

GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A NECESSIDADE DE BUSCA CONSTANTE DE ALINHAMENTO E REALINHAMENTO ESTRATÉGICO

Bernadete de Lourdes Marinho¹
Andrea de Lima e Sylos²

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo relatar os resultados de pesquisa realizada com o propósito de analisar e compreender o processo de mudança organizacional e a importância que esse fenômeno, atualmente, assume nas grandes empresas a partir da influência do ambiente interno e externo.

Na grande maioria das organizações, é a estratégia que guia a definição e natureza das mudanças a serem implementadas. Entretanto, apesar disso, o que percebemos é que muitas das grandes organizações ainda possuem um conhecimento limitado sobre o que realmente a mudança significa para os agentes envolvidos e quais seus reais impactos.

Se por um lado a mudança organizacional é resposta à pressão ambiental, por outro, ela precisa estar alinhada com a estratégia da empresa a fim de realmente influenciar de forma positiva e efetiva a *performance* do negócio. São esses os aspectos principais a serem abordados neste trabalho, que teve a pesquisa bibliográfica enriquecida com dados coletados junto a 82 empresas de diversos setores e porte.

¹ Professora Doutora do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: marinhoy@usp.br

² Graduanda do 4º ano do Curso de Administração da FEA/USP. E-mail: andrea.l.sylos-2@bra.dupont.com.

INTRODUÇÃO

Abordar um assunto como a mudança organizacional não é tarefa fácil. A profundidade e a complexidade do tema, assim como a variedade de enfoques existentes, tornam o trabalho tão árduo quanto desafiador.

O tema tem sido largamente explorado nos últimos anos, sendo objeto de uma profusão de artigos e livros com enfoques diversos e qualidade heterogênea. Encontram-se desde abordagens acadêmicas com vertentes filosóficas e antropológicas com análises profundas sobre o conceito de mudança até “metodologias” para processos de intervenção destinadas a executivos que desejam melhorar a *performance* da empresa.

A dificuldade maior do pesquisador reside na construção de um corpo coerente de idéias diante de um universo teórico e prático multifacetado, que evolui de forma turbulenta. Entretanto, embora seja leviano afirmar que já se detém um confortável grau de controle do processo de mudança, não há como negar que, aceleradamente, aumenta-se o grau de conhecimento e domínio das variáveis atuantes no processo de intervenção organizacional. Tal fato possibilita um estudo mais aprofundado e balizado sobre o tema.

A quase totalidade dos artigos e livros existentes sobre mudança organizacional é iniciada por comentários sobre a velocidade fantástica das mudanças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas neste fim de século e sobre como as organizações precisam adaptar-se para fazer frente a essas mudanças.

“Organizações de todos os tipos têm se deparado com cenários substancialmente modificados e significativamente mais dinâmicos que os anteriores”. (Estevão, 1995).

Os consumidores tornam-se mais exigentes, um número cada vez maior de competidores chega ao mercado, o ciclo de vida dos produtos reduz-se e a força de trabalho requer novo tipo de tratamento. A velocidade torna-se fundamental. A cada dia, ouve-se falar de novas empresas que se reestruturam ou passam por profundas mudanças. O mercado tem mostrado *que “a sobrevivência das organizações depende de sua capacidade de adaptação”*. (Wood, 1995).

Em resposta às constantes e profundas alterações no ambiente externo e interno, está ocorrendo nas empresas a realização de uma série de mudanças ou intervenções organizacionais de cunho estratégico, tecnológico, estrutural e sócio-comportamental, cada vez mais profundas e complexas.

“O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro”. (Pettigrew, 1989 in Estevão, 1991)

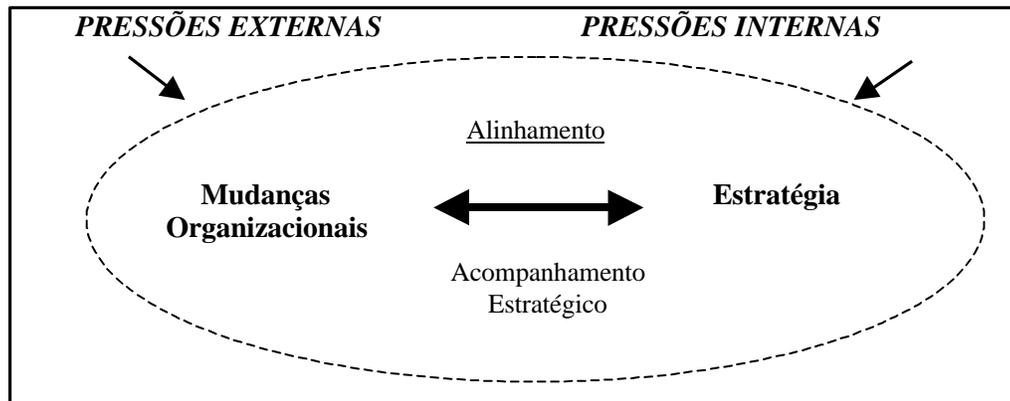
E se por um lado é clara e determinante a influência do ambiente externo e interno no processo de mudança organizacional, por outro esta precisa estar altamente alinhada com a estratégia da empresa. *“A intervenção organizacional só tem sentido se servir para melhorar uma empresa de maneira coerente com a estratégia, isto é, com os objetivos estratégicos em mente”*. (Wood, 1995).

