

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: UMA VISÃO GERENCIAL

Cyndia Laura Bressan¹

RESUMO

Considerando as mudanças no ambiente de trabalho e a revolução tecnológica/informacional da última década, esta pesquisa apresenta a percepção gerencial relacionada à mudança organizacional. Por meio de entrevistas com gerentes de empresas de Telecomunicações do Distrito Federal, foram investigadas variáveis que atuam como causadoras, facilitadoras e dificultadoras da implantação de um processo de mudança, bem como a compreensão gerencial do significado de mudança organizacional e as principais reações desencadeadas pelas mudanças nas empresas. A metodologia utilizada na pesquisa foi a análise de conteúdo de entrevistas e os resultados desta pesquisa são comparados com o estado da arte sobre o fenômeno de mudança organizacional, a fim de apontar indícios de variáveis comuns e dissonantes entre a percepção gerencial e os estudos acadêmicos sobre mudança organizacional e desta forma contribuir para a compreensão deste fenômeno multideterminado e tão presente no cotidiano organizacional.

Palavras-chave: mudança organizacional; transformação organizacional; gestão da mudança; inovação; mudança.

¹ Universidade São Francisco, Bragança Paulista-SP.

E-mail: cyndiabressan@terra.com.br ou cyndiabressan@saofrancisco.edu.br

INTRODUÇÃO E REVISÃO DE LITERATURA

No decorrer do último século, as mudanças no trabalho e na estrutura organizacional foram vertiginosas; a estrutura rígida e hierarquizada de outrora foi substituída pelo trabalho em equipe; os processos organizacionais tornaram-se mais dependentes da tecnologia, que por sua vez evoluiu numa velocidade ímpar.

Esta transformação vertiginosa que impera nas organizações do fim do milênio, exige dessas mais que capacidade organizacional para se adaptar às novas estruturas, "é preciso desenvolver uma capacidade contínua de adaptação e mudança" (Robbins, 1999: 407), ou seja, as mudanças do ambiente externo exigem da organização a capacidade contínua de resposta rápida e eficaz a estas transformações.

Para Silva (1999), trata-se de uma *mudança de época*, que pode ser evidenciada na medida em que "a humanidade têm experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais" (p.1), que promovem uma perda dos "marcos de referência" que direcionavam os modelos que vigoravam anteriormente, e têm como resultado uma "vulnerabilidade generalizada" dos cidadãos, sociedades e organizações.

Tendo em vista esse contexto em transformação e a necessidade de compreender e investigar essas mudanças, considera-se mudança organizacional enquanto aspecto inerente ao cotidiano organizacional e necessário para a sobrevivência da empresa no mercado global, competitivo e mutante; "afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se" (Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 1999:106). Além disso, Weick e Quinn (1999) salientam que "a mudança nunca começa porque ela nunca para"(p.381), portanto, é um processo constante e o ideal seria denominá-lo de "mudando" ao invés de mudança, para dar essa idéia de processo contínuo.

Esta pesquisa tem por objetivo contribuir para a compreensão de mudança organizacional, a partir da percepção gerencial sobre seu conceito e variáveis relacionadas, tais como: causadores, facilitadores/ dificultadores e reações da mudança organizacional. Posteriormente, essa percepção gerencial foi comparada com a literatura sobre o tema.

Para alcançar estes objetivos, participaram da pesquisa empresas do ramo de telecomunicações do Distrito Federal. Este ramo de negócios é, atualmente, reconhecido nacional e internacionalmente por sua franca expansão e constantes transformações, advindas principalmente da abertura de mercado, dos avanços e descobertas tecnológicas na área, e dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento, como já apontado por Fleury e Fleury (1995).

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES E TIPOLOGIA

O conceito de mudança organizacional, bem como os estudos acadêmicos sobre esse fenômeno, encontram-se em fase inicial de desenvolvimento. A literatura na área é extensa, pois trata-se de um campo emergente na vida organizacional, sendo alvo principalmente para consultores. Observa-se que a maioria dos textos refere-se a prescrições sobre gestão do processo de implantação da mudança. Assim, o que se tem é um conceito em construção que caracteriza-se por heterogeneidade de definições e pela inexistência de consenso, como pode ser observado a seguir no Quadro 1.

