



BEATRICE MORRONE LIMA

A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE MUDANÇAS DE MENOR PORTE EM INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getúlio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

Londrina – PR

2019

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM DESENVOLVIMENTO HUMANO DE GESTORES

O Trabalho de Conclusão de Curso, **A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE MUDANÇAS DE MENOR PORTE EM INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS**, elaborado por Beatrice Morrone Lima e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Londrina, 23 de abril de 2019

Edmarson Bacelar Mota

Coordenador Acadêmico Executivo

Gianfranco Muncinelli

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno BEATRICE MORRONE LIMA, abaixo assinado, do curso de MBA em Desenvolvimento Humano de Gestores, Turma DHG4-Londrina do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 14/07/2017 a 27/01/2019, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado A IMPORTÂNCIA DA GESTÃO DE MUDANÇAS DE MENOR PORTE EM INDÚSTRIAS FARMACÊUTICAS é autêntico e original.

BEATRICE MORRONE LIMA

Dedico este trabalho a todos os que me acompanharam nessa jornada. Para vocês que ficaram do meu lado e nunca duvidaram de mim, mesmo quando eu duvidava.

Agradeço a minha família por estar do meu lado e principalmente a minha vó Olga, por sempre me apoiar mesmo nos planos mais estranhos e mesmo quando todos os outros achavam que eu não seria capaz. Agradeço também aos meus amigos, Sibeles, Clara, Gabrielle e Luana que ouviram tantos resmungos, que me seguraram e estavam sempre lá quando eu precisava de apoio ou apenas de um ouvido amigo. Obrigada a todos vocês.

Resumo

Mudança organizacional é um tema muito estudado e com ampla quantidade de teorias. Porém, mesmo sendo muito estudada, a porcentagem de falhas durante uma mudança organizacional é muito grande. As pesquisas nesse campo são sempre voltadas para casos de grande mudança, como no caso de fusões ou escândalos onde é necessário remover pessoas de cargos importantes para manter a empresa no mercado. Pouco é falado em caso de mudanças menores, como em procedimentos operacionais padrões de uma empresa, mas eles muitas vezes são de alta importância e sua incorreta implementação pode causar elevados prejuízos para a empresa. As mudanças organizacionais podem ser definidas de diversas formas e depende muito do que será mudado na empresa e que elas tendem a ser mais complexas quando há a necessidade de grandes alterações comportamentais. Foi observado que o principal ponto a se considerar é o comportamento de cada colaborador envolvido na mudança afim de se definir a melhor estratégia para que a mudança não falhe e que tais pontos devem ser considerados independentemente do quão pequena a mudança pode aparentar ser.

Palavras Chave: Mudanças menores. Gestão. Procedimento operacional padrão. Liderança.

Abstract

Organizational change is a well-studied topic with a large amount of theories. However, even though it is much studied, the percentage of failures during an organizational change is very high. Research in this field always focus on cases of major change, such as in the case of mergers or scandals where it is necessary to remove people from important positions to keep the company on the market. Little is the information in case of minor changes, such as in change of a standard operating procedures of a company, but they are often of high importance and their incorrect implementation can cause major losses to the company. Organizational changes can be defined in a variety of ways and depend heavily on what will be changed in the company and that they tend to be more complex when there is a need for major behavioral changes. It was observed that the main point to consider is the behavior of each employee involved in the change in order to define the best strategy so that the change does not fail and that such points should be considered regardless of how small the change may appear to be.

Key Words: Minor changes. Management. Standard operational procedure. Leadership

LISTA DE TABELAS

TABELA 1- AÇÕES QUE PODEM EVITAR RESISTÊNCIA DURANTE MUDANÇAS	16
---	----

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	1
1.1 OBJETIVO	2
1.1.1 OBJETIVO GERAL	2
1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO	2
1.2 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA	2
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
2.1 IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS MENORES	3
2.2 CONCEITO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS	4
2.3 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	5
2.4 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS	8
2.5 ATITUDES VOLTADAS A MUDANÇA	11
2.6 CAPACIDADE DINÂMICA	14
2.7 COMO INICIAR UMA MUDANÇA	16
3. METODOLOGIA.....	18
4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	19
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	21
6. CONCLUSÕES	23
7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS	26
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26

1. INTRODUÇÃO

Uma empresa farmacêutica veterinária pode ser composta por diversos departamentos, alguns bem conhecidos como o Departamento Financeiro ou o Departamento de Recursos Humanos e por outros não tão conhecidos, mas não de menor importância, como o Departamento de Garantia da Qualidade, o Departamento de Controle de Qualidade e o Departamento de Assuntos Regulatórios.

Os departamentos de Controle de Qualidade, Garantia de Qualidade e Assuntos Regulatórios tendem a estar sempre juntos quando é necessário tomar decisões para garantir o correto funcionamento da produção. O departamento de Assuntos Regulatórios está sempre atento às exigências das legislações de diferentes países e do Brasil para garantir que os produtos registrados ou em processo de registro atendam a todas as determinações existentes e preconizadas pelos Órgãos Governamentais Regulatórios. O departamento da Garantia de Qualidade é responsável pela manutenção dos procedimentos operacionais padrões (POP), além de garantir seu cumprimento e mantê-los atualizados. O departamento de Controle de Qualidade é responsável pela realização de testes de controle em diferentes momentos da produção, bem como do produto final. Tais testes são realizados com base nos procedimentos operacionais padrões.

Quando produtos veterinários são registrados é necessário apresentar uma gama de documentos, entre eles, quais testes serão realizados durante todo o processo de produção de cada lote, a fim de garantir a eficácia e segurança do produto e nesse momento os POPs são apresentados.

Em alguns momentos, novos requerimentos obrigatórios para a realização de testes no produto final são comunicados por parte dos Órgãos Regulatórios, ou ainda, ocorre a publicação de novas metodologias para testes de controle de eficácia e segurança dos produtos. Essas mudanças fazem com que seja necessário ou desejado, alterar os testes feitos e conseqüentemente os procedimentos operacionais padrão.

Por mais que a necessidade da mudança possa parecer clara para alguns colaboradores, para outros ela não é tão óbvia assim, havendo dificuldades para a implementação das mudanças.

1.1 OBJETIVO

- Buscar como obter êxito na mudança organizacional mesmo de menor porte em uma indústria farmacêutica veterinária através do correto planejamento para sua implementação.

1.1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo do estudo é, através da avaliação de pesquisa e trabalhos existentes sobre o processo da mudança organizacional, a verificação de teorias voltadas para mudança organizacionais que identificam como tais mudanças podem afetar direta ou indiretamente os colaboradores, colocando em risco o sucesso das mesmas, afim de definir como evitar uma possível falha na implementação de mudanças de menor porte em indústrias farmacêuticas veterinárias.

1.1.2 OBJETIVO ESPECÍFICO

Para atingir o objetivo geral, os seguintes objetivos específicos devem ser alcançados:

- Apresentar os conceitos de gestão de mudança;
- Investigar os pontos de gargalo no processo de alteração de procedimentos operacionais padrão de controle de qualidade em empresa farmacêutica veterinária;
- Determinar os motivos de negação da mudança;
- Justificar a importância de uma mudança de menor porte em uma indústria farmacêutica e apresentar possíveis opções para seu correto planejamento e implementação.

1.2 JUSTIFICATIVA/RELEVÂNCIA.

Para registro de produtos veterinário tanto no exterior quanto no Brasil é necessário que a empresa siga os mais recentes padrões de produção e garantia e controle da qualidade do produto final, sendo necessário que a empresa esteja sempre se atualizando em relação aos testes que devem ser feitos e são preconizados pelas farmacopeias, para o controle de qualidade do produto final de indústrias farmacêuticas veterinárias. A cultura dos colaboradores de não aceitarem mudanças não pode ser motivo para a estagnação da empresa.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 IMPORTÂNCIA DAS MUDANÇAS MENORES

Grande parte das empresas farmacêuticas veterinárias do mundo são regidas por órgãos governamentais de cada país e apesar de existirem legislações com diferenças entre si, o que elas tem em comum é que as empresas são obrigadas a seguir padrões e normas pré-determinadas para a fabricação de seus produtos. Esses padrões e normas são comumente denominadas de “Boas Práticas de Fabricação” (BPF).