Na grande maioria das organizações, *“é a estratégia o fator responsável pela definição das mudanças a serem implementadas”* (Estevão, 1995).

Entretanto, apesar disso, o que percebemos é o fato de inúmeras grandes empresas, após o término de um processo de interferência organizacional específico, não estarem preocupadas com uma avaliação *a posteriori*, procurando averiguar se realmente a nova forma implementada está de acordo com a estratégia da organização naquele dado momento. Chamaremos essa avaliação de acompanhamento estratégico.

Esse acompanhamento é vital para que a empresa obtenha refletido em seus resultados maior eficiência e eficácia, motivos que a levaram a realizar a mudança organizacional.

FIGURA 1 - Alinhamento: Ambiente ↔ Mudança ↔ Estratégia



Fonte: elaborado pelos autores

A figura acima mostra graficamente a relação entre o meio ambiente, mudanças organizacionais e estratégia, destacando, especialmente, a relevância do alinhamento estratégico dentro do contexto organizacional.

Logo, é bastante importante colocar que se, por um lado, as mudanças organizacionais são demandadas pelo turbulento e dinâmico mercado, essas, por sua vez, demandam uma preocupação por parte do administrador em relação ao seu alinhamento efetivo com a estratégia do negócio, aspecto básico na busca efetiva dos objetivos estratégicos estabelecidos pela organização.

A Mudança Organizacional por ela Mesma: Características do Processo

“O constante ajuste ao meio externo e o tratamento das próprias pressões internas fazem com que as empresas tenham apenas algo imutável: a presença das mudanças” (Biasca, 1995). Este fato ressoa na literatura abundante em abordagens sobre o assunto.

Com base nos conceitos até aqui apresentados e discutidos, o processo de gestão de mudanças estratégicas pode ser entendido como *“o conjunto de decisões e ações que buscam mudar a estratégia, a estrutura, a distribuição de poder e/ou a cultura organizacional, de forma isolada ou conjunta, tendo em vista o desequilíbrio e as pressões do contexto externo e interno à organização”* (Estevão, 1995).

Sob outro enfoque também podemos caracterizar a intervenção organizacional como *“qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e a supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico”* (Araújo, 1982 in Wood, 1995).

É importante colocar que *“mudança não é coisa que se faça todos os dias. Basicamente, consiste em uma significativa alteração de algumas ou todas as variáveis estruturais e se realiza em um período de tempo limitado para sanear a empresa”* (Belasco, 1997).

Há, pelo menos, três motivos pelos quais as empresas realizam mudanças. São eles:

1º - Mudanças ambientais ameaçam a sobrevivência da organização. Como qualquer sistema, as organizações dependem de seu ambiente externo e devem interagir com ele. Se uma organização perde o contato com seu ambiente, ela pode se ver oferecendo produtos ou serviços que poucas pessoas desejam comprar, enquanto concorrentes mais ágeis abocanham parte da sua fatia de mercado. Um dos melhores métodos para aumentar a capacidade de resposta é realizar mudanças organizacionais.

2º - Mudanças ambientais oferecem novas oportunidades de prosperidade. Uma mudança ambiental pode representar um problema ou uma oportunidade, dependendo da perspectiva adotada e da forma como é gerida.

3º - A estrutura das organizações está reduzindo sua velocidade de adaptação às mudanças ambientais. Esta é a força impulsora de muitas mudanças planejadas atualmente, quando as organizações lutam para responder a um ambiente externo complexo e mutável.

A Necessidade de Ajustamento entre Mudança e Estrutura

De acordo com os autores da Teoria da Contingência, cada organização deve buscar ajustar sua estrutura às características do ambiente (Lawrence e Lorsch, 1967 in Estevão, 1996). Logo, as mudanças contínuas no ambiente levam à mudanças organizacionais.

Um aspecto bastante colocado é “*que a estrutura segue a estratégia*” (Chandler, 1962).

Estudos clássicos (Miles & Snow, 1978 in Stoner, 1992) tiveram como objetivo a análise do ajuste entre estratégia, estrutura e processos de administração numa empresa – isto é, um equilíbrio entre alinhamento com o seu ambiente e a manutenção dos inter-relacionamentos internos estáveis.

Os pesquisadores argumentam que as organizações bem-sucedidas conseguem um bom ajustamento estratégico com os ambientes de mercado e apoiam sua estratégia com estruturas e processos de administração bem projetados, enquanto as organizações menos bem-sucedidas, tipicamente, mostram um ajustamento ruim externamente e/ou internamente.

Ainda em relação aos aspectos de estratégia e estrutura, é muito importante estar levando em consideração que:

- A estrutura, por sua vez, pode limitar o alcance das futuras estratégias, consideradas e implementadas (Miles-Snow, 1978; Mintzberg, 1989 in Estevão, 1995);
- Idealmente, deve-se possuir uma estrutura que não impeça a mudança estratégica. Ela deve ser flexível, de menor tamanho e com organização diferente. (Estevão, 1995).
- As variáveis estratégicas e de contexto externo e interno estão inter-relacionadas (Estevão, 1995).
- investimento em pessoal, maquinaria e outros recursos necessários para acompanhar determinada estratégia pode ser significativo; isso limita a organização quanto a mudar facilmente de estratégia (Freeman & Boecker, 1984 in Estevão, 1995).
- Com o tempo, uma determinada estratégia atrai e gera um conjunto de filosofias e valores gerenciais que restringem as alternativas futuras de mudança (Guth & Taguri, 1965 in Estevão, 1995).

