

MUDANÇAS NO PERFIL ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS PRIVADAS NA ATUALIDADE BRASILEIRA¹

Fabíola dos Santos Passanha

Faculdade de Agudos - FAAG

RESUMO

Adotar estratégias de mudança que sejam efetivas envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Dessa forma, identificar previamente as variáveis do contexto que provocam as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança. Na medida em que esse conhecimento pode permitir o manejo e a implantação da mudança da eficácia organizacional. O desafio é ainda maior quando se planeja a mudança em ambientes internos, onde os profissionais responsáveis pela condução do processo não conhecem todas as atividades e pessoas envolvidas.

Palavras-Chave: mudança organizacional, impacto, processo, cultura organizacional.

¹ PASSANHA, Fabíola dos Santos. Mudanças no perfil organizacional de empresas privadas na atualidade brasileira. **Rev. Npi/Fmr.** set. 2011. Disponível em: <<http://www.fmr.edu.br/npi.html>>

INTRODUÇÃO

Mudança organizacional é um processo natural decorrente das interferências sofridas pela organização em seus ambientes internos e externos.

É importante conhecer as reais necessidades da mudança, visto que estas causarão impacto em seus processos.

Conhecer os fatores que impactam esse processo torna-se importante para o desenvolvimento de um planejamento estratégico de uma nova gestão.

Alguns atributos, como a capacidade de solucionar problemas dos brasileiros e atenção dada ao trabalho coletivo, mereceu elogios por parte dos estrangeiros. Tendo em vista que a cultura se transmite a partir do compartilhamento, entende-se que eles buscarão socializar o que perceberam de positivo, e vice-versa.

A mudança organizacional implica mudança de relações e envolve as emoções dos indivíduos.

Desta forma, o clima organizacional influencia o estado motivacional das pessoas e o estado motivacional influencia o clima organizacional, causando impacto direto no desempenho e no comprometimento dos profissionais.

Os causadores de mudança organizacional dentro da instituição possuem basicamente duas fontes: o ambiente externo e as características da própria organização. Por aspectos ligados ao ambiente externo entende-se: política mundial, crises e tendências macroeconômicas, mudanças legais e regulamentação, recessão econômica, competição e inovação tecnológica; e por características da própria organização entende-se desempenho, características pessoais dos executivos, natureza da força do trabalho, crescimento, representatividade e descontinuidade na estrutura organizacional, ou seja, mudança de diretoria.

Neste breve estudo, a principal reação à mudança encontrada foi a resistência, principalmente devido ao medo de perder o emprego. No entanto, este medo parece variar de acordo com a idade, o nível de escolaridade e a função exercida. Neste ponto, seria interessante sugerir pesquisas posteriores que pudessem investigar a relação entre: reação negativa às mudanças X percepção de empregabilidade.

Em suma, os conteúdos que mais se destacaram foram: a sobrevivência organizacional, o impacto negativo das mudanças percebido pelos indivíduos e o papel do líder. Quanto à implementação de processos de mudança, os gestores devem se preocupar em desempenhar adequadamente seu papel, possibilitar uma comunicação efetiva, incentivar a participação dos empregados, respeitar/compreender as diferenças individuais frente à mudança, e que este é um processo lento, que pode envolver alterações na cultura da empresa e, geralmente, causa desconforto para os seus membros.

O objetivo desse trabalho foi o de analisar mudanças no perfil organizacional em empresas brasileiras privadas na atualidade brasileira.

DESENVOLVIMENTO

A estrutura horizontalizada, em contrapartida, exigia poucos requisitos de informação para fluir verticalmente, com menor fluxo de informação vertical para conexão dos diferentes níveis hierárquicos. Obteve-se ganho utilizando-se um menor número de sistemas de informação e ao mesmo tempo em que ocorria um ganho com a otimização de cada processo sistêmico em decorrência de que regras de decisão foram internalizadas em cada sistema de informação.