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES TEÓRICAS SOBRE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

A análise das definições apresentadas no Quadro 1 revela certa heterogeneidade; no entanto, o que pode ser encontrado como mais comum entre algumas delas é a necessidade de planejamento da mudança, o seu caráter de resposta às demandas do meio, seu objetivo de aumento do desempenho organizacional, e a sua abrangência a vários componentes organizacionais.

Neste estudo o conceito norteador de mudança organizacional é o de Nadler e cols. (1995): resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).

No que se refere a possíveis tipologias sobre Mudança Organizacional é apresentada síntese dos estudos pesquisados no quadro 2.

QUADRO 2 - TIPOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

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 infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1.ª 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.	2.ª 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, podem 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 várias reestruturações de características da empresa.
Porras & Robertson (1992)	1.ª Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	2.ª Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

Analisando-se as tipologias de mudança propostas por esses autores e apresentadas no quadro 2, o tipo de mudança analisado por esta pesquisa enquadra-se na chamada mudança *descontínua*. Para Nadler e colaboradores, essas são mudanças que acontecem em resposta a eventos desestabilizadores e em períodos de maior desequilíbrio na vida das organizações. Nesse tipo de mudança, ao invés de buscar melhorias incrementais no seu desempenho, a organização está em busca de uma nova reconfiguração, envolvendo novas estratégias, atividades/missão, organização dos processos, estrutura e pessoas.

Em oposição a essas mudanças descontínuas, observa-se também a ocorrência de mudanças em períodos de equilíbrio, visando a melhoria da eficiência e desempenho da organização. Esse outro tipo de mudança, denominada *mudança incremental*, pelos autores, são mais focadas em melhorias de sistemas específicos da organização, existindo continuidade nos padrões gerais de funcionamento da organização. A identidade, valores e missão da organização não são alteradas, constituindo-se como que uma fronteira e limite para a mudança.

MUDANÇA ORGANIZACIONAL: CAUSADORES

Adotar estratégias de mudança que obtenham sucesso envolve compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Desta forma,

identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implantação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência.

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

No intuito de responder efetivamente às demandas do ambiente, Nadler e cols. (1995) acreditam que as organizações devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente; a diminuição dos custos de coordenação interna; o aumento da inovação competitiva; a redução do tempo de resposta ao mercado; a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; a capacidade de gerenciar a mudança de maneira rápida, e sobretudo, o encontro de uma real vantagem competitiva.

Para Pettigrew (1987) os fatores capazes de precipitar mudanças organizacionais são basicamente extra-organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. No entanto, outros aspectos também devem ser analisados em um processo de mudança: a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

O quadro 3 apresenta a síntese dos trabalhos de Robbins (1999), Nadler e cols. (1995) e Pettigrew (1987) que elencam um conjunto de fatores internos e externos à organização e que podem atuar como causadores ou *triggers* dos diferentes tipos de mudança organizacional.

QUADRO 3 - DESENCADEADORES DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

AUTOR(ES)	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 Forças do mercado e competição Crescimento organizacional
Pettigrew (1987)	Recessão econômica Mudanças no ambiente de negócios

A análise do Quadro 3 aponta que os causadores ou *triggers* de mudança organizacional 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 gerentes, natureza da força do trabalho, crescimento organizacional e descontinuidade na estrutura organizacional.

FATORES FACILITADORES E DIFICULTADORES DA IMPLEMENTAÇÃO DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS

O reduzido número de pesquisas empíricas sobre o tema mudança organizacional tem como consequência uma lacuna no que se refere a variáveis internas à organização que podem facilitar ou dificultar a implementação de um processo de mudança, seja ela contínua ou descontínua. Assim, o conceito de facilitadores e dificultadores, neste estudo, envolve mais características externas a organização que influenciam a implementação de um processo de mudança bem sucedido.

Observa-se que os eventos causadores de mudança, de certa forma, também são facilitadores, pois influenciam a decisão de mudança. No entanto, nesta pesquisa são destacados elementos que podem facilitar, mas também, dificultar a implementação da decisão e da estratégia de mudança em uma organização. Neste sentido, os facilitadores e dificultadores diferem dos causadores na medida em que, enquanto esses últimos descrevem o porquê da mudança, aqueles se referem aos fatores que tornam a mudança possível (ou que a impossibilitam).