Tipos de Mudança

As mudanças organizacionais podem ser caracterizadas em relação ao seu conteúdo como:

1. Mudança Estratégica.
2. Mudança Processual.
3. Mudança Estrutural.
4. Mudança Tecnológica.
5. Mudança Sócio-Comportamental.

Mudança Estratégica

Conforme colocado anteriormente, a estratégia é “*uma importante análise crítica de diferentes alternativas de caminhos para alcançar metas, indo de acordo com a missão, estratégia de corporação e dos negócios* “. (Estevão, 1995).

Dessa forma, quando se opta por uma mudança em termos estratégicos está-se alterando aspectos relacionados ao nível de investimento da organização, estrutura de mercado em que compete ou irá competir, as armas competitivas que serão utilizadas, o tipo de diferenciação de segmentos que se tem aplicado ou mesmo uma política de preços específica a ser seguida.

Mudança Estrutural

Neste trabalho, abordaremos o conceito de “estrutura”, como sendo “*o modo como as atividades de uma organização são divididas, organizadas e coordenadas*” (Stoner,1992).

A estrutura organizacional pode ser dividida em:

- **aspectos físicos:** instalações, localização e uso do espaço, tamanho, estoques, rede de distribuição e rede de fornecedores;
- **aspectos administrativos:** englobam tanto a parte de organização (atribuição de responsabilidades, níveis de supervisão, integração entre as áreas, grau de centralização, delegação, grupos de trabalho) quanto de procedimentos e métodos utilizados.
- **aspectos financeiros:** composição do ativo e do passivo da empresa e outras especificidades;
- **aspectos legais:** tipo de sociedade e aspectos da legislação em geral.

Mudança Processual

A mudança processual tem como principais objetivos: a redução de custos e a eliminação de tempo nas atividades da empresa.

A mudança nos processos tem sido atualmente bastante alavancada pela tecnologia de informação e pela “orientação para processos”. Essa forma de tecnologia tem feito com que mudanças processuais ocorram sob vários enfoques. Alguns desses principais enfoques são:

- automacional: eliminação do trabalho humano de um processo e implementação de um processo mais estruturado;
- informacional: captação da informação dos desempenhos de processos com o objetivo de compreensão e análise;
- seqüencial: modificação da seqüência do processo ou utilização do paralelismo a fim de realizar reduções no ciclo de tempo; e,
- de acompanhamento: monitoração rigorosa da situação de objetos do processo.

Mudança Tecnológica

A tecnologia é considerada uma das forças mais importantes que dão forma às organizações. Esse tipo de alteração está diretamente relacionada a inovações e a desenvolvimentos tanto em termos de processos quanto de produtos.

Mudança Sócio-Comportamental

As mudanças sócio-comportamentais estão relacionadas às alterações na cultura da organização, estilo de liderança, grau de delegação, tipo de controle exercido, habilidades gerenciais pretendidas e papel de supervisão de primeira linha; além de alterações no ambiente de trabalho, como as condições de trabalho, sistemas de recompensa e punição, padrões de desempenho, diretrizes e métodos de ação, grau de compromisso com a empresa, atitudes, valores e conceitos. Uma pesquisa realizada em 1992, cujos resultados apresentamos em seguida, destaca os resultados principais obtidos pelas empresas com as mudanças organizacionais. Vejamos o quadro abaixo:

FIGURA 2 - Resultados Qualitativos Obtidos com os Processos de Intervenção Organizacional

RESULTADOS OBTIDOS	%
Maior produtividade	29,1
Redução de Custos	13,7
Incremento de Receita	11,4
Maior agilidade e flexibilidade	11,4
Menores despesas operacionais	8,9
Aumento de <i>market share</i>	8,9
Outros resultados	11,4
Não disponível	5,1

Fonte: "Reengenharia das Empresas" (Gonçalves,1996)

Cerca de 29% das respostas indicaram que houve um aumento de produtividade; 13,7% obtiveram redução de custos enquanto, aproximadamente 11%, também, obtiveram como resultado do processo de mudança organizacional, os seguintes benefícios: melhoria de receita e maior agilidade e flexibilidade. Ou seja, a mudança realizada alterou os principais indicadores de desempenho organizacional.

Por que Mudança?

O Ambiente Externo e Interno como Modelador

Para o entendimento básico da influência do ambiente externo e mesmo interno nas organizações, é bastante importante considerar a empresa como um sistema aberto, conforme proposto pela teoria sistêmica. Deste modo, "*a organização é vista como um conjunto de subsistemas que interagem entre si e que têm ações mutuamente afetadas por influências do ambiente interno e externo*". (Oliveira,1993).

A teoria sistêmica chama a atenção para a natureza dinâmica e inter-relacionada das organizações e da tarefa de administrar. Com isso, proporciona um arcabouço com o qual podemos planejar ações e prever tanto as conseqüências imediatas quanto as de longo alcance, ao mesmo tempo em que nos permite compreender as conseqüências não-previstas à medida que elas vão aparecendo.

Ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a abordagem sistêmica vê a empresa como um sistema unificado e propositado composto de partes interrelacionadas. Essa abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo.

O importante é que a compreensão da empresa como um sistema aberto conduz o administrador, de uma postura conservadora para uma na qual ele é agente de mudanças, pois:

- *ambiente externo está em constante mutação*, assim, a mudança é questão de sobrevivência, sendo que ameaças externas precisam ser superadas e as oportunidades estratégicas devem ser aproveitadas;
- os níveis de eficiência exigem *aperfeiçoamentos contínuos* para a empresa sobreviver ao acirramento da competição ou para se criarem melhores condições competitivas;
- fruto das medidas tomadas externamente, há a necessidade de haver correspondentes *relinhamentos dos processos internos* de produção, da estrutura organizacional, dos recursos humanos e dos sistemas de informação com o ambiente externo. (Bio, 1985 in Martins)

“A sobrevivência de uma organização depende freqüentemente de sua habilidade em se adaptar às mudanças no mundo ao seu redor”. (Stoner,1992) “Diagnosticar essa adequação e determinar cursos de ação deve ser o objetivo da mudança ou intervenção organizacional” (Wood,1995).

As variáveis do contexto externo e interno à organização constituem forças determinantes da escolha estratégica, sendo a mudança imposta pelo desalinhamento atual entre as forças externas e internas e a estratégia da empresa. (Estevão, 1995)

A Empresa e a Turbulência Externa

O ambiente externo, nos nossos dias, passa por mudanças contínuas e rápidas com efeitos de longo alcance sobre as organizações e suas estratégias administrativas. Cada vez mais os administradores sofrem pressão para prever e responder a essa quantidade de forças externas.

Podemos dividir o meio ambiente externo, basicamente, em:

a) Macroambiente. Este refere-se às forças que afetam, em maior ou menor grau, todos os tipos de organizações e sobre a quais as ações da empresa têm controle e influência limitados ou inexistentes. *“A única coisa que pode fazer é adaptar-se a ele”* (Estevão,1995). Como exemplos, podemos citar a desvalorização da moeda de um país e a aprovação de leis ambientais.

O estudo do macroambiente envolve a consideração de fatores sociais, econômicos, políticos e tecnológicos, levando em consideração tanto tendências nacionais quanto internacionais.

Atualmente, no macroambiente, dentre os fatores determinantes das mudanças organizacionais, encontram-se:

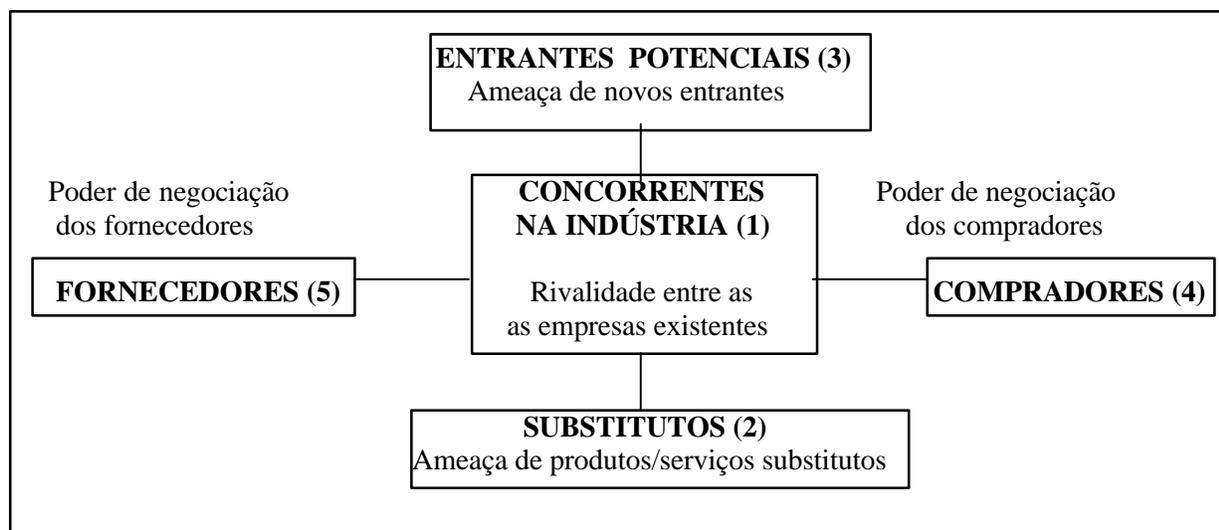
- crescente competitividade mundial;
- exigência crescente dos clientes;
- evolução da ciência e da tecnologia em ritmo acelerado;
- estabelecimento de parcerias entre empresas;
- crescimento da consciência ecológica; e,
- exigência cada vez maior da prática da ética empresarial.

“Muitas das características importantes de uma organização nada mais são que um reflexo das restrições que o ambiente impõe a ela. E o fato real de uma dada organização sobreviver por longo tempo indica, pelo menos, uma adaptação parcial às condições relevantes de seu meio”. (Drucker,1986).

b) Microambiente ou ambiente competitivo. O microambiente é a parte do ambiente em que as ações da empresa têm algum impacto, repercussão ou influência. Estudam-se as características da indústria ou mercado, como oferta, demanda, fornecedores, preço, clientes, etc.

