OS DESAFIOS DA GESTÃO DE MUDANÇAS EM EMPRESAS PRIVADAS

Soraia Aidar¹, Gracilene de Oliveira Pereira², Vagner Rosalem³, Victor Almeida França Lopes⁴, Yuri da Silva Vaz⁵

¹ Mestranda em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás. E-mail: soraiaaidar@gmail.com

² Mestranda em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.

³ Professor Doutor na Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.

⁴ Mestrando em Gestão Organizacional pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.

⁵ Aluno Especial pela Universidade Federal de Catalão (UFCAT), Catalão, Goiás.

Recebido em: 15/08/2021 – Aprovado em: 15/09/2021 – Publicado em: 30/09/2021

DOI: 10.18677/EnciBio_2021C48

trabalho licenciado sob licença [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

RESUMO

Foi o objetivo desse artigo apresentar uma revisão de literatura sobre os desafios da gestão das mudanças para as organizações privadas. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica e os dados apresentados foram interpretados pelo método qualitativo. Concluiu-se que as organizações estão inseridas em uma situação complexa com desafios profundos, em um ambiente altamente mutável, por isso a gestão da mudança é muito importante. A realidade da economia e a tecnologia evolui rapidamente, desta forma, os desafios das empresas são inovar, diferenciar e reinventar-se. Essa é uma necessidade de todas as empresas e gestores. Existem cada vez mais indicadores que comprovam essas mudanças como as alterações da forma de trabalho, do mercado e dos comportamentos dos clientes, mas, mesmo com toda transitoriedade, existem princípios fundamentais e formas de agir atemporais, tais como: a ética, a moral e a responsabilidade social. Um bom líder deve ter a capacidade de repensar as estratégias em um contexto tecnológico. A realidade é que antes os processos evoluíam mais devagar e agora a evolução é exponencial. Um aspecto que ajuda no processo de mudança é uma boa comunicação com todas as partes interessadas. O gestor não pode mudar as ferramentas sem mudar a maneira como gerencia, assim antes de qualquer gestão de mudanças é preciso verificar se as pessoas e os equipamentos da empresa são suficientes para esse processo de transição.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança Organizacional. Empresa Privada. Gestão Empresarial.

THE CHALLENGES OF CHANGE MANAGEMENT

ABSTRACT

The aim of this article was to present a literature review on the challenges of change management for private organizations. A bibliographical research was carried out and the data presented were interpreted by the qualitative method. It was concluded that we live in a complex situation with profound challenges, in a highly changing

environment, which is why change management is very important. The reality of the economy and its surroundings evolves very quickly, so the challenge for companies is to innovate, differentiate and reinvent themselves. This is a need for all companies and managers. There are more and more indicators that prove these changes, such as changes in the way of working, in the market and in customer behavior. But, even with all the transience, there are fundamental principles and timeless ways of acting, such as: ethics, morals and social responsibility. A good leader must have the ability to rethink strategies in a technological context. The reality is that before the processes evolved more slowly and now the evolution is exponential. One aspect that helps in the change process is good communication with all stakeholders. The manager cannot change the tools without changing the way he manages, so before any change management it is necessary to verify that the people and equipment of the company are sufficient for this transition process.

KEYWORDS: Organizational change. Private company. Business management
Organizational change. Private company. Business management

INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios está em constante movimento. O avanço da tecnologia e a transformação dos hábitos de consumo dos clientes impulsionam as organizações a começarem a implementar mudanças internas nos negócios para atingir seus objetivos estratégicos. É assim que surgiu a gestão das mudanças, que pode ser entendida como uma abordagem sistemática, que é responsável por lidar com a transição ou transformação dos objetivos, processos e tecnologias de uma empresa (FERREIRA *et al.*, 2019).

Os projetos das empresas competitivas buscam constantemente a inovação e, através da sua implementação, conduzem as mudanças nos processos e práticas empresariais. O fator humano é a principal causa do fracasso neste tipo de projeto. O gerenciamento de mudanças (às vezes chamado de treinamento de mudanças) ajuda as pessoas a aceitarem as alterações que resultam da implantação de um novo projeto e a reduzir os fatores de rejeição. O termo gerenciamento de mudanças às vezes tem uma conotação pejorativa e pode ser substituído pelo termo "controle de inovação". O gerenciamento de mudanças inclui antecipar riscos, definir e projetar uma abordagem que permita a efetivação de uma solução em circunstâncias ideais (MONTES, 2018).

As abordagens de gerenciamento de mudanças geralmente são baseadas nas duas concepções a seguir: participação, buscando envolver os usuários desde o início do projeto, com o objetivo principal de levar em consideração suas recomendações e garantir que o resultado corresponda às expectativas; comunicação: visando estabelecer um meio de comunicação ao longo do projeto que permita aos participantes da empresa compreender e aceitar as mudanças futuras, bem como informá-los sobre o andamento do projeto e treinamento que tem como finalidade assegurar que os usuários tenham adquirido os conhecimentos práticos e teóricos necessários (MARQUES, 2018).

A transformação de objetivos, processos e tecnologias imersos em uma empresa é essencial para sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo. Para conseguir isso é necessário que os funcionários estejam imersos na gestão da mudança. Dentro desse cenário, o objetivo desse artigo é apresentar uma revisão de literatura sobre os desafios da gestão de mudança para as organizações.

