETIVIDADE DA COMUNICAÇÃO  
 FONTE: O autor (2013)

Na questão em relação ao comportamento geral da equipe nas mudanças organizacionais, fica evidenciada a diferença da percepção entre os dois grupos, onde os colaboradores apontam o comportamento mais comum à insegurança principalmente decorrente por deficiência no direcionamento e comunicação, enquanto para os líderes o comportamento mais comum é a resistência. Essa diferença de percepção impede que as ações para aumentar o engajamento da equipe sejam efetivas. Adicionalmente é importante destacar que raramente os líderes identificaram comportamento de Motivação na equipe, enquanto para os colaboradores este comportamento é percebido em 20% dos casos (figura 5).

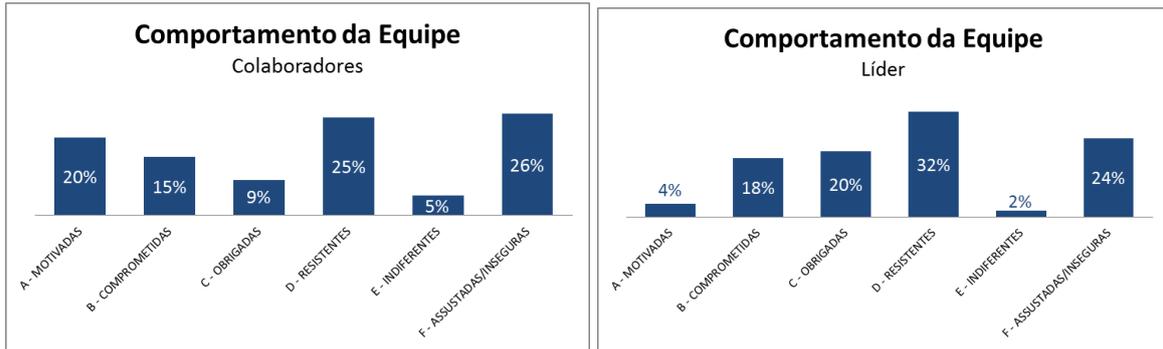


FIGURA 5 - COMPORTAMENTO DA EQUIPE  
 FONTE: O autor (2013)

Para a avaliação da percepção dos dois grupos quanto a postura da liderança, direcionamos a pesquisa dos colaboradores para informar os aspectos mais importantes na postura do líder, e para o público de líderes a questão referente quais são os pontos mais importantes na gestão de pessoas. Avaliando os resultados, identificamos que o aspecto da comunicação e motivação da equipe são os mais importantes para os líderes chegando a 89% das respostas, e quando avaliamos a percepção dos colaboradores temos a questão de suporte a equipe e comunicação que somam 59%, possível de visualizar na figura 6. Demonstrando a relevância da comunicação e do papel da liderança no suporte da equipe para o processo de mudança.

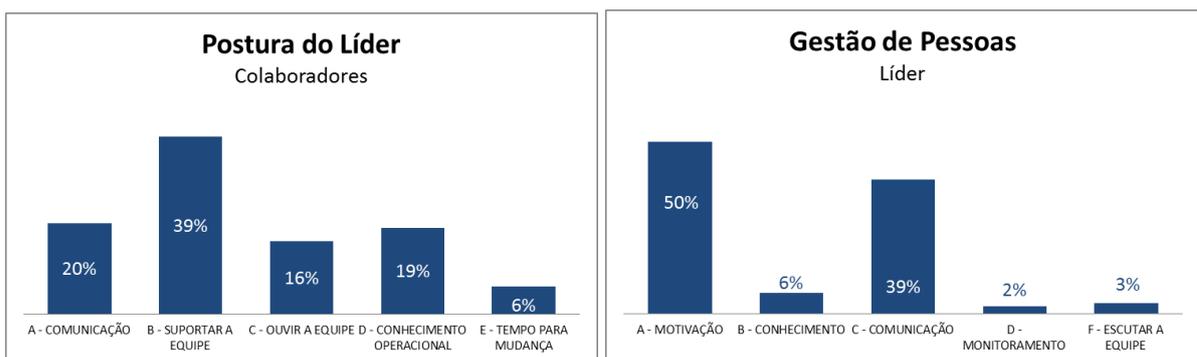


FIGURA 6 - POSTURA DO LÍDER VERSUS GESTÃO DE PESSOAS  
 FONTE: O autor (2013)