Para melhor compreender o ambiente competitivo é bastante ilustrativo apresentar o Modelo das Cinco Forças desenvolvido por Michael Porter.

FIGURA 3 – As Cinco Forças de Porter



Fonte: “Vantagem Competitiva” (Porter,1991)

A **rivalidade entre as empresas** (1) que já competem no mercado está diretamente ligada ao ritmo em que os concorrentes conseguem criar novos produtos, reduzindo os preços ou aumentando a publicidade; tem impacto significativo sobre a rentabilidade do setor.

A ameaça de **produtos e/ou serviços substitutos** (2) não advém de um concorrente conhecido e, sim de uma empresa que fabrica outro produto que tenha a mesma função. Se um produto puder ser aperfeiçoado ou diferenciado objetivando maior lucratividade, os compradores podem substituir produtos oriundos de fornecedores tradicionais.

Além disso, temos a ameaça de **novos concorrentes** (3) no mercado. Algumas barreiras de entrada na indústria são: existência de economias de escala, diferenças de produtos patenteados, custos de mudança, acesso à distribuição, altos investimentos em Tecnologia da Informação, exigências de capital e mesmo retaliação.

Em relação ao **poder de negociação dos compradores** (4), alguns determinantes específicos dessa situação são: o volume comprado (quantidade e preço), a concentração de compradores *versus* concentração das empresas, os incentivos dos tomadores de decisão e os produtos substitutos. Utilizando esse poder, os compradores podem forçar a redução dos preços e eliminar a rentabilidade do negócio.

E finalmente o **poder de negociação dos fornecedores** (5). Entre outras coisas, o fornecedor costuma ser poderoso quando a atividade é dominada por apenas alguns competidores ou quando a firma compradora tem importância moderada para o fornecedor.

Nem todas as cinco forças terão igual importância em todas as indústrias. A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique inovações.

Além disso, se por um lado esse tipo de análise é importante na avaliação dos pontos fortes e fracos de uma organização, por outro é também significativa quando o estrategista deve buscar a melhor posição possível no campo competitivo.

É importante ressaltar que as forças externas, em geral, afetam todas as empresas; o fator diferenciador encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com essas forças, tanto no micro quanto no macroambiente.

A Empresa e a Turbulência Interna

Se de um lado há influência das pressões externas sobre a organização, por outro, há o papel desempenhado pelas pressões internas. O crescimento ou alterações na estratégia da empresa são, por exemplo, algumas fontes desse tipo de pressão, pois trazem maior complexidade, compromissos novos e diversificados, intensos desafios, perplexidade diante de opções conflitivas e estruturas rígidas e complexas.

“As pressões internas para a mudança estão, geralmente, associadas às pressões do ambiente externo, entretanto, podem ocorrer somente dentro da organização sem qualquer estímulo externo” (Leontíades, 1980 in Estevão).

As forças internas para mudança podem estar associadas a três tipos de problemas inter-relacionados: problemas técnicos, políticos e culturais.

*“Os **problemas técnicos** referem-se ao desajuste da estratégia e estrutura entre si e frente às demandas do ambiente” (Tichy, 1983 in Estevão). Tais problemas levam, invariavelmente à perda de eficiência e eficácia, comprometendo o desempenho da empresa a curto e longo prazos.*

*Os **problemas políticos** referem-se à distribuição de poder e recursos dentro da organização. A coalizão das forças internas em torno de objetivos comuns pode resultar em pressões para mudanças na estratégia, estrutura e sistemas, na direção do atendimento das expectativas de indivíduos e grupos que mantêm o poder.*

*O **problema cultural** refere-se ao “conjunto de pressupostos básicos e valores compartilhados que o grupo desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e interna” (Schein, 1985 in Estevão).*

“As variáveis técnicas, políticas e culturais devem ser ajustadas no sentido da busca da eficiência organizacional frente às pressões ambientais. As pressões internas para mudança organizacional ocorrem quando aquelas variáveis estão desajustadas” (Estevão, 1995).

Mudança Baseada em Quê?

A Estratégia como Direção Comum

A palavra “estratégia” vem do grego “*strategos*”, que significa “chefe do exército”. Durante séculos, os militares usaram esta palavra em relação ao caminho que era dado à guerra, visando a vitória militar. Os gregos sabiam que estratégia era mais do que lutar em batalhas.

Os generais eficazes tinham de determinar as linhas de suprimentos corretas, decidir quando lutar e quando não lutar e administrar as relações do exército com os cidadãos, políticos e diplomatas. Os generais eficazes não precisavam somente planejar, precisavam também agir.

A utilização do conceito “estratégia” no campo organizacional fortaleceu-se a partir da pressão imposta sobre as organizações por um ambiente em crescente turbulência. Com a alteração das condições ambientais altera-se “*não só a possibilidade de alcance dos objetivos e resultados desejáveis como também o que é desejável*” (Motta, 1991).