Tratou-se de uma revisão de literatura e os dados foram interpretados pelo método qualitativo. De acordo com Gil (2019) a pesquisa bibliográfica em livros,

artigos, teses e monografia ajuda na construção do processo de revisão, esses dados devem ser interpretados de forma a ajudar ao pesquisador a compreender o fenômeno pesquisado. Para ajudar no processo de análise optou-se pela escolha do método qualitativo, pois esse permite que a análise seja realizada apenas tendo como base os textos dos autores analisados, não sendo necessária à aplicação de técnicas como percentualização dos dados em gráficos ou porcentagens.

A revisão foi realizada entre o período de primeiro de junho de 2021 a 20 de junho de 2021. Inicialmente elencou-se três descritores: gestão de mudanças, gestão de mudanças em organizações privadas e desafios na gestão de mudanças. Posteriormente colocou-se esses descritores no Google Acadêmico para encontrar fontes relevantes. Para delimitar a pesquisa, trabalhou-se com informações do período de 2015 a 2021. Os critérios de inclusão na pesquisa foram fontes (artigos, livros, legislações e teses) que abordavam a questão da gestão de mudanças em organizações privadas e foram excluídas as fontes que não abordavam especificamente o assunto de gestão de mudanças em organizações privadas e cartas editoriais. Foram obtidos 40 documentos sobre o assunto, mas somente 30 selecionados para a revisão, os descartados não apresentavam o tema objetivamente e também não foram utilizadas as cartas editoriais.

PROCESSO DE MUDANÇAS

O processo de mudanças abrange todas as atividades que visam ajudar a organização a adotar com sucesso novas atitudes, novas tecnologias e novas formas de fazer negócios. A gestão eficaz da mudança permite a transformação da estratégia, processos, tecnologia e pessoas para reorientar a organização a atingir seus objetivos, maximizar o desempenho e garantir a melhoria contínua em um ambiente de negócios em constante mudança (WOMACK, 2016).

A mudança acontece por meio das pessoas e para que estas sejam consideradas como parte do processo de mudança é necessário conhecer seus valores, suas crenças, seus comportamentos. As organizações e as pessoas que estão incluídas mudam constantemente. Nas organizações, algumas mudanças ocorrem em função das oportunidades que surgem, enquanto outras são projetadas. No processo de mudança, uma organização torna-se diferente do que era em um momento anterior (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

Todas as organizações mudam, mas o desafio para os gestores e, em geral, para todos na empresa é que a mudança ocorra na direção que interessa aos objetivos organizacionais. É por isso que menciona-se sobre gestão de mudança, agentes de mudança, intervenção para mudança, resistência à mudança, etc. Quando se deseja realizar um processo de mudança, deve-se levar em consideração que as pessoas desejam que a nova situação lhes proporcione a mesma segurança da anterior (VON HIPPEL, 2016; BOGEÁ, 2017).

Enquanto o processo avança sem maiores dificuldades, a mudança continua, mas assim que surgem inconvenientes, as pessoas tendem a retornar rapidamente à situação anterior e é por isso que grande parte dos processos de mudanças falham logo após serem executados. Para que um processo de mudança seja concretizado com sucesso e sustentável ao longo do tempo, é essencial levar em consideração o fator humano. As pessoas devem confiar, estar motivadas e treinadas, pois a mudança é um processo muito difícil, tanto a nível pessoal como organizacional (VON HIPPEL, 2016).

A pessoa que lidera a mudança deve garantir que as pessoas possam fazer o trabalho melhor, com menos esforço e maior satisfação. A confiança é um requisito

essencial para um ambiente de trabalho agradável e cooperativo. No mundo globalizado e hipercompetitivo, no qual nada parece seguro, não é surpreendente que a confiança quase tenha desaparecido do ambiente de trabalho. Funcionários desconfiados são menos engajados e menos eficazes do que os que confiam. Os gerentes que desconfiam de seus funcionários perdem tempo controlando-os e nem se concentram em suas tarefas e responsabilidades específicas (WOMACK, 2016).

A motivação dos recursos humanos é alcançada quando são levados em consideração os objetivos da organização e das pessoas que a integram, criando uma verdadeira energia que facilita o processo de mudança. A adaptação da empresa à realidade da mudança tem que acontecer por meio de um processo que esteja ocorrendo de forma real e efetiva (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

A mudança não deve ser autoritária, pois é muito difícil de conseguir, deve ser flexível, com a participação de todos os funcionários em grupos pequenos, mas consistentes, para permitir que o processo avance. Para conseguir a mudança, os grupos devem perder o medo. Com as primeiras conquistas que cada grupo alcança, os integrantes vivenciam a satisfação dos resultados obtidos que eles próprios propuseram e, a partir desse momento, rompem-se a inércia para a mudança. Para realizar um processo de mudança com sucesso, a autoconfiança dos gestores da organização e a conscientização dos funcionários quanto à necessidade de mudança é premissa fundamental (VON HIPPEL, 2016).

A mudança organizacional é a pedra angular da melhoria contínua das organizações. Mudança é o fenômeno pelo qual o futuro invade as organizações e modifica as relações de trabalho (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016; PERIDES *et al.*, 2020). Nesse sentido, a gestão das mudanças é tão importante para os processos, organizações e para as pessoas, que o sistema de gestão da qualidade, aborda esse item como normativo para garantir a conformidade do sistema das empresas nesse âmbito, como por exemplo a ABNT NBR ISO9001 (2015a), que tem como objetivo possibilitar uma resposta às mudanças das condições ambientais e harmonia com as necessidades socioeconômicas, a fim de garantir a existência das organizações a longo prazo (LAKSHMI; KUMAR, 2016).