A pesquisa de Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) indica a existência de doze fatores que podem propiciar ou retardar as mudanças e os agrupa em cinco categorias: características do ambiente organizacional (principalmente turbulência, complexidade e competitividade); características do desempenho organizacional (especialmente seu decréscimo); características da alta gerência da organização (aspectos de personalidade e crenças); características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora); e características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência). Cada fator pode atuar como facilitador ou dificultador de um tipo específico de mudança. A principal conclusão do estudo é que somente o ambiente turbulento é capaz de causar mudanças significativas, bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento da organização frente às novas demandas do meio.

A organização *American Productivity Quality Center*(APCQ) em 1997 examinou as melhores práticas de manejo do processo de mudança em empresas americanas e identificou cinco elementos-chave responsáveis pelo seu sucesso, a saber: comprometimento e participação ativa do líder; mudança fundamental na cultura da organização; envolvimento ativo dos empregados, propiciando-lhes autonomia e programas de educação; métricas e comunicação efetivas na organização; e alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança. Dessa forma, mudanças organizacionais significativas podem necessitar de grandes crises e esforços para mobilizar toda a empresa quanto à sua necessidade e devem encontrar no líder a figura fundamental na condução do processo e mobilização dos indivíduos, da maneira mais transparente e com a melhor comunicação possível.

REAÇÃO À MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência da organização, as mudanças causam os mais diferentes tipos de reação dos atores organizacionais. Essas reações variam de adesão imediata à proposta de mudança, à resistência completa a qualquer tipo de mudança. Os determinantes dessas diferentes reações são vários, desde o fato da mudança alterar o poder e a hierarquia organizacional, a questões relacionadas ao indivíduo, como o requerimento de novas competências para o trabalho e, até mesmo, a alteração na própria forma de encarar o seu trabalho.

De maneira geral, as reações mais frequentes à mudança organizacional são de resistência. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas. Segundo Motta (1999) a *"mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida"* (p.xiv).

A resistência à mudança, para Robbins (1999), pode se dar nos âmbitos: individual e organizacional. As fontes de resistência individual relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas. As fontes de resistência organizacional encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural e do grupo, ao foco restrito da mudança (ex: mudanças apenas em um setor) e às percepções de ameaça advindas da mudança.

Ainda no que se refere à resistência, para Pereira (1995), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam e afirma:

[...] a estabilidade é conhecida, não traz surpresas, não ameaça. A mudança traz o inesperado, a surpresa, o desafio, o movimento. Mesmo quando a

expectativa da mudança é favorável, quem nos garante, a priori, que ela seguirá os caminhos traçados? Daí a angústia, o medo e a fuga" (p.116).

Ou seja, a literatura parece apontar a existência de uma resistência natural dos indivíduos às mudanças, porém em graus variados. No entanto, existem autores como Hernandez e Caldas (2000) que se contrapõem a esta visão da resistência como algo natural e inevitável. Em suma, não é possível elaborar receituários de como lidar com a reação dos empregados às mudanças. O que de fato interessa é alertar os gestores sobre a necessidade de conhecer os indivíduos e a cultura da organização, a fim de planejar as mudanças e saber lidar com as mais diferentes reações apresentadas.

MÉTODO E ANÁLISE DE DADOS

Participaram da pesquisa empresas com características e serviços diferenciados, mas de um setor específico – telecomunicações- que caracteriza-se por constante processo de mudança e expansão. A mudança pela qual vem passando grande parte dessas empresas, desde a última década, caracteriza-se como mudança descontínua (Nadler e cols., 1995). Foi utilizada abordagem qualitativa, para análise do conteúdo das entrevistas, e análise quantitativa para a descrição estatística dos dados demográficos e funcionais dos entrevistados.

Nessas empresas procurou-se identificar as percepções sobre mudança de vinte e dois gerentes de oito organizações privadas da área de Telecomunicações, com sede em Brasília/DF, a partir de entrevistas semi-estruturadas, com questões construídas com base na literatura da área.

Os participantes foram indicados pelo setor de Recursos Humanos das empresa aleatoriamente, mas deveriam preencher os seguintes requisitos: ser empregado efetivo de nível gerencial e ligado a área de estratégia da empresa. Em média, foram entrevistados 02 a 03 gerentes de cada empresa.