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

Ao se promoverem mudanças organizacionais significativas nas organizações privadas, a falta de inclusão do funcionário nesse processo pode gerar muitas dúvidas, temores e desequilíbrio. Isso pode ser fruto de uma falha no planejamento estratégico, resultado de problemas de comunicação, falta de informação ou pode tratar de descaso com o sujeito que faz parte da organização, criando um clima de desconfiança do funcionário.

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

A minimização da resistência à mudança nas empresas é ponto importante para a garantia de sucesso dos resultados no processo de mudança. A efetividade dessa mudança somente será conseguida através do comprometimento de todos os níveis hierárquicos, sem distinção.

“Uma das descobertas mais bem documentadas nos estudos sobre comportamento individual e organizacional é que as organizações e seus membros resistem às mudanças. De certo modo, essa resistência é positiva. Proporciona certo grau de estabilidade e previsibilidade no interior das organizações. Se não houvesse resistência, o comportamento organizacional assumiria características de casualidade caótica... mas existe uma série de desvantagem à mudança: ela impede a adaptação ao progresso.” (ROBBINS, 2003, p.455).

As mudanças geram insegurança, mas representam uma grande oportunidade de crescimento e aprendizagem. O ser humano é naturalmente resistente às mudanças, ela é encarada como uma situação de conflito que irá tirá-lo do seu estado de conforto e segurança.

“Contexto da Mudança: representa os fatores contextuais fora da empresa e que podem afetar o processo de mudança, como taxa de desemprego, leis trabalhistas, etc.; Conteúdo da Mudança: significa o que vai ser mudado. Pode ser desde uma máquina, equipamento ou material utilizado (“hard”), ou mudanças na estrutura organizacional ou maneiras e

procedimentos utilizados (“soft”). Processo de Mudança: é o aspecto relacionado ao estilo de liderança utilizada na mudança, que pode variar do participativo ao autocrático, é a velocidade da mudança.” (PETTIGREW e WHIPP,1992)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Compreender a cultura organizacional da empresa é de suma importância para a implementação de um sistema de gestão da qualidade. Porém é difícil dizer se devemos analisá-la para modificá-la, ou se devemos produzir treinamentos que ajudem as pessoas ali presentes, a ultrapassar o estágio de condicionamento pela cultura, pelo menos nos seus comportamentos mais importantes para a sobrevivência da organização.

Na maior parte dos casos, parece infrutífero tentar simplesmente substituir na empresa um credo ou valor anterior por um outro novo: as mudanças ambientais que impactam a empresa são hoje muito acentuadas no sentido de mudar o condicionamento da cultura.

A instituição analisada não possui um manual de procedimentos e desta forma, o gestor tem uma grande dificuldade de implantar processos que possam ajudar no crescimento profissional de seus liderados.

A mudança organizacional é um processo bastante importante e às vezes doloroso para o corpo funcional, cabendo ao gestor administrar as dificuldades para que os processos de mudança possam ser realizados de forma harmoniosa, sem grandes traumas, visando preservar os envolvidos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

DA SILVEIRA, Luciana Fagundes; GARCIA, Fernando Coutinho. Mudanças organizacionais e impacto cultural: Um estudo de caso de aquisição. **Alcance**, 2010. Disponível em:

<<http://siaiweb06.univali.br/seer/index.php/ra/article/viewFile/2270/1608>>.

Acesso em 18 jun. 2011.

STACHELSKY, Leonardo. O impacto da implantação da estratégia de gestão da qualidade total na cultura organizacional: Um estudo de caso. **Scribd**, 2001.

Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/7262243/Impacto-Da-Gestao-Da-Qualidade-Total-Cultura-Organizacional-Leonardo-Stachelski>>. Acesso em 18 jun. 2011.

BRESSAN, Cyndia Laura. Mudança organizacional: Uma visão gerencial. **FAE**.

Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>.

Acesso em 02 jul. 2011.

QUEIROGA, Adriana. Gestão da Mudança Organizacional. UMA. Disponível em:

<http://jogart.com.br/moodle/file.php/1/artigos/cultura_e_mudanca_organizacion_al/gestao_da_mudanca_organizacional.pdf>. Acesso em 18 jun. 2011.