As pessoas passam a vida esperando que as coisas mudem, que os que estão ao seu redor mudem e que tudo se ajuste ao seu jeito de ser e pensar, mas os funcionários podem assumir o papel de líderes dentro de um processo de mudança e criar uma visão compartilhada que mobilize a organização e seus recursos humanos no processo de mudança. A missão de gerar capacidade de mudança, parte da autoeducação permanente, de aprender e desaprender e de ajudar os outros a aprender. Aprender é mudança e seu ponto de partida é a educação. Conhecimento é a chave para ser competitivo. Atualmente, as organizações devem desenvolver capacidades de aprendizagem que lhes permitam capitalizar o conhecimento. É necessário que o trabalhador assuma uma maior responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento, que se torne um ator do seu processo de aprendizagem e se esforce para definir as suas necessidades a partir das exigências do próprio trabalho (WOMACK, 2016).

As empresas devem considerar como os ajustes ou substituições internas afetarão os processos, sistemas e trabalhadores. Portanto, é importante que haja um procedimento diferente para as seguintes ações: (1) um processo para planejar e testar a mudança, (2) para comunicá-la, (3) para agendar e implementá-la, (4) para documentá-la e (5) um método final para avaliar os efeitos da transformação (LINO, 2019).

Existem três tipos de gerenciamento de mudança que qualquer organização

pode implementar: Mudança de desenvolvimento que permite melhorar os processos e procedimentos de uma empresa previamente estabelecida; Mudança de transição, que afasta as empresas de seu estado atual para um que lhe permite resolver certos problemas (fusões e aquisições) e a mudança transformacional, que altera a cultura e o funcionamento de uma organização (VON HIPPEL, 2016).

Uma boa forma de aumentar a eficácia é fazer as coisas de forma diferente da tradicional, incorporando assim a mudança como uma constante no funcionamento organizacional. Trabalhar pelo trabalho é um sinal de improdutividade. Para ser mais competitivo é preciso dinamismo, ou seja, energia voltada para o alcance dos objetivos (WOMACK, 2016).

O ambiente muda e as empresas estão se ajustando as novas regras como integração de esforços, benefício compartilhado, trabalho em equipe, disposição permanente de aprender e mudar, organização por processos, nivelamento de estruturas organizacionais, redução de níveis hierárquicos e pontos de controle, quebra de barreiras, necessidade de comunicação, autogestão e autodesenvolvimento como pilares da mudança (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

O autodesenvolvimento permite que as pessoas construam novos esquemas de aprendizagem. Autogestão significa que cada colaborador pode planejar, executar e avaliar seu próprio trabalho sem ter que esperar que seu superior diga o que sabe que deve ser feito para o bem da Empresa. A autogestão implica: (1)Trabalhar em equipes que requerem pouca ou nenhuma supervisão; (2)Fazer com que os funcionários forneçam boas ideias e sugestões; (3)Transformar a empresa em uma organização que aprende continuamente; (4)Fazer com que os funcionários se sintam donos do que fazem; (5)Obter melhor gerenciamento para manter maior controle do negócio; (6)Fazer que cada um dos funcionários atue como um empreendedor criativo e automotivado e fazer que a empresa seja um ambiente de trabalho agradável e que, por sua vez, ofereça aos clientes produtos e serviços de excelência que garantam sua permanência no mercado (WOMACK, 2016).

As tendências que norteiam o desenvolvimento do mundo contemporâneo determinam as mudanças, ou seja, as novas atitudes nas empresas, como a globalização da economia, a consciência ambiental, a aceleração das privatizações, as alianças estratégicas e o progresso tecnológico, constituem em um inevitável conjunto de condições que afetam as organizações, assim como as mudanças na legislação. Conforme aborda Castelo (2017) na era da globalização vivencia-se o direito do trabalho líquido, como por exemplo, as mudanças na legislação trabalhista brasileira através da lei nº 13.467/17 de 13 de julho de 2017 (BRASIL, 2017), conhecida como a reforma trabalhista, pode-se citar também de acordo com Vaz *et al.* (2019), a regulamentação da terceirização através da lei n. 13.429 de 31 de março de 2017 que regulamenta a terceirização no Brasil, que agora deixou livre a terceirização para qualquer tipo de atividade seja atividade-fim ou atividade-meio.

A estratégia que melhor interpreta as respostas às demandas de um ambiente tão complexo e mutante se resume em competitividade. É inerente à natureza das organizações que estas mudem com o tempo e, portanto, os gerentes, por definição, devem tentar gerenciar as mudanças com uma visão proativa (WOMACK, 2016). Assim, a própria sobrevivência de uma organização pode depender da maneira como esta adapta-se a cultura e a um ambiente em rápida mudança. Partindo desta premissa, as organizações que pretendem ser competitivas mantêm-se na procura por excelência, através da aquisição de novos conhecimentos que lhes permitam acompanhar o ambiente e, por sua vez, assumem o compromisso de conhecer o grau de integração e diversificação de competências, para que possam utilizar as

ferramentas que lhes permitem estruturar um portfólio adequado de produtos e/ou serviços. Dentro do quadro descrito acima, são estratégias que toda administração deve adotar para obter sucesso no alcance dos objetivos estabelecidos, de acordo com as diretrizes pré-estabelecidas pela visão da organização (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

A mudança de cultura implica em modificação de um estado, condição ou situação. À medida que as mudanças tornam-se fator permanente e acelerado, a adaptabilidade do indivíduo organizacional a tais mudanças é cada vez mais determinante na sobrevivência de qualquer empresa (VON HIPPEL, 2016).

Considerando o exposto como uma constante, a realidade permite deduzir o seguinte: as organizações colocam desafios e mostram que o presente pertence àqueles que se adaptam de forma mais agressiva às novas realidades, que as ciências da gestão moderna fazem sentido quando aplicadas de forma adequada, que os desafios do futuro são superáveis quando o gestor toma consciência do papel da inovação em um ambiente em mudança (BASSALO, 2017).

À medida que as organizações desafiam as mudanças, é fundamental que a administração desenvolva novas tecnologias para melhorar as habilidades e capacidades dos indivíduos. A essência da alta administração é visualizar com precisão para onde os esforços de uma organização devem ser direcionados e para movê-los com o menor custo (RAO, 2015).

Entre as vantagens da gestão da mudança estão: aumentar o sucesso de projetos e iniciativas. Além disso, melhora a capacidade de uma organização de se adaptar às constantes mudanças que o mercado passa. Permite tirar proveito do talento humano. Ao padronizar a consistência e a eficiência do trabalho, o gerenciamento de mudanças garante que os ativos dos funcionários não sejam esquecidos (RAO, 2015).

Como observado o gerenciamento de mudanças é um procedimento complexo que requer planejamento detalhado e metas definidas. Para desenvolvê-lo de forma eficaz, é importante que as empresas trabalhem em parceria com seus colaboradores, pois são eles que começarão a implementar as mudanças nos processos. Levá-los em consideração não apenas os manterão motivados, mas também promoverá o alcance de seus objetivos estratégicos (RAO, 2015).

As estratégias apresentadas a seguir são para a adoção de uma gestão de mudança eficaz. Como primeiro item é altamente recomendável o estabelecimento de metas, pois estas mostrarão o direcionamento e, se cumpridas, o resultado esperado para o processo de alteração organizacional. É necessário identificar e envolver as partes interessadas desde o início. O gerenciamento de mudanças requer o exame da transição de uma forma sistêmica (RAO, 2015). O gestor precisa entender quem e quais áreas serão afetadas e de que forma (WOMACK, 2016) para envolvê-los em todo o processo de gestão das mudanças.

Outra estratégia a ser aplicada no processo de gestão de mudanças é a divisão de tarefas. Estabelecer diferentes ciclos de planejamento, levantamento de requisitos, elaboração de especificações, execução de testes de aceitação, entre outros. Buscar com as partes interessadas a aprovação de especificações e protótipos. Embora os critérios de aceitação sejam importantes para que a iniciativa possa evoluir para a próxima etapa, o desdobramento em ciclos menores permite validações e ajustes no decorrer do projeto. O patrocinador da mudança não pode simplesmente fazer o *upload* do título e observar o projeto à distância. Ele precisa estar envolvido em todas as fases do processo. Cabe a ele validar se a ideia pode realmente ser abordada como um objetivo, e se o objetivo pode realmente ser

implementado. É importante se envolver totalmente com os detalhes. Isso pode ser um pouco estranho, mas certamente resultará em uma mudança bem-sucedida (MACHADO; NEIVA, 2017).

Outro ponto a se considerar é a manutenção de canais de comunicação. Esses canais fornecem suporte após a implantação. Uma vez concluída a implementação, é importante manter os canais de comunicação. Assim, os envolvidos podem fazer perguntas e relatar problemas. Mudanças de grande magnitude podem ser difíceis de implementar e gerar muito estresse, ou podem ser implementadas de forma tranquila e harmoniosa. O que deixa as pessoas afetadas satisfeitas ou insatisfeitas com a mudança é a forma como são preparadas, a participação e o apoio que lhes são dados, antes, durante e depois da mudança (AFANDE, 2015).

Quando a organização almeja uma mudança profunda, o tempo necessário é talvez o fator mais importante para o sucesso. Muitas vezes os gestores esquecem a dupla linha de base das organizações, a ambivalência entre os aspectos produtivos e sociais: se as regras internas, a divisão do trabalho, insumos, procedimentos, tecnologia, a atribuição de funções, tarefas e responsabilidades são alteradas simultaneamente nas organizações e nas relações interpessoais. Tecncratas experientes consideram isso um "fator de ruptura", apenas para se surpreenderem com o grande impacto do "fator humano" que eles subestimaram (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

Há diversos modelos para representar a mudança organizacional. Na prática, constata-se que o modelo sociotécnico de Kurt Lewin fornece os melhores resultados para estruturar e liderar, junto com os envolvidos, um processo de mudança. É denominado sociotécnico porque qualquer mudança organizacional altera, ao mesmo tempo, os processos produtivos e as relações pessoais, modelo fundamental para compreender a dinâmica das mudanças organizacionais, desenvolvidas com base em casos concretos. Seguindo os passos de Lewin, deve-se diferenciar três fases temporais de mudança: descongelamento, movimento propriamente dito e recongelamento (MILLER, 2015).

Como uma mudança profunda é composta por vários "pacotes" de mudança (por equipe de trabalho, área, nível, conteúdo, etc.), cada um desses projetos de mudança organizacional está em uma determinada fase. Além disso, o modelo revela a necessidade de delimitar e coordenar esses projetos de mudança com a detecção de possíveis erros e armadilhas no curso da mudança organizacional com bastante precisão (MARSHAL *et al.*, 2014).

O primeiro erro cometido com frequência por entusiastas da mudança é começar diretamente com a fase de mudança. Ter encontrado "A solução" (eureka!) ou a fé cega na racionalidade técnica faz com que todas as energias se concentrem em alcançar a mudança imediatamente. De repente, a mudança aparentemente óbvia e racional, encontra resistência inesperada. Por essa razão, na gestão da mudança organizacional a fase de descongelamento e, posteriormente, a fase de estabilização são tão importantes quanto a própria fase de mudança. Portanto, as mudanças organizacionais devem começar com uma fase exploratória, informativa, lenta e cautelosa (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

O segundo erro é tentar mudar tudo de uma vez, apostando em uma única carta (a armadilha da "solução integral"). Quando a mudança organizacional é planejada nos mínimos detalhes e realizada em uma única ação, não há espaço para introduzir e adaptar cada uma das etapas às realidades. A mudança só é implementada como um processo iterativo com etapas de mudança e de reflexão e

ajustes. As transformações, em grande escala, devem ser divididas em sequências e projetos menores para que, ao final de cada etapa, haja espaço suficiente para ajustar e retificar o planejamento. Cada etapa deve ser consolidada com uma fase de estabilização, de forma que as três fases se repitam a cada subprojeto de mudança (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

A terceira armadilha é a imposição pela força. Quanto maior a urgência de uma mudança, mais incomoda a resistência. É então, quando tende a ser esquecida, tentando impor a mudança a todo custo. Essa atitude, porém, constitui um grave erro, e muitas vezes leva ao aumento da resistência. Ignorar a oposição pode levar à sabotagem, ao bloqueio do processo e, posteriormente, a erros onerosos. Um requisito básico para o sucesso dos processos de mudança é, portanto, lidar com a resistência de forma construtiva e até mesmo aprender com esta para impulsionar a mudança (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

Um quarto erro reside na atitude de um protagonista que tenta desempenhar todos os papéis necessários no curso da mudança. O aconselhamento profissional é amparado pelos atores de acordo com sua função, capacidade e personalidade, em seu papel de "analista", "especialista", "comunicador", "pesquisador", "sensibilizador", "aventureiro", "cauteloso", "integrador", "agitador", "prático", "crítico", "anarquista", "professor", "brincalhão", "motivador", "porta-voz", "coordenador", "presunçoso", "palhaço", "estóico", "entusiasmado", "ouvinte", "piloto", "charlatão" e assim por diante. Ninguém pode cumprir todas as funções úteis ao longo do caminho. Além disso, à medida que se buscam aliados e afixam-se rótulos às pessoas, repentinamente as relações entre as pessoas que marcam os diferentes papéis são esquecidas. Assim, são esquecidas que, por vezes, a mudança no ambiente de trabalho, a formação de uma equipe e a criação de novas relações influenciam fortemente na definição de papéis (MARQUES, 2017; MARQUES, 2018).

Um quinto erro consiste no mesmo sucesso da primeira fase, que se transforma em cegueira e desaprovação diante da turbulência na fase transitória: o entusiasmo não revela as novas forças de resistência que mais cedo ou mais tarde surgem no curso ou no final da mudança quando alguns atores querem continuar com a alteração em vez de se estabilizar e outros querem voltar ao estado inicial porque antes "tudo era melhor". O modelo de mudança sociotécnica ajuda a localizar os diferentes projetos de mudança, a coordená-los e a liderá-los e a ajustar as intervenções da consultoria que os acompanha. Assim, visualizando a mudança, formulam-se várias questões: (1) Em que fase estamos? (2) Quais são as atitudes típicas da fase? (3) Que papéis os atores desempenham? (4) Onde as mudanças rápidas ou lentas podem ocorrer? (5) Como a resistência à mudança se manifesta? (6) Em que sequência os projetos de mudança devem ser seguidos? (8) Como os projetos de mudança apoiam uns aos outros? (9) Que intervenção é necessária no amplo intervalo entre não fazer nada e liderar novamente? (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

Em um processo de mudança profunda, o tempo necessário e o tamanho das mudanças parciais (pacotes) são talvez os dois fatores mais importantes para o sucesso. A mudança organizacional não é feita de uma vez, mas em partes que são chamadas de projetos de mudança. Assim, os atores do sistema sociotécnico não perdem o controle e os riscos de falha são calculáveis (MACHADO, 2012).

Existem processos lentos e rápidos, com alto e baixo risco de falha. O lançamento de mudanças profundas concentra-se em modificações de curto prazo com a evidência de que o gestor pode alterar algo tangível e, assim, convencer os

atores passivos e céticos. Aberto à mudança, é necessário desafiar os respectivos níveis de confiança em si mesmos e na competência que possuem, para que eles não percam o controle sobre o curso da mudança (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

Desde o início de um processo de mudança, quando são pensadas as possibilidades de uma mudança, quando está sendo construindo um modelo adequado de organização e posteriormente, quando os cenários são projetados, o trabalho é baseado na observação empírica e suas relações de cooperação não devem ser entendidas como uma entidade específica, mas como realidades socialmente construídas. Essas construções sociais vêm tanto de dentro, ou seja, dos próprios membros da organização, quanto de fora, da cooperação, dos clientes e da imagem (MAESTRALI, 2016).

Para captar e compreender a “realidade organizacional”, os protagonistas do processo de mudança devem buscar a participação de um número ótimo de pessoas e grupos de interesse. Em outras palavras: a experiência, pensamento e sentimento dos participantes com suas atitudes e capacidades são incorporados. Eles são tão importantes quanto os fatos e dados frios que são compilados para promover o processo de reflexão e tomada de decisão sobre a direção futura. A experiência comum ensina que não há mudança organizacional profunda sem participação (MESEGUER, 2016).

O grau e amplitude de participação - termo especial que é utilizado para caracterizar uma relação mais ou menos intensa - devem levar em consideração o comportamento real e os costumes atuais, em suma, a cultura da organização (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016). Em uma instituição pública, por exemplo, não é possível exigir, porque seria artificial, arriscado, até perigoso para quem participa que a ampla participação em todos os níveis hierárquicos seja imposta de uma só vez. Deve-se respeitar o princípio piramidal da tomada de decisão, respeitar também as diferentes culturas por níveis e nichos organizacionais, e então expandir gradativamente o espaço de participação, enquanto isso for necessário (MELO; CARAMORI, 2018).

A participação por si só não faz sentido, sempre tem um propósito, seja como forma de captar informações e aumentar a motivação, seja para moderar conflitos. Portanto, a mudança organizacional deve ser cuidadosamente planejada, introduzida e consolidada com uma participação funcional e planejada (MOTTA, 2016). Dessa forma, deve-se elaborar um cronograma com as etapas do processo e seus respectivos responsáveis que atuarão no momento adequado, evitando, assim, trabalhos desnecessários e improdutivos para a fase da mudança (MARQUES, 2018).

Nesse contexto, a noção de participação não tem um sabor ideológico (porque servem tanto os jogos democráticos em uma organização autocrática, como os jogos e a aliança com as lideranças), mas cumpre várias funções (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016). A participação serve para: fazer o melhor uso das capacidades existentes; levar em consideração os diferentes modelos de interpretação da realidade organizacional; promover a aceitação da natureza “caótica” e “irracional” de uma organização; criar fóruns e canais de comunicação; experimentar o trabalho e relacionamentos fora da rotina na estrutura comum; criar novos ambientes de trabalho; fomentar a criatividade e a capacidade de busca por soluções; aproximar a solução dos problemas da realidade prática e identificar e reduzir a resistência à mudança. A participação planejada e funcional requer uma seleção cautelosa da relação adequada no amplo leque de possibilidades de

inclusão de pessoas (MOURA, 2016).

Aprender como uma experiência individual é natural para os indivíduos. Ninguém precisa ensinar uma criança a andar. Ao entrar na escola, muitas crianças descobrem rapidamente que a questão é dar a resposta correta e evitar erros (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016). Mais tarde, no trabalho, as raras oportunidades de cultivar a curiosidade natural e o impulso para aprender são aniquiladas por rotinas e controles e, assim, o desenvolvimento individual é reduzido à aprendizagem adaptativa, em vez de a aprendizagem produtiva que produz novas maneiras de ver o mundo (PEREIRA *et al.*, 2016).

Muitas estruturas organizacionais e processos de produção não são orientados para a aprendizagem, não aproveitam os abundantes recursos de criatividade, mas todas as pessoas já são conhecedoras que é possível ultrapassar e expandir os limites dos conhecimentos e capacidades (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

A aprendizagem organizacional desenvolve e excede essa capacidade pessoal. Uma organização aprende quando o processo de aprendizagem consegue transformar as estruturas e processos da organização para responder às mudanças e desafios no ambiente. Isso requer não apenas um crescimento em conhecimentos e capacidades por parte dos indivíduos e grupos da organização, mas também uma mudança fundamental nos processos de rotina e nas regras estabelecidas. A velocidade com que uma organização aprende pode se tornar a fonte mais importante de vantagem competitiva (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016). Cada integrante do processo de gestão de mudanças deve ter características que contribuam com o macro processo, sendo: comunicação transparente e direta, escuta ativa, flexibilidade, capacidade de adaptação e foco nos resultados. Isso facilitará a condução das atividades no ambiente organizacional.

As atitudes são aprendidas e modificadas através de: gestão da mudança organizacional; modelos e comportamentos exemplares (identificação); coerção e a ameaça de sanções; Mudanças de comportamento forçadas e inevitáveis que favorecem a adaptação de atitude para a ação; recompensas, estímulos e incentivos; reforço de outras atitudes neutralizantes; redução da dissonância entre atitude e comportamento; consciência através da personalização, visualização (com imagens) e integração na esfera que uma vez adquiridas, as atitudes tendem a buscar afirmações e são reforçadas em contato com pessoas que têm atitudes semelhantes (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016).

Assim, seguem um princípio econômico fundamental: atitude é um programa de comportamento que não é questionado e que facilita ações rotineiras, que tendem a se petrificar automaticamente (SCHEIN, 2018). Essa persistência de uma atitude depende, entre outros, dos seguintes fatores: (1) perspectivas de obtenção de vantagens e benefícios; (2) prova tangível de benefício; (3) credibilidade e *status* social de modelos e pessoas com diferentes atitudes; (4) segurança de não ser marginalizado pela adoção da nova atitude na vida social, as atitudes fortalecem a identidade e o pertencimento a uma comunidade ou organização (SOUZA; MEKBEKIAN, 2015).

Mas qualquer mudança líquida questiona as atitudes atuais. Para garantir a continuidade, o indivíduo e a comunidade desenvolvem mecanismos de defesa contra mudanças profundas. A forma mais drástica de expressão desse tipo de defesa é a exclusão de comunidade ou silenciosa deserção. Quase sempre é possível observar que, nas pessoas envolvidas, uma mudança organizacional leva até certo ponto a uma perda de controle subjetivo (SELEME; STADLER, 2018).

A demanda para modificar uma atitude é percebida, na maioria das vezes, como um fator perturbador ou um ataque. Por isso, a resistência à mudança de atitude tanto mais forte quanto mais se aproxima dos valores e princípios fundamentais de uma pessoa, os indivíduos tendem a revogar uma atitude, quando são os únicos que a adotam (WHEELWRIGHT; CLARK, 2016; MASTREALI, 2016). Uma nova atitude é mais facilmente aceita quando várias pessoas a confirmam e a colocam em prática. A aprendizagem de atitudes deve, portanto, ter um suporte social, sendo a aprendizagem em grupo, por meio do diálogo e da troca de experiências, o marco ideal para o desenvolvimento desse processo. Mudanças de atitude não funcionam, mas são sustentadas por um conhecimento adquirido através da confiança (MONTES, 2018; FERREIRA; PHILYPPIS, 2019).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma gestão de mudança eficaz consiste na capacidade que a alta administração deve ter para lidar com todo o processo, uma vez que envolvem: custos, riscos, ineficiências temporárias e certa dose de trauma e turbulência na organização. Além disso, a própria mudança pode forçar a alta administração a investir tempo e esforço e ignorar outras questões importantes para a empresa.

Uma vez iniciada a mudança, esta adquire dinâmica própria independente de quem a promove ou dirige, ou seja, pode acontecer que em alguns dos casos de mudança mais bem-sucedidos, os resultados obtidos sejam consistentes com o inicialmente planejado. Embora, em alguns casos, o que foi planejado e o que foi obtido não coincidam completamente. Esse fenômeno é motivado, entre outras coisas, pelo fato de que uma vez desencadeado o processo de mudança, ocorre uma série de eventos, ações, reações, consequências e efeitos que dificilmente podem ser antecipados e totalmente controlados por quem gerencia o processo.

A mudança em uma empresa é um processo lento, caro, confuso e conflitivo, que normalmente ocorre por meio de certas etapas mais ou menos comuns. Portanto, não é importante apenas projetar e planejar o estado futuro desejado, mas analisar profundamente o estado de transição necessário para que a organização se mova em direção à meta desejada. É importante destacar que a mudança requer um alto nível de comprometimento, investimento e dedicação para o alcance da nova situação; que sem a participação ativa e o apoio de quem detém o poder de decisão na empresa é muito provável que a mudança não seja bem-sucedida ou fique inacabada, o que pode ser prejudicial para a organização. Portanto, as mudanças são produto do crescimento das organizações, em termos dos planos que desenvolvem, da diversificação de suas ações, da especialização de suas atividades, da liderança de seus departamentos e das características do mercado onde atuam e competem.

Estabelecer mudanças duradouras significa começar descongelando o sistema social vigente, o que talvez significasse uma espécie de confronto, ou um processo de reeducação. Além disso, o avanço comportamental é um tipo de mudança desejada, como em uma reorganização. Finalmente, eles devem estar vigilantes e tomar as medidas adequadas para garantir que o novo estado de comportamento seja relativamente permanente. Cada mudança implica, pelo menos por algum tempo, o esforço adicional de ter que aprender a lidar adequadamente com a nova situação, o que é uma fonte adicional de trabalho e preocupação.

Vivemos uma situação complexa com desafios profundos, em um ambiente altamente mutável, por isso a gestão da mudança é muito importante. A realidade da economia e do que nos rodeia evolui muito rapidamente, cada vez mais rápido e o

desafio das empresas é inovar, diferenciar, reinventar-se. Essa é uma necessidade de todos, empresas e gestores.

Existem cada vez mais indicadores que comprovam essas mudanças como as alterações da forma de trabalho, da legislação, do mercado e dos comportamentos dos clientes. Mas, mesmo com toda transitoriedade, existem princípios fundamentais e formas de agir atemporais que devem ser respeitadas em qualquer processo de mudança, tais como: a ética, a moral e a responsabilidade social.

O gestor tem que ensinar o seu colaborador a ser mais autônomo. É preciso empoderar o capital humano, responsabilizando-o por suas tarefas. Isso aumenta muito a velocidade da decisão. O gestor não pode mudar as ferramentas sem mudar a maneira como gerencia, assim antes de qualquer gestão de mudança é preciso verificar se as pessoas e os equipamentos da empresa são suficientes para esse processo de transição.

REFERÊNCIAS

AFANDE, F. O. Factors that influence organizational transformation: A case of life insurance companies in Kenya. [S. l.: s. n.]. **Journal of Marketing and Consumer Research**, v. 8. 2015. Disponível em: <https://www.bing.com/search?form=MOZLBR&pc=MOZD&q=Factors+that+influence+organizational+transformation%3A+A+case+of+life+insurance+companies+in+Kenya.+%5BS.+l.+s.+n.+%5D.+Journal+of+Marketing+and+Consumer+Research> Acesso em: 16 ago. 2021.

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas; **NBR ISO9001:2015**: Sistemas de gestão da qualidade: Requisitos. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BASSALO, J. **Metodologia para Gestão de Mudanças Organizacionais**. 1. ed. São Paulo, Atlas, 2017.

BOGÉA, G. **A importância da gestão de mudança nas organizações**. 2017; Disponível em: <http://www.oggirh.com.br/br/articles/a-importancia-da-gestao-de-mudanca-nas-organizacoes>. Acesso em: 16 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União (DOU), Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/diarios/153411691/dou-secao-1-14-07-2017-pg-1?ref=previous_button>. Acesso em: 13 jun. 2021.

CASTELO, J.P. **O direito do trabalho Líquido: o negociado sobre o legislado, a terceirização e o contrato de curto prazo na sociedade da modernidade líquida**. São Paulo, SP: LTr Editora, 2017.

FERREIRA, D.S.M, PHILYPPIS, N.J. Gestão de mudanças para implantação de Centro de Serviços Compartilhados em uma empresa de petróleo. **Revista de Gestão e Projetos**. 0, n. 2. 2019. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/10815>. Acesso em: 16 ago. 2021.

GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo, Atlas, 2019.

LAKSHMI, M. N., & KUMAR, T. V. **Effective Shared Services Change Management–Critical Success Factors**. Disponível em: <https://www.serialsjournals.com/articles.php?volumesno_id=1133&journals_id=268&volumes_id=848&fbclid=IwAR0xkm6Bx30xslwceHn3QCNJfPH72ltW9MNIJuWhwLHfXLAgmUBQ3GGWPn0>. Acesso em: 16 ago. 2021.

LINO, A.F. A falta de trabalho institucional e mudanças organizacionais incompletas em municípios brasileiros. **Revista de Administração Pública** 53 (2) Mar-Apr/ 2019. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/rKqBKNCQXWbfM8C7bc4JPPM/?lang=pt>>. doi: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170404>. Acesso em: 16 ago. 2021.

MACHADO, L.N.C.; NEIVA, E.R.; Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**. Brasília, DF: [s.n], v. 17, n. 1, p.22-29, 2017. Disponível em <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572017000100003&lng=pt&nrm=iso>. doi: 10.17652/rpot/2017.1.12157, Acesso em: 13 jun. 2021.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012. Disponível em: <<http://docplayer.com.br/538256-Gestao-da-qualidade-simone-silva-machado-instituto-federal-de-educacao-ciencia-e-tecnologia-goias-campus-inhumas.html>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

MAESTRALI, B. O. **Como as condições adversas de um ambiente de trabalho ruim podem afetar o estado emocional dos seus empregados**. 2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

MARQUES, J. R. **Tipos de mudança organizacional mais praticados nas empresas**. 2017. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/tipos-de-mudanca-organizacional-mais-praticados-nas-empresas/>>. Acesso em: 16 ago. 2021.

MARQUES, J. R. **Gestão da mudança em organizações**. 2018. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-mudanca-organizacoes/>>. Acesso em 16 ago. 2021.

MARSHALL, I. J.; ROCHA, A. V.; MOTA E. B.; MESQUITA, O. **Gestão da qualidade e processos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2014.

MONTES, E. **Realizar o controle de mudanças**. 2018. Disponível em: <<https://escritoriodeprojetos.com.br/realizar-o-controle-integrado-de-mudancas>>. Acesso em 16 ago. 2021.

MELO, C. P.; CARAMORI, E. J.; **PDCA Método de melhorias para empresas de manufatura - versão 2.0**. Belo Horizonte: Fundação de Desenvolvimento Gerencial, 2018.

MESEGUER, A. G.; **Controle e garantia da qualidade na construção**. São Paulo: Sinduscon-SP/Projeto/PW, 2016.

MILLER, D.; **Gestão de Mudança com Sucesso**. São Paulo: Integrare, 2015.

MOTTA, P. R.; **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

MOURA, L. R.; **Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 2016.

PEREIRA, M. F.; COSTA, A. M.; SOUZA, D. A.; **Adaptação Estratégica: influências do Ambiente de Mudanças na formulação de Estratégias Organizacionais**. COBRAC 2004 - Anais Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário - UFSC Florianópolis, 2016.

PERIDES, M.P.N.; VASCONCELLOS, E.P.G; VASCONCELLOS, L. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. **Revista de Gestão de Projetos**. n. 1. 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/16087>> Acesso em 16 ago. 2021.

RAO, M. S. The tools and techniques of effective change management: Why some reformers succeed while others fail. [S. l.: s. n.]. **Human Resource Management International Digest**, 2015. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1108/HRMID-12-2014-0163>>. doi: <https://doi.org/10.1108/HRMID-12-2014-0163>. Acesso em: 13 jun. 2021.

SCHEIN, E. Organizational Psychology.3rd ed. **Englewood Cliffs**, NJ: Prentice Hall, 2018.

SELEME, R.; STADLER, H. **Controle da Qualidade**.1 ed. São Paulo: IBPEX, 2018.

SOUZA, R.; MEKBEKIAN, G. Metodologia de gestão da qualidade em empresas construtores. In: **ENTAC93 -Encontro Nacional de Tecnologia do Ambiente Construído**. Avanços em Tecnologia e Gestão da Produção de Edificações. São Paulo: EPUSP, p. 127-131, 2015.

VAZ, Y.S.; REITTER, P.S.; THIESEN, K.; MESQUITA, W.G. **Terceirização: aspectos introdutórios e o que muda com a lei 13.429/17 no Brasil**. In: COSTA, C.L; FALEIRO, W.; PAULA, M.H. (Org.). Humanidades e outros temas. Jundiaí, SP: Paco Editorial, 2019, cap 5, p. 82-98. il.color. e-book. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/Humanidades-outros-temas-Carmem-L%C3%BAcia-ebook/dp/B07PV4C97H/ref=cm_cr_ar_p_d_product_top?ie=UTF->. doi: <http://doi.org/10.33681/paco.ac-9788546216345cap5>. Acesso em: 13 jun. 2021.

VON HIPPEL, E.: **The sources of innovation**. New York: Oxford University Press, 2016.

WHEELWRIGHT, S.G.; CLARK, K.B. **Revolutionizing product development**. New York: Free Press, 2016.

WOMACK, J.P.: **The machine that changed the world**. New York: MacMillan, 2016.