Quando questionados sobre o principal fator para o fracasso de um processo de mudança o grupo de colaboradores apresenta dispersão nas respostas indicando principalmente a liderança e comunicação que somam 50% das respostas, já no grupo de líderes existiu uma concentração no motivo de liderança com 34%, mas também apresenta estrutura organizacional com 28% das respostas (figura 7), o que

reforça o que foi demonstrado no estudo que a mudança tem que começar de cima para baixo, alinhando em todos os elos da companhia a necessidade da mudança.

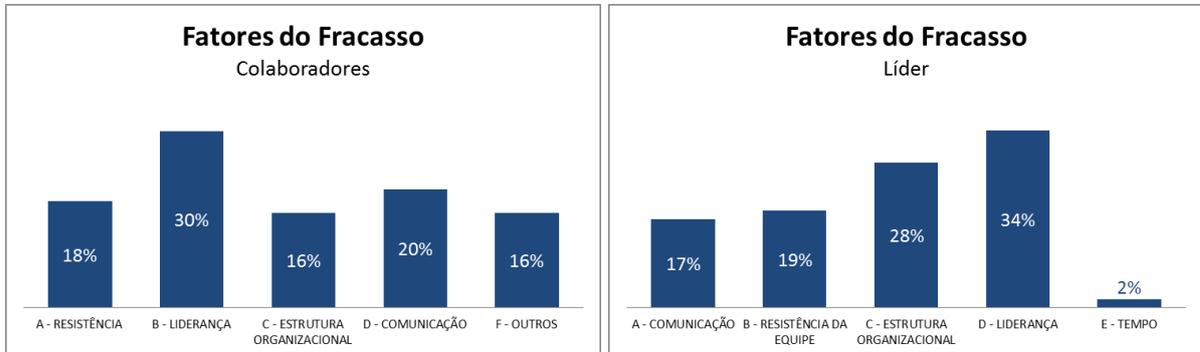


FIGURA 7 - FATORES DO FRACASSO  
FONTE: O autor (2013)

No questionamento dos fatores para o sucesso, como é possível visualizar na figura 8, novamente temos uma inversão de percepção, onde para os colaboradores o principal fator é visão e objetivos claros que reflete novamente o alinhamento da estrutura organizacional com a liderança e equipes, e na percepção dos líderes é o engajamento das pessoas, imputando na postura do time o fator de sucesso.

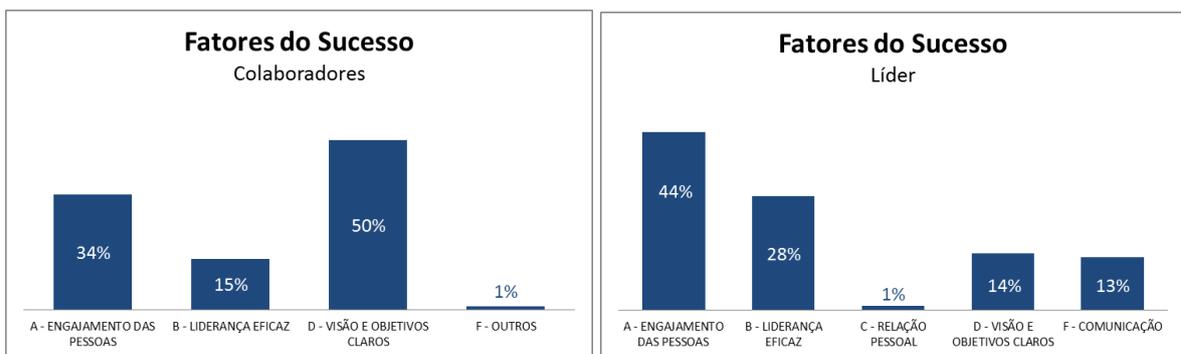


FIGURA 8 - FATORES DO SUCESSO  
FONTE: O autor (2013)