Um dos pontos da BPF é que todo e qualquer procedimento realizado dentro de uma empresa farmacêutica veterinária deve ser descrito em um documento que por sua vez é denominado de Procedimento Operacional Padrão (POP). Esses POPs são criados para procedimentos aparentemente simples como lavar a mão antes de entrar em um setor, até o mais complexo sobre todos os passos para se criar um produto ou quais testes são feitos para o controle de qualidade de um produto e como fazer tais testes.

Para garantir que os POPs de teste de controle de qualidade do produto final são válidos, o que quer dizer que o resultado obtido por ele é confiável, muitas pesquisas são feitas para que seja criado um padrão nos testes. Essas pesquisas com a descrição completa de como fazer os testes, são publicadas em farmacopeias, artigos científicos e legislações. Cada vez que ocorre uma atualização de testes publicados nos meios mencionados, é necessário fazer uma atualização dos POPs. Porém, tais atualizações podem demorar anos para acontecer, fazendo com que os colaboradores se acostumem com os testes que fazem, devido à grande confiança adquirida com o tempo. Quando ocorre alguma mudança há uma grande resistência por parte dos colaboradores de aceitarem tais alterações.

As legislações e requisitos para registro de produtos veterinários sempre foram considerados mais complexos em países desenvolvidos como Estados Unidos, Canadá, Austrália, Japão, Alemanha e outros, enquanto que em países da América do Sul, África e até mesmo alguns países da Ásia, eles são considerados mais simples. Isso era visível devido ao baixo desenvolvimento tecnológico e científico dos países subdesenvolvidos, porém, com o avanço da globalização, o aumento de informação e o acesso ao desenvolvimento científico de outros países, o Brasil passou a elevar seus parâmetros para novos produtos registrados, bem como a avaliar os produtos já registrados e que aparentavam ter uma documentação incompleta com base nos critérios adotados internacionalmente.

A mudança organizacional é um tema que vem sendo debatido a muito tempo. As discussões giram em torno de como uma mudança malconduzida pode afetar o desempenho de uma equipe ou organização inteira. Os modelos de mudança organizacional mais estudados são os de caso de alteração de líderes ou fusão de empresas, e ambos os casos são situações consideradas de alto impacto. Porém, pouco se encontra sobre como mudanças menores, como por exemplo uma alteração de procedimento que muitas vezes parecem pequenas mas podem gerar um grande impacto dentro da empresa, principalmente para os pouco setores envolvidos.

Tal necessidade de atualização pode parecer explícita para quem observa a situação sem participar do cotidiano da empresa, porém, ela nem sempre aparenta ser tão indiscutível para os trabalhadores de dentro da indústria e que estão no mesmo setor a mais de 6 ou 8 anos, muitas vezes sem nunca se atualizar ou buscar novos conhecimentos.

2.2 CONCEITO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O mundo está em constante mudança e com isso empresas precisam sempre se adaptar as situações existentes para não apenas não perder posição no mercado, mas também, para ganhar novas posições. Porém, o que é mudança? A palavra mudança pressupõe uma alteração de uma situação para outra, podendo ser planejadas, premeditadas ou inesperadas e muitas vezes incontroláveis. De acordo com o dicionário da língua portuguesa, mudança é o ato ou efeito de mudar, dispor de outro modo.

O processo de mudança causa incertezas que afetam os indivíduos psicologicamente, provocando medo e conseqüentemente, gerando resistência, sendo essa uma das barreiras a uma mudança bem sucedida nas organizações. A mudança nas organizações tem, de forma geral, a função de mantê-las em atividade uma vez que a estagnação pode gerar sua falência (JÚNIOR, 1995). Mas as teorias sobre mudança organizacional são vastas e elas podem variar de acordo com as situações que provocam ou fazem com que sejam necessárias, havendo diferentes formas de abordar a mudança nas organizações.

Para LIMA e BRESSAN (2003), ela pode ser definida com qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e o ambiente, que possa ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacionais. Para 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. Ainda, ROBBINS (1999) fala que as mudanças organizacionais são atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.

É possível perceber que ainda não há um consenso para uma definição de mudança organizacional, mesmo ela sendo a muito tempo estudado.

Mas ao se pensar em uma empresa farmacêutica, a necessidade de atualização de um procedimento operacional padrão de um teste de controle de eficácia do produto final, se encaixa na definição de LIMA e BRESSAN (2003), uma vez que se trata de uma alteração planejada no trabalho, com consequência relevante de natureza positiva para a eficiência, eficácia e sustentabilidade da organização perante o mercado. Tal definição se justifica pois, quando os Órgãos Governamentais responsáveis pela regulamentação desses produtos exigem a realização de atualizações para comprovar sua qualidade, uma empresa não pode aceitar que o mesmo teste seja feito por 10 anos, quando há uma constante atualização dos mesmos. A ausência de atualizações pode levar a uma perda de mercado tanto nacional quanto internacional além de possíveis perdas de registro em caso de auditorias por parte dos órgãos fiscalizadores.

2.3 TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

WEICK e QUINN (1999) falam que a mudança organizacional pode ser contínua, onde a mudança é constante, cumulativa e evolutiva, nas que tais avanços podem ser pequenos e ocorrer no decorrer do dia de uma organização e é o seu acúmulo que propicia uma mudança significativa ou; pode ser episódica onde a mudança não é frequente e ocorre apenas em momentos de divergência onde a organização perde seu equilíbrio.

NADLER *et al.*, (1994) apresenta que a mudança organizacional pode ser incremental/contínua onde há a manutenção de um padrão existente que até podem apresentar dimensões diferentes, mas ainda é realizada dentro do contexto atual da empresa e pode ser descontínua onde não existe um padrão para a mudança e ela ocorre em períodos em que a organização não se encontra em equilíbrio, podendo envolver a reestruturação de diferentes pontos da empresa.

As definições de WEICK e QUINN (1999) e NADLER *et al.*, (1994) mostram o quão grande é o impacto das mudanças e que mesmo quando elas são menores, o seu acúmulo pode gerar algo maior. Uma mudança de procedimento operacional padrão nem sempre é visto com algo grande, pois muitas vezes ela envolve apenas uma ou duas pessoas responsáveis pelas

funções descritas no procedimento. Mas mesmo com pouca repercussão, sua implementação pode ser difícil. SILVA (1999) por sua vez, aponta que as mudanças podem ser incremental/organizacional com um aumento da eficiência e do uso de recursos ou mudança da arquitetura da empresa; ou transformacional/ institucional que gera o questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização. Esse autor também apresentou que a mudança organizacional pode ser classificada em relação ao seu tipo de critério. Por exemplo, uma mudança organizacional pode ter como critério a intencionalidade podendo ser intencional/deliberada onde o processo ocorre de forma consciente pela organização; ou não intencional/emergente, onde o processo é necessário devido a circunstâncias não prevista e ocorre sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realiza-lo. Para um critério de controle sobre o processo, a mudança organizacional pode ser programada/planejada na qual o processo segue uma sequência de eventos previamente elaborados; dirigida, onde o processo é controlado por uma direção da organização, mas não apresenta uma sequência rígida de eventos; e espontânea, onde a mudança ocorre sem que a organização tenha controle sobre o processo. Em caso de um critério de amplitude das dimensões organizacionais afetadas a mudança pode ser; macro, havendo o envolvimento de ampla variedade de dimensões internas e externas da organização; e micro, envolvendo apenas uma parte interna e restrita da organização. Em caso de um critério referente a frequência de ocorrência ela pode ser; evolutiva, onde pequenas alterações levam a uma alteração global da organização quando comparado com seu estado inicial, sem ser notado um início, meio e fim para a mudança; e episódica/intermitente, cujo processo todo de mudança é bem delimitado e tende a ocorrer em um curto espaço de tempo. O critério pode ser ainda em relação a profundidade das mudanças ocorridas podendo ser; normal, onde ocorre pequenas alterações no conjunto total da organização em relação a seu estado inicial; ou radical, gerando maiores alterações no conjunto da organização. Ainda, o critério pode ser em relação a seu conteúdo afetado sendo dividida em; natureza predominantemente técnica/econômica que afeta mais dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e economias da organização, ou; natureza predominantemente humana/social que afeta mais relações humanas da organização.