Dentre os 22 respondentes, 86% são do sexo masculino, em sua maioria casados (68%), na faixa etária dos 41 a 50 anos, sendo que a idade dos participantes variou de 28 a 48 anos. A maior parte dos entrevistados (95%) possui curso superior completo e 36% realizaram curso de pós-graduação. A formação acadêmica dos participantes encontra-se distribuída, principalmente, entre os cursos de engenharia (55%) e administração de empresas (27%).

A maioria dos gerentes exercia função voltada para as áreas técnica (36,4%) e de vendas/negócios (22,7%), com tempo médio de trabalho de 17 anos e 7 meses, e tempo médio de trabalho na empresa de 6 anos e 6 meses.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, individuais, com duração média de 30 minutos e analisadas individualmente segundo a técnica de análise de conteúdo, especificamente a análise categorial. A análise de conteúdo é o método proposto por Bardin (1977), que consiste em "*operações de desmembramento do*

texto em unidades, em categorias segundo re-agrupamentos analógicos" (p.153), cujo primeiro objetivo é "fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos" (p.119).

Após a análise de conteúdo das entrevistas, emergiram doze categorias-síntese, cujo conteúdo mostrou-se significativo e pertinente ao tema e apareceu em pelo menos duas entrevistas. Essas doze categorias-síntese foram relacionadas, por *experts*, às cinco categorias teóricas investigadas neste estudo.

O resultado é apresentado a seguir, estando as categorias-síntese (com suas respectivas definições) agrupadas pela categoria teórica com que se relacionam. Os números entre parênteses se referem: 1º) a quantidade de verbalizações obtida pela categoria e 2º) ao número de entrevistas em que esteve presente:

A Categoria teórica "conceito de mudança"

Nenhuma categoria-síntese foi relacionada.

B Categoria teórica "classificação de mudanças"

- **Características do processo de mudança** (38/06): As mudanças se diferenciam quanto às suas classificações, velocidades, formas e causadores. Essas diferenças variam em função das pessoas e de aspectos internos e externos à empresa, e precisam ser analisadas no caso de se planejar uma mudança.

C Categoria teórica "causadores de mudanças"

- **Rapidez das mudanças** (31/08): As mudanças no ambiente externo e as inovações tecnológicas são constantes e exigem uma estrutura dinâmica e flexível que agilize a tomada de decisões. Hoje a mudança faz parte do cotidiano da empresa, mas nem sempre ela se encontra preparada.
- **Concorrência** (29/04): A concorrência é uma força externa à organização que atua como motivadora para a mudança.
- **Sobrevivência organizacional** (81/18): Para competir e sobreviver a empresa precisa se adequar e responder às demandas do mercado, dos clientes e dos acionistas.

D. Categoria teórica "facilitadores e dificultadores de mudanças"

- **Aspectos Culturais** (11/02): A mudança organizacional pode envolver uma mudança de aspectos culturais da empresa. Este é, geralmente, um processo

lento e difícil que causa um desconforto nos indivíduos e na própria organização.

- **Papel do líder (41/05):** O compromisso, o exemplo, a responsabilidade e a credibilidade dos gestores são fundamentais no processo de mudança. Eles podem contribuir ou opor resistência. É, também, importante que o gestor saiba ouvir e respeite a opinião dos empregados.
- **Participação dos funcionários (23/05):** O comprometimento, envolvimento e motivação dos trabalhadores em relação à mudança é fundamental para sua efetividade. É importante que os indivíduos se conscientizem da necessidade da mudança.
- **Idade dos funcionários (17/04):** A presença de empregados jovens na empresa torna-a mais dinâmica e facilita a implementação das mudanças.
- **Comunicação (22/04):** Para ser efetiva a mudança necessita de uma comunicação eficiente, rápida, transparente e acessível a todos os trabalhadores.