## 4 CASO DE MUDANÇA

### 4.1 DESCRIÇÃO DE CASO

O caso de mudança que será abordado refere-se à aplicação de ferramentas de gestão de qualidade na Terceira Vara da Infância e Juventude de Porto Alegre, apresentado em Gestão da Mudança – Explorando o Comportamento Organizacional.(GENERALI DA COSTA, SILVIA, 2009).

A incapacidade do modelo burocrático de atender as demandas dos diversos segmentos da sociedade tem levado administradores públicos a buscar formas de gerenciamento mais flexíveis e dinâmicas. Novas ferramentas de gestão de aplicação consagrada na iniciativa privada vêm sendo experimentadas e adaptadas ao setor público.

Este caso descreve a aplicação de ferramentas de gestão de qualidade e de organização, sistemas e métodos na mudança de processo organizacionais da Terceira Vara da Infância e da Juventude de Porto Alegre

Uma série de autores tem questionado o esgotamento do modelo burocrático público face às rápidas mudanças nos âmbitos tecnológicos, político, econômico, social e tributário.

A transposição de padrões de gestão e conseqüentemente de inovações organizacionais, do setor privado para o setor público, não é algo automático. Fatores como orçamento, legislação e políticas públicas podem limitar a flexibilidade dos gestores quando da adoção de programas de melhoria de processos, gestão da qualidade e inovações gerenciais.

Havia o reconhecimento de que os usuários apresentavam uma gama de necessidades específicas e variadas que não poderiam ser contempladas através de um modelo de gestão púnico e inflexível.

Assim, o foco inicial do trabalho foi a aplicação de ferramentas de gestão para a padronização dos processos específicos da 3ª VIJ.

Em 1997, portanto, no ano anterior ao início dos trabalhos a Vara contava com 20 técnicos na área social, sendo 2 estatutários e 18 celetistas. Na área cartorária o número de servidores também se aproximava a duas dezenas. O número de processos havia aumentado de forma significativa.

Observava-se também o agravamento dos tipos de delito indicando a necessidade de novos tipos de intervenção socioeducativas, de caráter mais abrangente e sistêmico.

O projeto visava reconfiguração do sistema para articular uma rede pública de atendimento à criança e ao adolescente, diminuir os índices de violência e de criminalidade entre adolescentes e criar condições para atuação em foros específicos, como, por exemplo, a violências nas escolas.

O trabalho foi realizado entre os anos de 1998 e 2000, sendo que em 2003 foram aferidos os resultados de médio prazo das mudanças realizadas, através de entrevistas não estruturadas com os gestores locais e de consultas a documentos internos.

## 4.2 FERRAMENTAS UTILIZADAS

Foram selecionadas e aplicadas ferramentas para facilitação da mudança, abaixo descritas:

### 4.2.1 Sensibilização

Iniciou-se uma série de reuniões de integração e de discussão das reformas, onde os objetivos do trabalho que se iniciava eram apresentados, debatidos e analisados.

Durante as reuniões, foram utilizados textos, filmes e técnicas de dinâmica de grupo. Procurou-se integrar os membros da equipe, que até então atuavam divididos em áreas e equipes estanques e com comunicação deficiente. Também foi objetivo das reuniões dirimir dúvidas e enfraquecer resistências ao projeto, visto que a adesão e o comprometimento de todos era essencial para o seu sucesso.

Naturalmente, as reuniões de sensibilização não eliminam todas as resistências, dúvidas e questionamentos. De qualquer maneira, menor será o grau

de dificuldade, se houver uma reunião esclarecedora que sensibilize o grupo objeto de mudança.

Organização, Sistemas, Métodos e a Qualidade no Contexto da Terceira Vara Optou-se por implantar os projetos de mudança dentro da metodologia da qualidade, com o uso de ferramentas de OSM.

#### 4.2.2 5S Arrumação geral

Aproveitando a futura mudança de layout e localização da sala, optou-se por realizar uma arrumação geral, a partir dos critérios do 5S.

#### 4.2.3 Cursos Comportamentais e Técnicos

O enfoque técnico foi necessário principalmente na capacitação ao uso de ferramentas de microinformática, antes inexistente na Vara, e na qualificação no uso de ferramentas da qualidade, como espinha de peixe, MASP, desenho e análise de fluxogramas, entre outras.

Já o enfoque comportamental mostrou-se indispensável devido aos conflitos e existentes entre equipes e entre técnicos, e devido à compartimentalização de atividades e funções vigentes até então.

#### 4.2.4 Mudança de Layout

As mudanças no layout começaram por aproximar a área técnica, cartório e magistrado, dispostos em salas contíguas, separadas por divisórias. No caso do cartório e da equipe técnica, apenas um pequeno corredor separava os servidores.

#### 4.2.5 Quadro de distribuição de trabalho

A análise da distribuição do trabalho indicou uma disparidade no volume de trabalho de cada equipe. Considerando, então, os diferentes volumes de trabalho e o fato anteriormente citado de que os adolescentes podem receber mais de uma medida, optou-se por integrar as equipes, inicialmente as de PSC e LA. Os adolescentes passaram a ser trabalhados com foco no indivíduo e não na medida recebida.

O novo sistema possibilitou a cada técnico desenvolver uma relação mais próxima e profunda com os adolescentes atendidos, favorecendo a criação dos vínculos tão necessários ao processo de reinserção social.

#### 4.2.6 Sistemas da Informação

Dada a escassez de recursos próprios, buscou-se uma parceira com a iniciativa privada, para aquisição de equipamentos e de softwares. O Grupo Gerdau respondeu prontamente a solicitação, interessado em apoiar a modernização do Estado. Todos os técnicos passaram a ter acesso e alimentarem a “pasta eletrônica” do adolescente, integrando e qualificando o atendimento.

#### 4.2.7 Padronização de Processo

Foram elaborados os procedimentos operacionais padrão (POPs). A análise, definição e padronização dos procedimentos possibilitaram a simplificação e a racionalização das rotinas. Além disso, significou um repensar sobre o próprio modelo burocrático, um modelo que se caracteriza pelo seu apego a regras e padrões obsoletos e desnecessários.

#### 4.2.8 Formulários e Manuais

No início dos trabalhos não havia um padrão único para os relatórios de acompanhamento, nem no que se referia a prazos de entrega, nem no que se referia o conteúdo.

Foram criados formulários:

Informação, dando conta sobre o comparecimento ou não do adolescente a uma audiência admonitória coletiva;

Guia de inclusão do adolescente no sistema de Justiça e no Programa Socioeducativo;

Plano de Atendimento, onde o técnico descreve a situação atual do adolescente;

Relatório Bimestral de Atendimento, mostrando os resultados parciais dos esforços técnicos na reinserção social dos adolescentes;

Relatório de Ocorrência, onde o técnico registra incidentes no atendimento, tais como a evasão do Programa; e

Relatório Conclusivo, onde são registrados os resultados do atendimento.

#### 4.3 Análise de Resultados

Como em todo processo de mudança organizacional, encontrou-se resistência e dificuldades. O ritmo de implantação das mudanças foi bastante acelerado, e, a sobrecarga habitual de tarefas da Vara, somou-se ao volume de trabalho imposto pela revisão dos processos administrativos existentes, com as necessárias reuniões, providências e demandas extraordinárias.

Elementos culturais somaram-se às dificuldades mais comuns. Muitos servidores já passaram por diversos processos de mudança e acreditavam que, ao final, as atividades não trariam resultados duradouros mais proveitosos para as equipes. Em outras palavras, testemunharam que as mudanças beneficiariam apenas a instituição, que os servidores ficariam mais sobrecarregados e sob controle mais cerrado da administração. Frases como “vamos mudar tudo para não

mudar nada” e “a mudança vai durar enquanto durar o Juiz” foram ouvidas durante o projeto.