A vasta gama de classificação de tipo de mudança que pode ocorrer dentro de uma organização torna visível a necessidade de entender por qual delas a organização irá ou está passando para que seja feito o melhor planejamento possível. Também é possível ver que dependendo do tipo de mudança, nem toda a organização será afetada. Esse é o caso quando

ocorre uma mudança de procedimento operacional padrão em um determinado setor da empresa. Porém, o fato desse tipo de mudança ser menor não quer dizer que ela não tenha importância ou não possa causar algum impacto negativo se ocorrer incorretamente.

Usando as classificações de SILVA (1999), é possível classificar uma mudança de procedimento operacional padrão de um teste de controle de qualidade de um produto final como uma mudança intencional, uma vez que é constatada a necessidade de se atualizar algum teste; programada, pois é necessário confirmar a nova metodologia, treinar o colaborador escolhido para executar corretamente a técnica, verificar a necessidade de aquisição de novos equipamentos e/ou insumos, sendo preciso um grande planejamento para sua implementação; e micro, pois apenas poucas pessoas e setores são envolvidos. Para o critério de frequência, esse tipo de mudança pode ser classificada tanto como evolutiva quanto intermitente. Isso ocorre pois a alteração de um procedimento operacional padrão para teste de controle de qualidade de produto final pode, muitas vezes, ser usada para melhorar a metodologia de análise de outros produtos (evolutivo), quanto pode ser uma alteração de metodologia tão específica que não seja possível utilizar em nenhum outro produto (intermitente). No caso do critério de profundidade, esse tipo de mudança não se encaixa em nenhum dos descritos, já que, mesmo elas sendo pequenas, não geram nenhuma alteração no conjunto total da organização. Para o critério de conteúdo afetado, ela se caracteriza como técnica pois há mudanças em alguns processos e procedimentos.

Outras definições dadas por outros autores e que também podem se enquadrar no caso de uma mudança de procedimento operacional padrão de testes de controle de qualidade de produto final são:

- Incremental / Contínua - Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa (NADLER *et al.*, 1994);
- Primeira ordem - É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização. (PORRAS e ROBERTSON, 1992);
- Intencional - Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas (FORD e FORD, 1995);
- Micro mudança - Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto (MINTZBERG *et al.*, 1998);

- Mudança cultural – Considerada a mais difícil de lidar pois ela foca na mudança de um padrão de comportamento dos colaboradores (SMITH, 2002).

2.4 RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

Toda mudança remete ao novo, à curiosidade, ao medo, ao desconhecido, à falhas e também às críticas. Pode representar oportunidade da experimentação, da inovação, da vitória, do sucesso, da chance de demonstrar espontaneidade e originalidade. Por outro lado, pode ser encarado como momento de sofrimento, dor, cansaço ou aborrecimento. Toda mudança pode ser complexa e sempre há um balanço entre as oportunidades e as ameaças que podem vir com ela.

A Neurociência explica que para mudar um comportamento, temos que construir outros modelos em nossa mente. O novo conceito precisa ser absorvido para criar um novo modelo mental; se o indivíduo, continuamente, abastece seu cérebro com novos conhecimentos, deixa-o preparado para mudanças (BECKER e CROPANZANO, 2010).

É necessário manter os colaboradores em constante atualização para que eles apresentem uma melhor abertura e disposição para mudanças. Sem novos conhecimentos ocorre uma situação de acomodação por parte do colaborador. Quanto mais acomodado, menos favorável a uma mudança esse colaborador será.

As empresas, quando das mudanças organizacionais, precisam de gestores com habilidades necessárias para conduzir os programas e projetos com as estratégias que garantam que as mudanças estejam alinhadas aos objetivos de negócios. Eles devem ter capacidade e autonomia para lidar com fatores culturais, recompensas, reconhecimento, incentivos e normas estabelecidas. Isso quer dizer que gerenciar o contexto é crucial para as iniciativas de mudanças (CABREY e HAUGHEY, 2014)

Ter um funcionário pronto para a mudança, com abertura e compromisso para ela é essencial. É imprescindível que as organizações forneçam apoio aos funcionários para que eles aceitem as iniciativas de mudanças (CHOI, 2011).

As mudanças organizacionais ocorrem por meio de seus colaboradores e o êxito da mudança só irá ocorrer quando todos os envolvidos mudarem suas ações no trabalho, seguindo as orientações dos programas e projetos apresentados pelo novo conceito que a organização quer implantar. Quando os objetivos da mudança pretendida não são atingidos o ponto falho

normalmente está na implementação e não na iniciativa da mudança. (KLEIN e SORRA, 1996; KOTTER, 1996; SCHEIN, 1999).

Muitas vezes, gestores querem simplesmente mostrar resultados e se apressam com uma mudança, impondo novas condições de maneira que a mudança ocorra o mais rápido possível. Por conta disso, o gestor muitas vezes não percebe que seus liderados não estão agindo de forma positiva perante a mudança.

As posturas que podemos encontrar diante das mudanças podem ser prontidão para mudanças, compromisso com a mudança, abertura para a mudança e resistência a mudança e cada uma delas representam fatores que influenciam no sucesso ou não da mudança proposta. Tais posturas retratam o entendimento e a avaliação dos colaboradores em relação a mudança, podendo o parecer final ser positivo ou negativo (CHOI, 2011).

Quando os colaboradores constatam que a organização irá implementar mudanças, ele tentam entender a situação e buscar informações, fazendo suposições sobre o processo de mudança (FORD *et al.*, 2008). Se, neste momento, os gestores não se mostrarem hábeis para perceberem a incertezas que estão sendo geradas e apresentar respostas concretas, permitirão que os colaboradores formem suposições, expectativas e impressões. Quando deixa-se de lado as suposições e os colaboradores tem conhecimento dos objetivos reais das mudanças e quando há o entendimento que elas são positivas, o resultado é a prontidão do colaborador durante a mudança organizacional. Porém, a prontidão, compromisso e abertura para a mudança será também influenciada pela percepção do colaborar sobre a capacidade da organização de lidar com a mudança proposta (CHOI, 2011).

Outras considerações sobre o compromisso com as mudanças são feitas por HERSCOVITH e MEYER (2002), eles descreveram o compromisso do colaborador com a mudança da organização como uma mudança de mentalidade que liga o indivíduo, além de uma sequência de ações necessárias para o sucesso da implementação da iniciativa de mudança. Eles identificam três tipos diferentes de compromisso, sendo eles:

- Compromisso afetivo: transmite a vontade de fornecer suporte a um projeto que está alinhado com suas crenças em seus benefícios inerentes;
- Compromisso normativo: demonstra um senso de obrigação de oferecer suporte para a mudança;

- Compromisso de continuidade, entende que haverá custos associados com a possível falha da mudança.

Nos três pontos apresentados acima, é possível notar que para atingir tal nível de compromisso, os colaboradores precisam de informações sobre o que está ocorrendo, além de entender a mudança e conseguir formular de forma coerente qual o seu papel nessa mudança e quais consequências ela trará para eles.

Há indivíduos que apresentam grande interesse e fascínio por novidades, sempre aberto a inovações e por isso, mais curiosos e criativos. O colaborador com estas características contrasta com o colaborador de personalidade que encontra tranquilidade no conhecido e habitual, sempre evitando mudanças (ROBBINS, 2005).

Outro fator que pode comprometer a implantação de um projeto de mudança organizacional é o cinismo em relação a mudança organizacional. Esse cinismo foi definido por WANOUS *et al.*, (2000) como a descrença da obtenção de resultados positivos aos esforços da mudança já que os responsáveis pela organização são vistos pelos colaboradores como indivíduos desmotivadores e/ou incompetentes.

Esse pessimismo criado pelo cinismo faz com que os colaboradores não sejam receptivos a mudança, dificultando suas atividades e passos planejados, podendo levar ao insucesso da mudança organizacional. Tal sentimento se espalha pelo ambiente da organização e os colaboradores passam a questionar a competência dos gestores. Esta crença é instaurada e constantemente revalidada, influenciando e reforçando assim, o pensamento cínico, fazendo com que a iniciativa de mudança não seja bem-sucedida. Desta forma, pode-se estabelecer um ambiente nocivo de trabalho, onde o colaborador que se torna cínico com a propensão de perder sua motivação ou comprometimento com o trabalho e conseqüentemente com a organização (CHOI, 2011).

Uma vez desmotivados os colaboradores perdem o comprometimento com a mudança, podendo dessa forma, gerar uma resistência no desenvolvimento e sucesso da mesma.

Uma organização é formada por indivíduos que trazem, cada um deles, personalidade e comportamentos completamente diferentes. Eles devem ser tratados como os indivíduos que são, sendo que cada um tem sua própria peculiaridade. O comportamento do indivíduo e suas atitudes são determinadas muito mais por sua percepção da realidade do que pelo objetivo da realidade (SPREIRZER, 2007). Não tendo informações concretas sobre a mudança, o

colaborador pode criar um pensamento negativo sobre ela, como por exemplo, se ele achar que ao final de tudo ele não será mais necessário e poderá ser demitido, o colaborador pode se sentir mais motivado em atrapalhar a mudança e não irá se comprometer com ela.

A organização é responsável por propiciar as condições para que o colaborador perceba que a mesma fará todos os esforços para que o projeto atinja seu objetivo, assim a atitude do colaborador frente a uma mudança organizacional torna-se proativa nessa fase, trazendo considerações positivas e uma transição mais alinhada, pois haverá comprometimento com os objetivos a serem alcançados. É inevitável repetir que a mudança organizacional necessita de gestores com habilidades necessárias para conduzir os programas e projetos com as estratégias que garantam que as mudanças estejam alinhadas aos objetivos de negócios, que percebam toda a resistência e problemas ligados as mudanças para planejar cada ação e acima de tudo, ter certeza que a mudança é necessária. A mudança deve ser feita quando há a percepção de problemas organizacionais relacionados com a capacidade de eficácia da organização ou quando há uma oportunidade de crescimento que podem oferecer vantagens no futuro (SENGE, 1990).

Conhecer os perfis dos colaboradores se tornar necessário para que seja avaliado da melhor maneira possível qual deles pode gerar maior resistência para que dessa forma, **seja possível** acompanhar suas atitudes e perceber se está havendo falta de comprometimento para tentar remedia-lo e evitar que tal sentimento seja transmitido para outros colaboradores.

2.5 ATITUDES VOLTADAS A MUDANÇA

É considerado de responsabilidade do gestor perceber se seus colaboradores estão apresentando alguma resistência a mudança sofrida, seja ela grande ou não. Essa percepção é importante para que seja possível reverter o estado de “falta de comprometimento” do colaborador, que pode acabar prejudicando o sucesso da mudança pretendida.

De acordo com ALTORFER (1992), assim como a dor para o organismo funciona como um sinal de que algo não está funcionando bem, os sinais de resistência em uma organização são indicações de que as funções estão fora de forma. Ao descobrir atitudes ou sentimentos que gerem reações de resistência frente à uma mudança, é necessário tomar providencias frente a tais colaboradores para que seja possível assinalar medidas para suavizá-la (OREG, 2006). Assim como um organismo com dor irá funcionar de forma incorreta, um colaborador com

sinais de resistência também irá interferir no funcionamento da organização. As providências necessárias para continuar com o correto funcionamento da organização só poderão ser tomadas se o colaborador realmente for conhecido por seu gestor, pois em cada caso há um tipo de medida, de atitude, que poderá remediar tal resistência ou torna-la ainda mais forte.

GIANGRECO (2002), define a resistência à mudança como uma forma de desacordo organizacional a um processo de mudança (ou práticas) que os indivíduos consideram desagradáveis, discordantes ou inconvenientes, baseado nas avaliações pessoais e/ou do grupo. Porém, os motivos inerentes a uma resistência para mudanças podem muitas vezes passar despercebidos pelos gestores.

Alguns indivíduos aceitam com satisfação uma simples mudança, pois para eles, as mudanças trazem alegria, vantagens e um sentimento de um trabalho bem feito, já para outros, os sentimentos envolvidos nas mudanças são de desvantagens, tristeza, dor e até mesmo humilhação. Ainda outros parecem indiferentes como se não tomassem ciência de que mudanças estão ocorrendo. (CARNALL, 1986). Dessa forma, é possível ter colaboradores com uma grande aversão ao processo de mudança, que acabam se destacando por conta de suas atitudes e pensamentos pessimistas, enquanto que é possível ter colaboradores que anseiam por essa mudança, afim de ver melhorias na organização ou processos dentro dela. Isso ocorre pois cada indivíduo é um ser único em sua personalidade e a experiência vivida muda de modo diferente um colaborador ou outro (CARNALL, 1986). A resistência à mudança apresenta-se em ações individuais ou coletivas e os indivíduos se diferem em termos de sua habilidade e disposição de se adaptarem à mudança organizacional (DARLING, 1993).

Muitas mudanças geram a necessidade de se aprender algo novo. No caso de testes de controle de produto final farmacêutico ou biológico, colaboradores que fazem tais procedimentos muitas vezes não se atualizam e aparentam ter receio de fazer testes diferentes. Isso pode ocorrer pois eles acreditam não ser capazes de aprender novas técnicas, que se algo é feito da mesma forma a tanto tempo não há porque muda-lo, ou ainda, se sente diminuídos pois o que eles fazem e sabem não importa mais e concluem, como consequência destes sentimentos, que não possui mais valor na empresa. Tais pensamentos geram a ideia de que o colaborador não será mais necessário na empresa, por possível falta de capacidade, fazendo com que empecilhos sejam criados para evitar ao máximo que a mudança ocorra ou funcione, na tentativa de fazer com que os procedimentos voltem ao que eram originalmente.

Tais pensamentos corroboram com KANTER (1985), que relata alguns tipos de resistência como por exemplo: perda de controle (sentir que a mudança está sendo feita a você, não por você); perda de face (sentir vergonha pela mudança, pois isto é visto como uma maneira de que o que era feito no passado estava errado); perda de competência (sentir que habilidades e competências que existiam já não serão mais úteis após a mudança); cronograma fraco (onde o empregado é pego de surpresa, não sendo comunicado sobre a mudança, criando um senso de falta de pertencimento e sentimento de trabalho em excesso e falta de apoio por parte da organização e supervisores).

Ainda, BOYETT e BOYETT (1999), também confirmam que certos colaboradores podem resistir à mudança por motivos como: homeostase (colaborador se sente em equilíbrio com a situação em que se encontra e não quer correr o risco do incerto pelo certo); inércia (colaborador apenas segue o fluxo dos procedimentos não tenta que pensar no que ou porque está fazendo isso, sendo algo confortável para ele); satisfação; falta de amadurecimento; medo; interesse pessoal; falta de autoconfiança; choque do futuro; futilidade; falta de conhecimento; ceticismo; rebeldia; genialidade individual versus mediocridade do grupo; ego; pensamento de curto prazo; miopia; sonambulismo; cegueira temporária, e etc.

É possível resumir tais motivos como o fato de que alguns colaboradores não buscam conhecimento e se sentem estáveis e em equilíbrio com a situação atual em que se encontram. Dessa forma eles não possuem interesse em alterar qualquer procedimento, uma vez que estarão trocando o certo pelo duvidoso. O medo de que algo possa dar errado é muito mais forte do que a esperança de que o futuro poderá ser melhor do que a situação que se tem atualmente.

É notado que, mesmo passando por anos de evolução tecnológica, as características humanas em determinadas situações persistem e causas de resistências a mudanças, como as descritas por LAWRENCE (1969), ainda podem ser reconhecidas hoje dentro das organizações. Algumas dessas causas são:

- Preocupação consigo mesmo (auto preocupação);
- Negligenciamento das habilidades dos colaboradores (know-how desprezado);
- Dedicção total dos agentes responsáveis pela mudança que se identificam com a mudança mas não se importam se os outros possuem tal pensamento;

- Transmissão ou apresentação incorreta das ações para implementação da mudança por parte dos gestores, que acreditam que os colaboradores não iriam entendê-las levando a uma ausência de senso de pertencimento ou até mesmo importância para a organização;
- Os gestores não acreditam em seus colaboradores, não aceitando ideias ou argumentos em relação a mudança pois acreditam que elas estão sendo propostas apenas para derrubar a ação ou provar que ela não dará certo.

A forma de resistência à mudança não é única, sendo influenciada por diferentes fatores como a personalidade do indivíduo, a natureza da mudança, as atitudes destes para com a mudança e das forças que derivam do grupo e da organização com seu contexto.

Os gestores que têm um compromisso de fazer com que as mudanças ocorram de forma eficaz e com êxito em seus processos, devem ter como primícias o planejamento de suas ações, deve ter em conta as experiências anteriores garantindo que o empregado veja com confiança as intervenções e propostas apresentadas pela organização.

A organização deve estar pronta a responder questões para obter uma avaliação da viabilidade do processo de mudança e seu sucesso

- Quais serão os eventos/ações? Qual frequência?
- Quais tecnologias serão usadas? Já estão disponíveis? Há outras necessárias?
- Quais “verdades” iremos assumir?
- Há barreiras conhecidas, comunicações legais?
- A organização possui capacidade de realização das mudanças?
- Custos envolvidos?

2.6 CAPACIDADE DINÂMICA

De acordo com MEIRELLES e CAMARGO (2014), a capacidade dinâmica envolve um conjunto de comportamentos, habilidades, rotinas, processos e mecanismos de aprendizagem e governança do conhecimento, voltados para a mudança e inovação. Esse conceito tem sido estudado nos últimos anos e é importante por se tratar da capacidade adaptativa da organização frente ao dinamismo do ambiente e como elas podem alcançar e sustentar vantagens em um ambiente de mercado (DOSI *et al.*, 2000).

A dinâmica é entendida como situações em que há mudanças rápidas na tecnologia e forças do mercado que exercem efeitos retroalimentares na firma. Embora recursos valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis façam parte dos elementos que criam a vantagem competitiva de uma organização no mercado, essa vantagem pode não persistir ao longo do tempo. Tais recursos podem se tornar obsoletos, porém, se a empresa consegue se renovar e reconfigurar suas capacidades de forma a acompanhar a mudança do mercado e ambiente, então essa organização possui capacidade dinâmica. A capacidade dinâmica de uma organização se baseia em aprendizagem que garante constante evolução do conhecimento organizacional (MEIRELLES e CAMARGO, 2014).

A necessidade de se manter em constante atualização e avaliando as mudanças de legislação e conseguindo alterar tanto processos de produção quanto de controle de qualidade fazem com que uma organização produtora de medicamentos veterinários possua uma grande capacidade dinâmica. Tal capacidade é vital para que a organização não fique para trás no mercado e possa apresentar produtos superiores aos concorrentes.

As empresas atuam em um ambiente de constante transformação, e isso exige mudanças para que elas possam se manter e crescer no mercado. Então, não há como elas se adaptarem dinamicamente às mutações do ambiente sem a capacidade de perceber o que pode ser benéfico ou prejudicial ao negócio. É preciso saber aproveitar as oportunidades, driblar as ameaças e estar sempre a postos para reconfigurar os recursos internos.

A capacidade dinâmica de uma organização é a sua capacidade de criar, estender ou modificar sua base de recursos propositalmente e ela pode surgir de diversas formas (HELPHAT *et al.*, 2007). De acordo com MEIRELLES e CAMARGO (2014), a capacidade dinâmica pode permitir que a organização entre em um novo negócio e estenda sua base de negócios ou então que ajude a organização a criar novos produtos e processos de produção, ou ainda, pode ser relacionada a capacidade dos gestores em tornar a organização mais lucrativa. Ainda, quando ocorre a associação de comportamentos e habilidades de mudança e inovação com a rotina da capacidade dinâmica, que possuem como base mecanismos de aprendizagem e governança temos como resultado a capacidade dinâmica.

A capacidade dinâmica envolve uma visão macro da organização, o que requer o entendimento de cada um dos níveis atingidos pela mudança, sendo eles o individual, o coletivo e o organizacional. No nível individual temos as habilidades e comportamento de mudança,

enquanto que no coletivo e organizacional temos os processos, rotinas e mecanismos de aprendizagem (MEIRELLES e CAMARGO, 2014).

2.7 COMO INICIAR UMA MUDANÇA

RONDEAU (1999) afirma que as mudanças ocorrem devido a alterações sofridas na maneira de pensar de uma gestão, enquanto que SILVA *et al.*, (2009) afirmam que as mudanças ocorrem também devido a fatores externos como eventos ambientais, oscilações de mercado e de concorrências, reformulações de políticas governamentais, ou devido fatores internos como alteração estratégica da alta administração, implementação de sistemas de planejamento e controle e das situações relacionadas aos processos entre os integrantes da organização.

No caso de indústrias farmacêuticas veterinárias e dentro dos setores de garantia de qualidade e controle de qualidade, o principal motivo para ocorrer mudança nos procedimentos operacionais padrão é a ocorrência de publicação de novos métodos de análise de produto final que se tornam mais precisas e muitas vezes mais econômicas, além de mudanças de legislações dos países para os quais os produtos são vendidos. Tais legislações visam garantir a entrada e comercialização de produtos de melhor qualidade no país. Um dos problemas dessas mudanças é que muitas vezes elas ocorrem sem aviso prévio e o tempo de adequação para elas pode ser pequeno.

Durante a implementação de uma mudança o gestor deve estar preparado para ouvir o seu colaborador e transmitir segurança para que eles expressem seus anseios e dúvidas, apresentem ideias novas ou esclareçam dúvidas. Isso deixará o colaborador motivado e confiante com relação à mudança que ocorrerá. O papel que cada um deverá exercer durante o processo deve ser claro; enfatizar que a participação deles é fundamental para que a mudança organizacional ocorra com sucesso e que ela beneficiará a todos.

ROBBINS *et al.*, (2010) definiu ações a serem seguidas afim de evitar resistências durante a mudança afim de aumentar as chances de sua correta implementação. Tais ações podem ser encontradas na tabela 1.

Ação	Descrição
Educação e comunicação	Comunicar o processo de mudança para a organização pode reduzir a resistência pois há a possibilidade dos colaboradores

	conhecerem os fatos importantes e ter a possibilidade de esclarecer mal entendidos e uma comunicação apropriada facilita o entendimento da necessidade da mudança. É importante ter em mente que a comunicação é o que o outro entende e não o que você fala.
Participação	Participar de decisões faz com que a resistência seja anulada, mas é preciso ter em mente a capacidade do funcionário em agregar ao processo. Essa participação gera compromisso e melhoria nas decisões finais do processo.
Apoio e comprometimento	Ao demonstrar baixo comprometimento emocional, principalmente por parte dos gestores há o aparecimento de cinismo por parte dos colaboradores, sendo importante busca seu apoio para evitar tal situação.
Desenvolvimento de relações positivas	Ao criar relações positivas se tem um maior senso de confiança entre o gestor e os colaboradores e com isso é mais fácil a aceitação das mudanças
Implementação justa	Assegurar ao colaborar que a implementação será feita de forma justa fará com que ela seja percebida como coerente e será mais facilmente aceita.
Manipulação e cooptação	A manipulação de funcionários de forma disfarçada, ao tornar alguns fatos e informações mais atraentes pode facilitar o apoio a mudança. Além disso, “subornar” pessoas chaves que lideram os grupos de resistência também pode ajudar. O risco é que se os funcionários perceberem há a perda total de credibilidade da organização.
Seleção de pessoas	Pesquisas sugerem que a habilidade de aceitar mudanças pode estar relacionada a personalidade de indivíduos. Procurar colocar colaboradores nas equipes que estejam abertas a experiências, possuem comportamento positivo e

	reflexivo em relação a mudança, além de dispostas a assumir riscos pode ajudar.
Coerção	Uso de ameaças direta ou força sobre os colaboradores resistentes. Porém, caso outros colaboradores notem, a organização também perderá a credibilidade

Tabela 1: *Ações que podem evitar resistência durante mudanças*

Fonte: ROBBINS *et al.*, 2010.

ANDERSON e ANDERSON (2001), indicam que uma mudança é feita de três elementos, sendo eles pessoas, conteúdo e processos. O conteúdo indica “o que” precisa ser mudado na organização. As “pessoas” significa os indivíduos impactados diretamente ou indiretamente pela mudança. O processo é “como” as mudanças são planejadas, desenhadas e implementadas.

SANTOS (2014), corrobora com o achado de outros pesquisadores ao apontar que para um processo de mudança ocorrer de forma eficaz, é necessário primeiramente realizar um diagnóstico afim de se entender onde a organização está e para onde ela quer ir, definir as estratégias que farão a empresa chegar na meta definida e implementar as ações definidas e gerir as questões interpessoais associadas à mudança.

É necessário compreender os aspectos da mudança afim de definir a melhor estratégia de como gerenciar a mudança. Uma mudança planejada remete a uma transição mais suave com uma definição do que se quer alcançar.

3. METODOLOGIA

O presente trabalho pode ser classificado como uma revisão, onde optou-se por um ensaio teórico da literatura nacional e internacional do tema abordado com o objetivo de aprofundar os conhecimentos sobre mudanças organizacionais além de um levantamento de casos de organizações que passaram por mudanças e conseguiram realizar sua implementação de forma satisfatória afim de definir possíveis ações que podem ser tomadas para garantir a implementação satisfatória de uma mudança de menor porte em uma empresa.

Através da pesquisa, da leitura e avaliação de trabalhos existentes sobre o processo da mudança organizacional, conheceu-se diversas teorias que identificam como tais mudanças podem afetar direta ou indiretamente os colaboradores, colocando em risco o sucesso das mudanças organizacionais, definindo estratégias para evitar uma possível falha na implementação de mudanças de menor porte em indústrias farmacêuticas veterinárias.

A pesquisa foi feita pela internet, usando o Google acadêmico. Para pesquisa foram utilizados os seguintes conjuntos de palavras “organizational change”, “resistance to organizational change”, “minor organizational change”, “success organizational change”. Os artigos ou teses de conclusão de curso foram selecionados para uma posterior leitura de acordo com seu título e informações do resumo. Em uma primeira etapa de seleção um total de 117 trabalhos foram selecionados. Após leitura completa dos trabalhos, apenas 38 foram selecionados para a criação deste trabalho.

A verificação das conclusões obtidas por estes estudos e, somando-se com a experiência profissional da área de assuntos regulatórios que atuo, permitiram preconizar ações que possam evitar uma possível falha na implementação de mudanças de menor porte em indústrias farmacêuticas veterinárias.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Por meio das teorias, bem como dos relatos de casos de mudança organizacional é possível estabelecer padrões e táticas para a realização de uma mudança organizacional para que ela tenha maior chance de ser bem-sucedida, tendo sempre em mente alguns pontos mais relevantes.

Tendo em mente que a mudança organizacional pode ser considerada como qualquer alteração que vise melhorar ou tornar a organização mais eficiente, uma mudança de POP pode ser considerada como uma mudança organizacional. Com isso, os aspectos teóricos de uma mudança organizacional devem ser levados em consideração no caso de uma alteração de POP. Toda mudança é situacional e acontece mesmo que as pessoas passem ou não por ela e envolvem turbulência e disrupção do status quo.

A necessidade constante de aperfeiçoamento de progresso das organizações requer atenção aos métodos de suporte que serão aplicados durante as mudanças pretendidas a fim de obter o resultado esperado, atenuando os fatores críticos de risco de sucesso.

Autores como SENGE (2001) descrevem em seus estudos que o percentual de êxito na efetivação das mudanças é inferior ao esperado pelas organizações. Estatísticas demonstram que menos de 50% atingem resultados de sucesso e acredita-se que esse percentual é inferior a 20%, pois o processo de mudança é entendido como ameaça à estabilidade pré-existente na organização. Este cenário é consequência de dificuldade de comunicação, atraso no cronograma de atividades, falha no alcance dos resultados propostos e resistência às mudanças, ou seja, não houve alinhamento entre a alta administração e os subordinados. De forma simplista, a mensagem passada é que a administração busca qualidade total e reestruturação organizacional, e incumbe aos gestores seguir o plano de melhorias nos processos e a integração dos novos processos à organização, enquanto, de seus funcionários espera-se entusiasmo, aceitação e comprometimento.

Smith (2002), mostra que poucos estudos são feitos para casos de mudanças culturais, sendo ela considerada a mais complexa. Ainda, o autor aponta que, mesmo procurando na literatura casos de sucesso de mudança organizacional, não se deve confiar plenamente nas abordagens mostradas. Alguns pontos devem ser avaliados para entender se a situação se aplica a sua pois ao se tratar de comportamento das pessoas, a situação pode ser muito variável.

Porém, é importante que todos na organização tenham o entendimento das razões da mudança, para coibir os fatores de risco às mudanças pretendidas. Para AZAMBUJA (2003), compreender e fazer com que todos os funcionários compreendam os reais motivos das mudanças é um passo obrigatório para uma manutenção bem-sucedida de qualquer projeto de mudança.

SENGE (2001) disse que alguns dos fatores de sucesso para as mudanças organizacionais são: conseguir controlar o tempo; ser capaz de orientar os colaboradores; conseguir provar a importância da mudança; apresentar clareza e coerência gerencial; demonstrar que não há problema em sentir medo ou ansiedade; controlar avaliações negativas do processo; isolar os colaboradores descrentes do processo; conseguir enfrentar a estrutura de governança e o conflito entre os grupos; ser capaz de difundir conhecimento e informações; e conseguir manter foco na estratégia e propósito da organização.

Ainda, MANDELLI (2003) diz que para o sucesso da mudança organizacional é necessário conseguir incorporar a mudança como parte do trabalho para que vire rotina, conseguir mesclar pessoas inexperientes com experiente visando uma constante aprendizagem, manter a comunicação para todos os níveis de colaboradores, minimizar o poder de hierarquia transformando a empresa em um modelo horizontal de gestão, minimizar barreiras burocráticas e incentivar a troca de informações com compartilhamento de erros e acertos entre os colaboradores.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Mesmo com inúmeros artigos e pesquisas sobre o tema, sempre voltamos para um mesmo entendimento da importância do planejamento de uma mudança, a fim de ter um melhor envolvimento dos colaboradores criando um senso de pertencimento e garantindo uma melhor mudança além de sua correta implementação.

Ter conhecimento do perfil de sua equipe e de cada indivíduo que a compõe, é essencial para o gestor ser capaz de identificar quais colaboradores estão mais propensos a aceitar uma mudança e quais estão mais propensos a não aceitá-las e por conta disso necessitam de uma atenção extra para evitar a criação de um sentimento de cinismo que possa se espalhar para outros colaboradores.

Manter um clima adequado durante uma mudança, gerando um constante senso de pertencimento, sempre ouvindo todos os colaboradores para compreender seus medos e ansiedades para entender quais informações precisam ser apresentadas para evitar a instauração de um clima que possa levar a uma falha na implementação da mudança.

Como previamente falado, não há muitas informações voltadas para mudanças de menor porte, onde uma baixa quantidade de setores e colaboradores estão envolvidos. Porém, toda e qualquer mudança, deve ser levada a sério pois a correta implementação dela pode ser responsável por garantir a continuidade da organização no mercado ou até mesmo de novas posições.

Para o caso discutido, de uma alteração de um procedimento operacional padrão, podendo ser considerada uma mudança pequena por envolver poucas pessoas e setores, sua incorreta implementação pode causar o cancelamento do registro do produto e

consequentemente impedindo sua venda, ou em caso de novo registro, impossibilitando que ele seja finalizado.

É de grande importância ter programas de atualização e treinamento para que os colaboradores tenham constante acesso a novas informações para que se tornem mais abertos a novas mudanças. Tal acesso se mostra de grande importância quando falamos de um setor de Garantia da Qualidade, Controle da Qualidade ou Assuntos Regulatórios. Esses setores trabalham em áreas que sofrem constantes atualizações sendo necessário que seus colaboradores estejam engajados com a organização e dispostos a lidar com mudanças.

Se esses colaboradores não forem abertos a mudanças, os gestores dos setores envolvidos devem juntar todas as informações necessárias e apresentar a forma mais clara fazendo reuniões de acompanhamento e deixar aberto para os colaboradores darem sua opinião, de forma que eles se sintam envolvidos e ouvidos, aumentando sua autoestima e assegurando sua motivação para garantir que a mudança seja implantada de forma correta.

Alguns colaboradores mais antigos na empresa, quando mal informados, podem entender erroneamente que seu conhecimento e ações são errados, fazendo com que haja uma resistência por eles não pretenderem “assumir o erro”. Nesse caso é necessário apresentar ao colaborador o motivo da alteração do procedimento operacional padrão, mostrando que o Órgão Regulatório em questão não aceita mais o teste que foi feito no produto final por mais de uma década, ou então que, por conta do planejamento estratégico da empresa em registrar o produto em outros países, gera a necessidade de testes mais robustos. Dessa forma, o gestor consegue deixar claro que o motivo pelo qual a mudança está ocorrendo é o fato de que não permitem e não aceitam que seja feito de outra forma, mostrando ao colaborador que mesmo que o procedimento operacional padrão mude, o know-how dele é importante e em nenhum momento foi considerado que seu trabalho estava incorreto, assim, o colaborador não se sentirá ignorado ou desprezado, evitando resistência em relação a mudança.

Outro sentimento que pode ocorrer é em casos de colaboradores acomodados, eles podem ter medo de não se acostumar com a mudança, assim a alteração de procedimento operacional padrão pode ser traduzido como uma insegurança do colaborador achar que não será capaz de executar os novos testes, que estes representarão aborrecimentos, cansaço e horas extras de trabalho. Nesse caso, o gestor pode investir em treinamento e cursos para que o colaborador ganhe maior segurança em seu trabalho, conseguindo assim superar esse

sentimento de medo, e a indisposição de deixar o estado de inércia em que ele se encontra garantindo a correta implementação da mudança desejada.

O sucesso ou o fracasso de uma mudança organizacional será obtido de acordo com a atitude tomada pela organização diante dos fatores críticos de sucesso. O entendimento destes fatores e a forma de como saná-los são os pontos chave e devem ser parâmetro para toda a organização em suas atividades voltadas para o alcance das propostas estabelecidas, para definir que a instituição sobreviva e tenha sucesso no seu mercado de atuação.

Toda organização tem que efetuar mudanças para adequar-se as exigências do mercado e não perder a competitividade frente a seus concorrentes. Os administradores têm que estar conscientes que qualquer processo de mudança necessita de planejamento, de estudo e que a equipe, responsável pela implementação do projeto, tenha autonomia para ‘transitar “por todos os setores da empresa, que comunique a todos as razões das mudanças e que esteja pronto para ouvir os comentários e ponderar sobre o conteúdo dos mesmo. Qualquer mudança causa grande impacto em uma organização, tanto nas pessoas como nas estruturas que a compõe o que dificulta enfrentar os “fatores críticos de sucesso”.

Quando a organização não se estrutura para as mudanças, o resultado tende a ser de um alto índice de insucesso e desistência da reestruturação, o que não poderia ser diferente, pois só realizando um trabalho com a preocupação e determinação de atenuar os fatores críticos, pode garantir que o resultado esperado será obtido.

6. CONCLUSÕES

A definição de mudança organizacional pode parecer algo amplo, isso ocorre pelo fato de que qualquer coisa pode mudar em uma empresa e com isso inúmeras definições aparecem. O que podemos concluir é que uma mudança organizacional é qualquer alteração que possa causar uma modificação significativa seja na cultura da empresa, em sistemas de informatização que ela usa ou em procedimentos operacionais padrões, visando uma maior eficiência da empresa e conseqüentemente obtenção de lucros.

Considerando toda a complexidade de sentimentos existente durante qualquer processo de mudança, é crucial para o sucesso da ação que ela seja conduzida por meio de uma abordagem estruturada, apoiando indivíduos à atravessarem os diversos estágios.

Assim, a organização deve possuir processos bem definidos para que as mudanças a levem do estado atual para o futuro desejado, aliviando as dores naturais de todo processo de mudança.

O administrador responsável pela implementação da transição deve reconhecer a importância de correta gestão de mudanças como meio eficaz que orientará a forma como preparamos, equipamos e apoiamos indivíduos para adotarem mudanças com sucesso, a fim de impulsionar os objetivos e os resultados organizacionais, fornecendo uma abordagem estruturada para apoiar os indivíduos da organização a passarem de seus próprios estados atuais para seus próprios estados futuros.

Em suma, embora todas as mudanças e todas as pessoas sejam únicas, existem ações que podemos tomar para influenciar as transições individuais.

Quando as tarefas se acumulam e atrasam o fluxo do processo, estamos diante do que podemos chamar de pontos de “Gargalo” da mudança pretendida. Ante desta situação, deve-se analisar os pontos de travamento do fluxo do processo e buscar, através da Capacidade Dinâmica que trará uma visão macro da organização, permitindo a identificação e a solução do problema.

Sempre que uma mudança organizacional é planejada ou se inicia terá aqueles que irão se opor e aqueles que irão se entusiasmar com ela. A emoção dos liderados durante uma mudança possui total influencia no sucesso de sua implementação.

Qualquer tipo de mudança gera medo (medo do desconhecido), não importa a quão pequena ela pareça ser ou qual seu tipo. Além do medo, há outros motivos que determinam a negação à mudança organizacional como a falta de atuação do patrocinador; a noção da falta de recursos para a conclusão do processo; resistência cultural (inércia, descrédito para a mudança, falta de competências, burocracia); falta de prontidão para mudanças (não compreender necessidade de mudança contínua, falta de conhecimento em gestão de mudanças); falta de tempo (urgências); falta de visão de futuro.

À frente destas situações, a relação aberta entre líderes e liderados é essencial para garantir que a melhor estratégia seja escolhida e que a implementação da mudança seja um sucesso.

Dentro de diversos tipos de mudanças que podem existir, alguns são vistos como de menor importância, sendo o caso de alterações de procedimentos operacionais padrão em

empresas farmacêuticas veterinárias. Por parecer algo pequeno, muitos gestores e líderes não dão a devida importância mas é necessário observar que tais mudanças, principalmente nos setores de Controle de Qualidade, muitas vezes causam uma mudança não de comportamento dos colaboradores e nesses casos a mudança não é bem aceita, levando a falhas na implementação de novos projetos, causando uma desmotivação nos colaboradores e conseqüentemente, gerando um clima ruim na empresa, levando a uma ineficácia do processo, prejudicando a empresa como um todo.

Para evitar tais prejuízos é preciso que os gerentes e líderes entendam que mesmo uma mudança que possa parecer menor, pode trazer grandes prejuízos para a empresa por isso é sempre necessário ter um bom planejamento. Para saber qual a melhor estratégia é preciso conhecer seus liderados para saber quais estão mais propensos a aceitar mudanças ou não e montar planos para como deixá-los mais dispostos.

Levar os colaboradores para cursos e tarefas onde eles adquiram novos conhecimentos e consigam expandir seus pensamentos os deixam mais dispostos a aceitarem mudanças pois estarão sempre lidando com o novo.

Manter uma comunicação aberta com os colaboradores sobre a importância do trabalho deles para a empresa, bem como a probabilidade de ocorrer mudanças constantes e não tão possíveis de se prever nos procedimentos operacionais padrões fará com que os liderados se tornem mais dispostos a aceitarem mudanças pois estarão em constante contato com coisas diferentes.

A criação de um plano personalizado assegura que os stakeholders afetados recebam a conscientização, liderança, treinamento e patrocínio necessários para mudarem com sucesso. Conduzir transições individuais bem-sucedidas deve ser o foco central das atividades durante a mudança organizacional.

É necessário promover uma clara compreensão do papel de cada envolvido no processo de mudança para propiciar o engajamento. A falta de definição dos papéis e responsabilidades gera especulações e insegurança, criando forças antagonistas ao projeto.

7. POSSÍVEIS DESDOBRAMENTOS

Pesquisas avaliando o perfil individual devem ser feitas, para indicar até que ponto é possível usar a mesma estratégia em um grupo de colaboradores. Ainda, a atenção da gestão da mudança deve ser voltada para casos de mudanças menores. Muito é falado de como tratar o grupo ou diversos departamentos mas muito pouco é falado em como tratar o indivíduo nesses momentos, principalmente em caso de indivíduos que estão a muito tempo nas organizações e possuem uma cultura organizacional muito enraizada. As taxas de insucesso de mudanças são muito grandes e mais estudos com situações reais, explicado passo a passo devem ser feito afim de sair da teoria e ver o que realmente funciona na pratica.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALTORFER, O. **How Can We Help One Worker?** The Journal for Quality and Participation, Cincinnati: vol. 15, n. 4; p. 88, 1992.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders.** San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- BECKER, W., J.; CROPANZANO, R. **Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline.** Journal of Organizational Behavior, Vol. 31, No. 7 , p. 1055-1059, 2010.
- BOYETT, J. H; BOYETT, J. T. **O guia dos gurus: os melhores conceitos e práticas de negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CABREY, S. T. & HAUGHEY, A. **Enabling Organizational Change through Strategic Initiatives.** Washington, DC. PMI, 2014.
- CARNALL, C. A. **Toward a Theory for the Evaluation of Organization Change.** Human Relations, vol. 39, n. 8, p. 745-766, 1986.
- CHOI, M. **Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review.** Human Resource Management, Vol. 50, No. 4, p. 479-500, 2011.
- DARLING, P. **Getting results: the trainer's skills.** Management Development Review, vol. 6, n. 5, p. 25-29, 1993.

DOSI, G., NELSON, R. R., & WINTER, S. G. **Introduction: the nature and dynamics of organizational capabilities.** In G. Dosi, R. Nelson, & S. G. Winter (Eds.), *The nature and dynamics of organisational capabilities*, 2000.

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

FORD, J. D., FORD, L. W., & D'AMELIO, A. **Resistance to change: The rest of the story.** *Academy of Management Review*, 33(2), 362–377, 2008.

GIANGRECO, A. **Conceptualisation and Operationalisation of Resistance to Change.** *Liuc Papers n. 103, Série Econômica aziendale*11, Suppl. Marzo, 2002.

HERSCOVITCH, L., & MEYER, J. P. **Commitment to organizational change: Extension of a three-component model.** *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474–487, 2002.

JÚNIOR, A. S. **Planejamento Estratégico Como instrumento de Mudança Organizacional.** Tese (Mestrado em Administração). Faculdade de Estudos Sociais, Universidade de Brasília. Brasília, p. 261, 1995.

KANTER, R. M. **Managing the human side of change.** *Management Review*, 74, 52–56, 1985.

KLEIN, K. J., & SORRA, J. S. **The challenge of innovation implementation.** *Academy of Management Review*, 21(4), 1055–1080, 1996.

KOTTER, J. P. **Leading change.** Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

LAWRENCE, P. R. **How to deal with resistance to change.** *Harvard Business Review*, 32, no. 3, 49-57, 1978.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução.** In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão* (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MANDELLI, Consultores Associados. **A disciplina e a arte da gestão das mudanças nas organizações: como integrar estratégias e pessoas.** Rio de Janeiro, RJ: Editora Elsevier, 2003.

MEIRELLES, D. S. e, & CAMARGO, Á. A. B. **Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?** *Revista de Administração Contemporânea*, 18, 41–64, 2014.

- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management series, 1994.
- OREG, S. **Personality, context and resistance to organizational change**. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15, 73-101, 2006.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. **Organizational development: theory, practice and research**. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992.
- SANTOS, M., S., S. **Gestão da Mudança Organizacional: Uma Revisão Teórica**. Tese (Mestrado em Administração). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getulio Vargas. Rio de Janeiro. 2014.
- SCHEIN, E. H. **Process consultation revisited: Building the helping relationship**. Reading, MA: Addison–Wesley, 1999.
- SENGE, P. M. **The Leader's New York: building learning organizations**. *Sloan Management Review*, 7, Fall 1990.
- SENGE, P. **As cinco disciplinas**. In: JÚLIO, Carlos A. *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.
- SILVA, J. S. **El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI**. In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL. 1999. Anales. Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.
- SILVA, M. A. C.; ARAUJO, G. C.; VAZ, T. R. D. **Gestão por Competências como Estratégia de Mudança Organizacional**. In: SIMPÓI 2009, 2009, São Paulo. XII 80 SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 2009.
- SMITH, M. E. **Success rates for diferente typesof organizational change**. *Performance Improvement*, 41 (1), 26 – 33, 2002.

- SPREITZER, G. M. **Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work.** In J. Barling & C. L. Cooper (Eds.), *The handbook of organizational behavior*. vol. 1, p. 54–72, 2007.
- ROBBINS, S. P. **Essentials of organizational behavior** (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14^o ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- RONDEAU, A. **Transformer l'organisation comprendre les forces que façonnent l'organisation et le travail.** *Gestion*, v.24, n.3, 1999.
- WANOUS, J. P., REICHERS, A. E., & AUSTIN, J. T. **Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates.** *Group & Organization Management*, 25(2), 132–153, 2000.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development.** *Annual Review of Psychology*, n.50, p.361-387, 1999.
- WOOD Jr, T. (Org.). **Mudança organizacional**, São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em: https://www.academia.edu/27284273/Mudan%C3%A7a_Organizacional. Acesso em: 15/01/2019.