E. Categoria teórica "reação às mudanças"

- **Heterogeneidade dos indivíduos (19/03):** É preciso, para manejar adequadamente a mudança, que os gestores compreendam que os indivíduos são diferentes e por isso reagem de forma diferente às mudanças.
- **Impacto negativo das mudanças nos indivíduos (79/14):** As mudanças produzem diferentes impactos nos indivíduos. Em geral os trabalhadores sentem-se ameaçados, inseguros, com medo de perder o emprego e vulneráveis. A demissão que pode advir com a mudança traz dor, trauma e sofrimento para o indivíduo, que por isso tem dificuldade em aceitar as mudanças e tende a resistir, o que pode prejudicar o ambiente de trabalho.
- **Quebra de paradigmas (16/03):** As mudanças provocam quebras nos padrões vigentes na empresa e por isso os trabalhadores tendem a resistir às mudanças.

A análise da relação entre as categorias-síntese e teóricas, apresentada anteriormente, indica que nenhuma destas foi relacionada à definição de mudança organizacional, ainda que um dos juízes tenha indicado que esta definição encontra-se presente como "*pano de fundo*" em todas as categorias-síntese.

As análises em conjunto das categorias indica a formação de **três grandes eixos** que sustentam a visão gerencial sobre a mudança organizacional neste estudo. **O primeiro** enfoca a relação organização-ambiente e envolve aspectos macro-organizacionais. Sua principal categoria-síntese é *sobrevivência da empresa*, mas envolve, além dessa, as categorias: *rapidez das mudanças*, *características do processo de mudança*, *aspectos culturais*

e *concorrência*. Nesse sentido, pode-se supor que as rápidas e profundas alterações no contexto mundial e organizacional e, também, o aumento da concorrência colocam em risco a sobrevivência da empresa e exigem mudanças diferenciadas, que se alinhem com as exigências do mercado e levem em conta os aspectos culturais da organização.

O segundo enfoca características pessoais dos membros da empresa, ou seja aspectos micro-organizacionais. Sua principal categoria-síntese é *impacto negativo das mudanças nos indivíduos*, mas envolve, também, as categorias: *heterogeneidade dos indivíduos*, *idade dos funcionários* e *capacidade de quebrar paradigmas*. Indica como as mudanças são sentidas pelos membros da organização, sentimento este que varia em função da idade e das diferenças pessoais dos funcionários e, também, das exigências das mudanças, podendo desencadear resistência à mudança.

O terceiro relaciona-se diretamente ao papel dos gestores no processo de execução da mudança. Sua principal categoria-síntese é *papel do líder*, mas também se relaciona às categorias: *comunicação* e *participação dos empregados*. Este eixo sugere que uma importante atribuição dos líderes é propiciar uma comunicação efetiva entre todos os níveis hierárquicos da empresa, o que contribui para a transparência do processo e também desperta o interesse dos funcionários em participar e envolver-se com a mudança. Contudo, Pereira (1995) adverte: *"a experiência mostra que quando uma empresa decide realmente implementar mudanças, poucos dirigentes têm se revelado competentes para promover as transformações necessárias"* (p.108).

Esses três grandes eixos: relação organização-ambiente, características pessoais dos funcionários e papel dos gestores na execução das mudanças sugerem que a mudança além de percebida como significativa é também compreendida como a interação de características dos vários níveis de análise organizacional (micro, meso e macro).

CONCLUSÕES

As principais conclusões deste estudo apontam a coerência entre estudos acadêmicos e a percepção gerencial, inclusive no que tange a definição de mudança organizacional. É alarmante a quantidade de textos que se referem a mudança organizacional nos seus mais diferentes tipos, processos e aspectos, sem mencionarem sobre o que estão falando, ou seja, sem definirem o conceito que utilizam. Desta forma, encontrou-se que a percepção dos gerentes entrevistados é análoga a literatura, ou seja, no decorrer do procedimento de análise de conteúdo não emergiram categorias relacionadas diretamente à definição de mudança organizacional.

A maior discrepância entre teoria e prática ocorreu na classificação das mudanças, uma vez que na literatura os autores se utilizam dessa classificação para conceituar o fenômeno e, também, para propor estratégias diferenciadas para implantação e

manejo de cada tipo de mudança; por outro lado, essa diferença ainda que apontada como significativa pelos respondentes não obteve o destaque que se percebe na literatura, surgindo apenas uma categoria-síntese a ela relacionada.