A liderança exerceu um papel fundamental na promoção e consolidação da mudança, destacando-se o trabalho de identificação e desenvolvimento de potenciais e de formação de uma equipe informal de staff, ligada ao projeto.

A formação do staff permitiu, de um lado, estabelecer um grupo estável e coeso levando a termo o projeto e garantindo que as mudanças ocorressem dentro do escopo e prazo planejados. Por outro lado, houve problemas na adoção de tal política, onde os membros do grupo não escolhidos para compor o staff, tornaram-se mais reticentes em relação às mudanças, alguns se transformaram em líderes negativos, disseminando ideias contrárias ao projeto de modernização e mostrando-se refratários a qualquer tipo de envolvimento.

O presente caso demonstrou a mudança com a aplicação de ferramentas gerenciais de modernização do serviço público. Naturalmente, o uso isolado das ferramentas e técnicas disponíveis não garante, por si só, a desburocratização total dos serviços, haja vista a inserção da Vara numa instituição complexa, de grande porte, com características fortemente burocráticas. No entanto, foi possível observar a criação de um foco de disseminação de novas ideias no Foro Central.

É também importante destacar os efeitos mais amplos do trabalho que acabaram por gerar uma revisão nos processos das demais instituições que fazem interface com a 3ª Vara a fim de acompanhar as novas demandas administrativas. Destaca-se que a gestão dos processos interinstitucionais, bem como o suporte a tecnologia da informação, indispensável neste modelo de gestão, ainda é bastante incipiente. A carência de recursos financeiros e materiais, bem como a estrutura burocrática e sua cultura departamental, dificulta sobremaneira que se pensem os processos integrados.

Resultados positivos puderam ser observados em diferentes níveis. No nível interinstitucional, evidenciou-se um incremento da integração entre as equipes da Vara e as equipes da rede de atendimento (Fase, Fasc, abrigos, escolas, comunidade), possibilitando um acompanhamento mais efetivo e sistêmico do adolescente. No nível do sistema judiciário, observou-se a melhoria de comunicação entre os juízes e técnicos das três Varas responsáveis pela Infância e Juventude do Foro Central de Porto Alegre.

Melhorias significativas também foram observadas nos mecanismos de gestão e de controle interno. Após a realização das mudanças, foi possível mapear com clareza informações necessárias para tomada de decisão, tais como o número médio de processos acompanhados pelos técnicos e o tempo médio de duração dos processos. Além disso, a padronização do atendimento e a criação dos formulários correspondentes permitiram a garantia de um padrão mínimo de qualidade de atendimento, o controle dos prazos e o acompanhamento dos resultados.

Dificuldades também existiram, lado a lado com as realizações. Em primeiro lugar, não se logrou êxito na constituição de um sistema integrado de informações gerenciais. Da mesma forma, indicadores gerenciais precisos, tais como índice de reincidência de adolescente atendidos em cada programa, ou acompanhamento do técnico que realizou o atendimento, não puderam ser estabelecidos, restando como metas futuras.

Do ponto de vista dos servidores, também puderam ser observados alguns resultados negativos. Técnicos experientes se sentiram indevidamente valorizados e pouco partícipes das decisões referente às suas rotinas de trabalho, o que gerou um clima desfavorável às potenciais contribuições destes profissionais.

Como em todo processo de mudança, o grande desafio é o de continuidade do mesmo após a saída do líder principal, o que acontece de forma cíclica e inevitável. Até que ponto a saída do Juiz líder afetará os resultados futuros ou implicará em retrocesso do processo de mudança é precoce avaliar. Há, entretanto, fortes indícios que, mesmo havendo retrocessos, alguns ganhos estarão consolidados, como a integração das equipes e redefinição dos papéis.

Outra dificuldade a destacar foi à resistência ativa e organizada de alguns grupos cujos interesses foram fortemente afetados. A resistência foi de tal ordem que gerou um dilema: até que ponto é possível implantar um processo de mudança totalmente participativo, com base no comprometimento, ou até que ponto medidas de controle devem ser adotadas? Peter Drucker (1997) já levantava a problemática da implantação de estruturas orgânicas, flexíveis e participativas, em relação às dificuldades de controle. Os debates sobre liderança também buscam resposta ao dilema, sugerindo que eventualmente estilos de liderança autocráticos são necessários, dependendo do nível de maturidade dos subordinados.

Finalmente, o caso sugere que a profundidade da mudança na cultura da organização e o papel da liderança são fundamentais para obtenção dos resultados

esperados com tal modificação, e ainda mais, que os resultados obtidos também aspectos negativos que devem ser tratados e adequados para que os resultados positivos sejam na sua totalidade experimentados e perpetuados.

## 5 CONCLUSÃO

Tendo em vista o histórico de evolução que é acompanhando organizações empresariais e o contexto de competitividade que a grande maioria dos mercados está inserido, fazer uma transição eficaz em qualquer processo de mudança é fundamental para o sucesso e longevidade de uma Cia ou Grupo Economico. Novas tecnologias, culturas, modos de fazer e pensar e também a diferença das gerações de profissionais de “hoje em dia” – x; y; baby boomers; etc.. – que estão inseridos em um mesmo mercado, trazem ainda mais tempero a este grande desafio. Estes tópicos se sobressaem quando analisamos os dados coletados de mudanças culturais, humanas, tecnologicas e etc. que foram apresentados neste material.

Diante do exposto teórico e através da análise dos dados coletados em pesquisa de campo fica evidente a necessidade de a mudança organizacional começar de cima para baixo, respeitando a hierarquia da Cia e alinhado em todos os elos da organização a obrigação dessa mudança.

Também no Caso de Mudança apresentado fica claro que para que a mudança ocorra de forma correta e concreta, mantendo todos alinhados e focados, é necessário que a implantação de ferramentas de gestão seja realizada em conjunto, de forma ordenada e transparente, para que surta o efeito esperado.

Diante do exposto, é evidenciado que os principais motivadores de mudanças, são culturais e para suporte ao crescimento empresarial. Para que essas mudanças ocorram com sucesso é fundamental que a postura do líder contenha uma comunicação clara e eficaz, deixando todos com a mesma visão do seu propósito e o objetivo que deve ser alcançado. Nota-se também que é necessário que o gestor suporte a sua equipe, para trazer segurança e confiança aos seus comandados, visto que estes são dois sentimentos carentes nos processos de transição. Uma vez que a liderança tenha objetivo, comunicação e maneira de gestão preparadas, é fundamental que as equipes estejam engajadas no suporte ao seu gestor, resistências são naturais ao processo, criam dificuldades e retardam os resultados, porém para os objetivos serem alcançados não há como ser diferente, todos – lideres e liderados – devem estar cientes e trabalhando para o mesmo objetivo que é o sucesso.

É importante ressaltar que, por se tratar de um artigo, o estudo nem de longe pretende esgotar o assunto ou abordar todos os aspectos que envolvem as transformações organizacionais. No trabalho, optou-se por um enfoque que valoriza o papel das pessoas nas mudanças e destaca o papel do gestor e líder como agente de mudança.

## REFERÊNCIAS

- BANOV, Márcia R. **Psicologia no Gerenciamento de Pessoas**, 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- BANOV, Márcia R. **Mudanças Organizacionais - O Perfil da Empresa e do Colaborador**, 1 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- Beckard, Richard. **Organization Development: Strategy and Models**. Reading, Mass: Addison-Wesley, 1969.
- Beer, M; Spector, B; Lawrence, R; Quinn Mills, D; Walton, E. **Why Change Programs don't produce Change**. Harvard Business Review, Nov./Dec.1990
- COLLINS, J. **Good to Great** – Empresas feitas para vencer, 1 ed. USA: Harpercollins , 2001.
- Costa, Silvia Fenerali. Vieira, Leandro. Rodrigues, Jorge Nascimento. **Gestão da Mudança**. São Paulo: Atlas, 2010.
- FLEURY, A.; FLEURY. M.T.L. **Aprendizado e inovação organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- GARDNER, H. **Mentes que mudam**. 1.ed. São Paulo: Penso, 2005.
- Harvey-Jones, John. **Making it Happen**. Glasgow: Collins, 1988
- Lewin, K. **Field theory in Social Science**. New York: Harper & Row, 1951.
- MILLER, D. **Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas**. 1.ed. São Paulo: Integrare Business, 2012.
- Pettigrew, A. **The awakening Giant: Continuity and change in ICI**. Oxford: Basil Blackwell, 1985
- Quinn, Robert. **Deep Change**. San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
- SANTOS, A. R. **Ética**, Caminhos da realização humana. 1.ed. Curitiba: Ave Maria, 1996.
- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**. 1.ed. San Francisco: Jossey Bass, 1986.
- WOOD, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- GENERALI DA COSTA, SILVIA **Gestão da Mudança – Explorando o Comportamento Organizacional** 1 ed. Atlas, 2009.

**APÊNDICES**

## **APÊNDICE A - Mudanças efetivas: Gestão de Mudanças e a importância da comunicação na sua implantação.**

Autor: Rodrigo Sansonowski

No cenário de mudanças corporativas os protagonistas desse ambiente são colaboradores e os líderes. São eles que interagem dia a dia e, diante de mudanças nas organizações, são os responsáveis pelo sucesso ou pelo fracasso delas. Quando se aborda a importância da comunicação nas mudanças organizacionais, os líderes assumem papel primordial, em conduzir esta comunicação de forma com que os colaboradores contribuam de forma produtiva para o sucesso da mudança.

E sendo assim, fica claro que a comunicação empresarial interna exerce um papel fundamental e estratégico na organização, que aliado as políticas de administração, recursos humanos e crenças de gestão tendem a aproximar o público alvo dos princípios e objetivos centrais da empresa.

A definição de mudança organizacional utilizada no TCC, é a mais abrangente e útil quando se diz respeito a Gestão de Mudança: *“qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”* (WOOD JR, 1995, p 190).

Esse conceito merece destaque pela sua abrangência, ficando evidente que as mudanças podem estar presentes desde os processos mais simples até os mais complexos. Ciente da necessidade de gerenciamento das transformações, há que se conhecer o que é a gestão da mudança que este trabalho propõe como a capacidade de administrar colaboradores, processos e tecnologias durante o período de implementação de uma transformação, independentemente da natureza dessa mudança.

Para que isto ocorra, a comunicação eficaz acerca das razões da mudança e suas reais necessidades são fundamentais e indispensáveis. As pessoas que possuem as informações corretas para sua função poderão contribuir significativamente no processo, uma vez que são elas que executam as operações, que tomam as decisões e por fim são as pessoas quem se comunicam e interagem entre si e com a organização, fortalecendo a cultura organizacional. HALL (1994, p.215) escreve que *“Cultura é comunicação e comunicação é cultura”*.

Para que as pessoas aceitem as mudanças, estas precisam conhecer exatamente as suas razões, a fim de que não se sintam inseguras, ameaçadas, e prejudicadas pela mudança. Para Fonseca (2002, p. 12), “A informação oportuna e relevante permite reduzir a incerteza inerente às mudanças”.

Isso porque todas essas transformações têm impacto direto nos negócios da empresa, com consequências possíveis para todos os *stakeholders*. Apesar disso, a natureza das alterações organizacionais, além de importante, ajuda a classificar e a reunir características comuns a determinados tipos de transformações, o que pode ser estratégica para seu gerenciamento.

De forma simplista, podemos definir que o processo de comunicação como uma atividade humana é caracterizada pela transmissão e recepção de informações entre pessoas. Esta definição, mesmo simplista tem dois aspectos de suma importância para caracterização do processo, que são a *transmissão* e *recepção* de informações. Portanto, como mencionado no livro *Psicossociologia das organizações* (FERREIRA et al., 1996, p. 176) “só haverá comunicação se, de alguma forma, o receptor indicar ao emissor que recebeu a informação que lhe foi enviada, e isso só ocorre pelo envio de informação em retorno (*feedback*)”.

Nas organizações e nos ambientes de gestão de mudanças a comunicação deve ser usada para transformar o ambiente de trabalho no mais eficaz possível e fortalecer os objetivos, de forma que as pessoas se sintam parte da organização e motivadas para atingimento dos objetivos propostos.

Segundo Robbins (2003), a comunicação no ambiente organizacional pode ocorrer de três formas:

- Descendente => quando acontece dos níveis mais altos para os níveis mais baixos;
- Ascendente => quando se dirige aos mais altos escalões, favorecendo um feedback sobre progressos, metas e problemas;
- Lateral => quando acontece entre os membros de um mesmo grupo, o que ajuda a economizar tempo e também a coordenação.

Para que as mudanças ocorram como esperado, a comunicação descendente deve ser clara e coerente, proporcionando um ambiente aberto à comunicação, possibilitando que as formas de Ascendente e Lateral sejam efetivas e possam influenciar na motivação de todos os funcionários.

Diante do exposto, torna-se claro e evidente que não basta para as lideranças das empresas atuais serem ótimos técnicos, financistas ou grandes negociadores, pois é de suma importância que sejam também bons comunicadores, deixando claro as diretrizes e o caminho a ser seguido, para que seus subordinados saibam como fazê-lo.

Fazendo uma comparação dos pontos descritos anteriormente com a pesquisa abordada no TCC, fica claro que tanto os líderes quanto os colaboradores preferem que as informações sejam faladas ao vivo em reuniões (grupos ou individualmente). Isto mostra como as pessoas sentem, necessidade de ser direcionadas, saber quais caminhos devem seguir, e principalmente sentir confiança nestas decisões.

Na vida organizacional, apesar de pouco tempo de trabalho (cinco anos) se comparado com média do mercado, sempre dediquei atenção especial as lideranças por discordar de alguns pontos e formas de abordagens comum a essas posições.

O mais comum que noto é que devido a alta demanda e pouco tempo livre, as lideranças costumam priorizar as comunicações por e-mails e telefones, deixando de lado justamente o que notamos como sendo ponto principal e consenso entre os funcionários das empresas que é a comunicação pessoal e ao vivo.

Vendo este equívoco, procurei estudar e trabalhar para atingir um cargo de liderança dentro da empresa, o que não é muito comum para uma profissão técnica como a geologia. Faz pouco mais de um ano que ocupo o cargo de coordenação, e tenho hoje três funcionários como subordinados diretos, um estagiário, além dos diversos trabalhos terceirizados que ocorrem ao longo do ano.

Procuro priorizar esta comunicação direta, e outro fator que noto como fundamental é que as pessoas entendam e possuam as informações adequadas para os seus cargos. Assim o trabalho rende, elas sentem-se seguras e motivadas. Não é questão de ter todas as informações, e sim as adequadas de forma correta e direta.

É obvio que em casos comuns, situações do dia a dia, a comunicação pode e deve ser de forma informal, como as citadas acima, mas ao meu ver, as comunicações fundamentais / estruturais e as comunicações de mudança fazem parte desse quesito, devem ser pensadas e estruturadas para a ocasião específica. É fundamental que os líderes consigam transmitir aos liderados esta clareza,

firmeza nas decisões e esta abertura, para que não ocorra desmotivação, retração emocional / racional por não haver espaço para comunicação e insegurança.

Entendo que só assim, todos seguirão em frente com caminho claro a ser seguido, sem restrições as mudanças e motivados pelo objetivo comum que é o sucesso.