A estratégia é considerada “o padrão de respostas da organização ao seu ambiente através dos tempos” (Stone,1992). E também como sendo “*o conjunto de decisões fixadas em um plano ou emergentes do processo organizacional, que integra missão, objetivos e seqüência de ações administrativas num todo interdependente*” (Motta,1991).

Em vista disso, é importante colocar que “*a administração somente justifica sua existência quando é verdadeiramente capaz de planejar e controlar de modo a dominar o destino da empresa. Portanto, a base do planejamento e controle de resultados é a confiança da administração em sua capacidade de estabelecer objetivos realistas para a empresa e conceber meios eficientes de alcançá-los*” (Welsch,1983).

O julgamento do desempenho de um administrador pode ser feito através dos critérios de **eficácia** – capacidade de determinar objetivos apropriados – e **eficiência** – capacidade de minimizar o uso de recursos para alcançar os objetivos determinados pela organização. Desses dois critérios, podemos colocar como o mais importante a eficácia, já que nenhum nível de eficiência irá compensar a escolha de objetivos errados. (Drucker, 1986)

“*Num aspecto os negócios são como a guerra*” – escreveu um general – “*Se a grande estratégia estiver correta, pode-se cometer qualquer quantidade de erros táticos, que mesmo assim o empreendimento terá sucesso*”. (Stoner, 1992)

Também considera-se a estratégia como uma importante “*análise crítica de diferentes alternativas de estratégia, de caminhos para alcançar metas e ir de acordo com a missão, estratégia de corporação e dos negócios. Se fala de estratégia quando falamos de: nível de investimentos, mercado no qual se vai competir, as armas competitivas que vão ser utilizadas, a diferenciação de segmentos que se realizará*” (Kotler, 1994).

O executivo visa obter um nível de otimização na relação da organização com o seu ambiente interno e externo, desenvolvendo um esforço de programação das ações a serem tomadas de forma que tais objetivos ocorram com eficiência e que os impactos na organização como um todo sejam previstos.

Esses aspectos estão diretamente relacionados com a questão da mudança organizacional, pois para se adequar às condições do ambiente interno e externo e estar alinhado com a estratégia da organização, a empresa precisa ir modificando-se, adaptando-se.

“É difícil encontrar uma empresa cuja gerência não declare, ao menos, publicamente, que deseja uma organização suficientemente flexível para se ajustar rapidamente às condições mutantes do mercado, suficientemente enxuta para derrotar o preço de qualquer concorrente, suficientemente inovadora para manter-se tecnologicamente atualizada em seus produtos e suficientemente dedicada para fornecer o máximo de qualidade e atendimento aos clientes” (Biasca,1995).

Entretanto, se as gerências desejam empresas que sejam enxutas, ágeis, flexíveis, receptivas, competitivas, inovadoras, eficientes, com enfoque nos clientes e rentáveis, por que tantas empresas são inchadas, ineptas, rígidas, lentas, não competitivas, sem criatividade, ineficientes, insensíveis às necessidades dos clientes e financeiramente deficitárias? “*A resposta está em como essas empresas trabalham e porque funcionam dessa forma*” (Caravantes,1996).

Hoje, o mundo competitivo é bastante distinto daquele de algumas décadas atrás. No ambiente atual, nada é constante ou previsível - nem o crescimento de mercado, a demanda de clientes, os ciclos de vida dos produtos, o grau de mudança tecnológica ou a natureza da competição. As grandes alterações que estão ocorrendo no ambiente combinaram-se para tornar as metas, os métodos e os princípios organizacionais básicos da organização clássica obsoletos.

“*O grande problema empresarial é que estamos caminhando para o século XXI com empresas projetadas no século XIX para funcionarem bem no século XX*” (Davenport,1995). Por isso, a grande importância da realização de mudanças organizacionais.

ALGUNS RESULTADOS EMPÍRICOS

Conforme dissemos anteriormente, para a realização deste trabalho, realizamos um levantamento de dados empíricos de modo a apoiar melhor nossas idéias e descobertas.

METODOLOGIA

A metodologia de trabalho adotada envolveu tanto o levantamento de dados primários quanto o de dados secundários, tendo como objetivo fundamental o estudo exploratório.

O levantamento de dados primários foi realizado na forma de levantamento e experiências, sendo a fonte de dados uma amostra, cuja população são as 500 Maiores Empresas Privadas, por faturamento, escolhidas e publicadas pela *Revista Exame* no ano de 1998. Assim, foi definido devido à abrangência setorial variada, à importância dessas empresas no mercado e sua provável exposição à mudanças organizacionais e à facilidade de acesso devido à publicação na *Revista Exame*.

Foram selecionadas, por conveniência, 100 empresas do total de 500 empresas, de diversos setores e porte, para comporem a amostra; desse total 82 organizações responderam ao questionário. Desse modo, trabalhamos com uma amostra do tipo não probabilística por conveniência.

Para esse levantamento de experiências foi utilizado um questionário estruturado e não disfarçado, que teve sua aplicação feita pela pesquisadora através do telefone.

Feita a coleta e o processamento de dados em planilha Excel, foram realizadas as análises que o tipo de amostra permitia e o estudo demandava. Como medida de posição utilizamos o conceito de “moda” e como medida de dispersão utilizamos a distribuição de frequência absoluta e relativa, as únicas mediadas que podem ser aplicadas a variáveis nominais, como essas desse estudo.

ALGUNS RESULTADOS

As mudanças organizacionais nas empresas vêm ocorrendo de forma marcante. Especialmente nos últimos anos, podemos observar que esse fenômeno vêm ganhando importância e espaço nas corporações. Cerca de 53% das pessoas pesquisadas afirmaram que a empresa na qual trabalham, atualmente, foi palco de mais de 10 mudanças organizacionais nos últimos dois anos, conforme apresentado na figura abaixo. É interessante observar que em nenhuma das empresas deixou de acontecer algum tipo de mudança organizacional nesse período.

FIGURA 4 - Número de Mudanças Organizacionais Ocorridas nos Últimos Dois Anos

Mudanças organizacionais realizadas	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
Nenhuma	0	0%
1 – 3	13	15,9%
4 – 6	17	20,7%
7 – 9	9	11,0%
Mais de 10	43	52,4%
Total	82	100%

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à relação entre estratégia e mudança organizacional, nossa pesquisa mostrou que, na metade das empresas analisadas, uma alteração na estratégia da organização somente **às vezes** leva a mudanças organizacionais; porém, em quase 38% das empresas constata-se que mudanças na estratégia **certamente** levam a mudanças organizacionais. É baixo o percentual de empresas onde mudanças na estratégia **raramente** provocam mudanças organizacionais. (Vide Fig. 5)

FIGURA 5 - Relação entre Alteração na Estratégia e Mudança Organizacional

<i>Afirmativa: Se a estratégia da empresa muda...</i>	<u>Freq. Absoluta</u>	<u>Freq. Relativa</u>
1. Certamente mudanças organizacionais ocorrem	31	37,8%
2. Às vezes mudanças organizacionais ocorrem	41	50%
3. Raramente mudanças organizacionais ocorrem	10	12,2%

Fonte: elaborado pela autora

Também procuramos identificar qual dos tipos ou naturezas de mudança organizacional (dentre aquelas anteriormente descritas) está se sobressaindo perante as outras.

FIGURA 6 - Natureza do Conteúdo das Mudanças Organizacionais

MUDANÇAS	<u>Freq. Absoluta</u>	<u>Freq. Relativa</u>
1. Estratégica	20	25%
2. Processual	11	13,9%
3. Tecnológica	33	40,3%
4. Sócio – Comportamental	5	5,6%
5. Estrutural	13	15,3%
Total	82	100%

Fonte: elaborado pelos autores

A mudança tecnológica é aquela que está ocorrendo em número maior nas grandes organizações – 40,3% das respostas. Pode-se atribuir a isso o fato de estar havendo um desenvolvimento tecnológico em velocidade cada vez maior, tanto em termos de produtos quanto de processos.

Em segundo lugar, foi identificada a mudança estratégica como responsável por 25% das respostas dadas. Podemos relacionar a mudança estratégica à turbulência no ambiente externo (variáveis econômicas, políticas, sociais e tecnológicas) e até mesmo interno das organizações. (Vide Fig. 6).

Acreditando na baixa intensidade dos esforços de acompanhamento pós-implantação das mudanças, perguntamos, na nossa pesquisa, se havia uma avaliação pós-implantação com o objetivo de determinar as vantagens acarretadas pelas mudanças organizacionais realizadas.

Para nossa surpresa, contrariando um dos pressupostos levantados, 76,8% das empresas entrevistadas responderam que sim, ou seja, é feito esse acompanhamento posterior. (Vide Fig. 7).

FIGURA 7 - Realização de Acompanhamento Estratégico

Acompanhamento Estratégico:	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
SIM	63	76,8%
NÃO	19	23,3%
Total	82	100%

Fonte: elaborado pela autora

Além disso, buscamos detectar, quando feita a avaliação pós-implementação, através de quais instrumentos as organizações estão medindo seus resultados.

Abordamos, basicamente, quatro tipos de instrumentos de acompanhamento pós-implementação:

- Estudo Estruturado: realização de uma análise bastante completa e até complexa, dissecando o grau de melhoria causada pela mudança.
- Pequeno Relatório: construção de um relatório abordando tópicos principais de forma sucinta.
- Conjunto de Indicadores: *metrics* que procuram calcular o impacto de forma rápida e objetiva.
- Conversas Informais sobre o impacto da interferência organizacional.

FIGURA 8 - Instrumentos Utilizados no Acompanhamento Estratégico

INSTRUMENTO UTILIZADO	Freq. Absoluta	Freq. Relativa
1. Estudo Estruturado	13	10,6%
2. Pequenos Relatórios	15	12,3%
3. Conjunto de Indicadores	36	44,0%
4. Conversas Informais	18	22,2%
Total	82	100%

Fonte: elaborado pela autora

O conjunto de indicadores – 44% das respostas – é bastante objetivo e tem como finalidade mensurar quantitativamente os resultados obtidos com a mudança realizada. Mas, por outro lado deixa passar aspectos qualitativos que podem ser de grande importância para a organização.

Em segundo lugar, apareceram as conversas informais. Esse tipo de “instrumento”, como o próprio nome já diz, não faz parte dos processos formais da empresa, mas quando bem realizadas podem captar aqueles aspectos mais qualitativos.

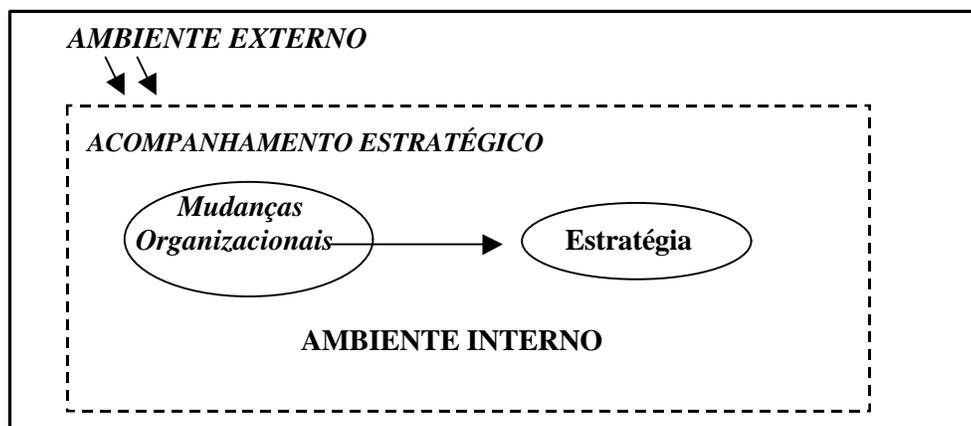
Então podemos colocar que, se por um lado muitas empresas, contrariando nossas expectativas, afirmaram realizar o acompanhamento estratégico, por outro, em muitas delas o que ocorre para verificar os resultados obtidos são apenas conversas informais. (Vide Fig. 8).

Hoje, algumas grandes empresas multinacionais empregam equipes designadas, especialmente, para acompanhar as inovações bem depois da sua implementação a fim de determinar se as vantagens das mudanças empresariais possibilitadas pela tecnologia, nova estratégia ou estrutura estão sendo alcançadas.

Embora essas equipes tipicamente não adotem uma perspectiva de processo, os conceitos de gerenciamento da vantagem e de avaliação pós-implementação seriam facilitados pela reflexão sobre o processo, com sua ênfase na avaliação e nos resultados. (Davenport,1995)

É bastante importante a execução do processo de acompanhamento, pois ele completa o ciclo mudança organizacional, alinhada à estratégia e com influências diretas do ambiente externo e interno.

FIGURA 9 - O Ciclo Completo da Mudança Organizacional



Fonte: elaborado pelos autores

CONCLUSÃO

“Caminhar pelo tema da Mudança Organizacional é manter constantemente uma janela aberta para o mundo, agir com sensibilidade crítica e manter a mente aberta”. (Wood, 1995)

Em um cenário competitivo e dinâmico, como o atual, onde o ambiente externo e interno das organizações está em contínua turbulência, o processo de mudança organizacional é uma das opções a serem consideradas pelas empresas na busca e manutenção de uma vantagem competitiva sustentável.

Nessa pesquisa exploratória, mostramos a importância e o espaço que as intervenções organizacionais vêm conquistando nas empresas, dentre as preocupações e ocupações dos seus dirigentes. Mostramos, também como essas organizações analisam, planejam, implementam e controlam esse processo, permitindo aos leitores lançar um olhar mais focalizado sobre os detalhes do processo.

Dada a relevância do tema, seria interessante, dentre outros aspectos a serem investigados em pesquisas futuras, a realização de um estudo sobre o momento em que as organizações estão efetivamente se preocupando com as mudanças organizacionais, isto é, se estão agindo de maneira pró-ativa ou reativa e o que as leva a agir desse modo.

BIBLIOGRAFIA

BELASCO, James A. *Ensinando o elefante a dançar: como estimular as mudanças na sua empresa*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997.

BIASCA, Rodolfo. *Resizing: reestruturando, replanejando e recriando a empresa para conseguir competitividade*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

- CARAVANTES**, Geraldo R.. *Readministração em ação: a prática da mudança rumo ao sucesso*. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANDLER**, A. D. *Strategy and Structure*. Cambridge: M.T.I. Press, 1962.
- DAVENPORT**, Thomas. *Reengenharia de Processos: como inovar na empresa através da tecnologia de informação*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994. (4ª edição)
- DRUCKER**, Peter. *Managing for Results*. New Yoirk: Harper & Row, 1986.
- ESTEVÃO**, Anselmo. *Mudanças estratégicas nas empresas: um estudo de caso*. São Paulo: Tese apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1995.
- KOTLER**, Philip. *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Ed. Atlas, 1996. (4edição)
- MARTINS**, Edson Gonzalez. *Uma proposta de planejamento e administração de mudanças eficazes nas empresas*. São Paulo: Dissertação apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1988.
- MOTTA**, P. Roberto. *Gestão Contemporânea: a arte e a ciência de ser dirigente*. São Paulo: Record, 1991.
- OLIVEIRA**,1993
- PORTER**, Michael E.. *Estratégia Competitiva*. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.
- STONER**, James / **FREMAN**, Edward. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1992.
- WELSCH**, Glenn. *Orçamento Empresarial*. São Paulo: Atlas, 1983.
- WOOD** Jr, Thomaz. *Mudança Organizacional*. São Paulo: Editora Atlas, 1995.