É interessante notar que, se por um lado definir mudança parece difícil, por outro identificar seus causadores parece tarefa fácil, pois foi a categoria teórica com maior número de verbalizações, que enfatizaram como principais causadores aspectos externos à organização. Esses dados se coadunam com o que os autores Nadler e cols. (1995), Robbins (1999) e, principalmente, Pettigrew (1987) propuseram a respeito de aspectos causadores de mudança organizacional. No que se refere aos aspectos que podem atuar como facilitadores e dificultadores da implementação de mudanças, destaca-se a similaridade dos dados encontrados nesta pesquisa com os estudos da organização americana APCQ. Têm-se que as mesmas variáveis podem atuar ora facilitando ora dificultando as mudanças, dependendo de como forem manejadas e percebidas, e dentre elas destaca-se a importância do líder, da comunicação, de atrair o envolvimento e participação dos empregados, de se analisar a cultura a ser transformada e a idade dos colaboradores da empresa.

Neste 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 a 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.

Tendo por base a análise desta pesquisa e dos conceitos apresentados, propõe-se um novo conceito de mudança que objetiva contribuir para a elucidação do fenômeno. Assim, mudança organizacional pode ser também entendida como: *qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas.*

Dentre as *principais contribuições* desta pesquisa destacam-se: consolidação de pesquisas nacionais sobre mudança organizacional; a utilização de entrevistas com forma de coleta de dados; além da proposição de um novo conceito de mudança organizacional.

Como *agenda* para estudos na área propõem-se: aprimorar o conceito e diferenciá-lo de conceitos correlatos como desenvolvimento, inovação e criatividade; investigar a percepção de trabalhadores de outros níveis hierárquicos; ampliar a amostra e o número de empresas participantes, incluindo outros segmentos; utilizar múltiplas fontes para coleta de dados (entrevistas, observações, escalas, etc..) e investigar os efeitos das mudanças no trabalho sobre a saúde e o desempenho dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

AMERICAN PRODUCTIVITY QUALITY CENTER (APCQ) White Paper. Organizational Change: Managing the Human Side, texto web. URL: www.apcq.org/free/whitepapers/orgchange/ - Acesso em 20/09/2000.

ARAÚJO, L.C.G. (1982). Mudança Organizacional na Administração Pública Federal Brasileira. Tese de Doutorado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas: São Paulo.

BARDIN, L. (1977). Análise de Conteúdo. Lisboa: Edição 70.

BRUNO-FARIA, M. F. F. (2000). Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional. Mimeo.

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

HERNANDEZ, J. M. C. & CALDAS, M. P. (2000). Resistência à Mudança: uma Abordagem Individual. Em: Anais do 24º Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração - ENANPAD. Florianópolis/SC: ANPAD, 2000.

HUBER, G.P.; SUTCLIFFE, K.M.; MILLER, C.C. & GLICK, W.H. (1993). Understanding and predicting organizational change. Em: Huber, G.P. & Glick, W.H. (Orgs.) *Organizational Change and redesing* (pp.215-254). New York: Oxford University Press.

LEURY, A. & FLEURY, M.T. (1995). Aprendizagem e inovação organizacional. São Paulo: Atlas.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. & AHLSTRAND, B. (2000). *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman.

MOTTA, P.R. (1999). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.

NADLER, D.A.; SHAW, R.B.; WALTON, A.E. e cols. (1995). *Discontinuous Change: leading organizational transformation* (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series.

PEREIRA, M. L. J. de B. (1995). Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). **Reengenharia ou readministração?** Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre: AGE.

PETTIGREW, A. M. (1987). Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Journal of Management Studies**, v.24, n.4, p.420-426.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, (1992). Organizational development: theory, practice, and research. In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Orgs.). **Handbook of Industrial and organizational Psychology** (p.719-822), Consulting Psychologists Press: Palo Alto, Califórnia, 2003.

ROBBINS, S. P. (1999). Mudança Organizacional e Administração do Estresse. **Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC. (p.394-423).

SILVA, J. de S. (1999). 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. Trabalho enviado para a "I Conferencia Interamericana de Educación Agrícola Superior y Rural", organizada pelo Instituto Interamericano de Cooperación organizada por el Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura(IICA). Panamá, Novembro/1999.

VALLE_LIMA, S. M. (org.) (2003). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV.

WEICK, K.E.; QUINN, R. E. (1999). Organizational Change and Development. **Annual Review of Psychology**, n.50, p.361-386.

WOOD JR., T (Coord.) (2000). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas.