

MUDANÇA ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS

Mariane Maria de Carvalho Neves¹, Ediulson Ribeiro Neves², João de Oliveira Júnior³, José Geraldo de Carvalho⁴, Natália de Fátima Carvalho Neves⁵, Auxiliadora Aparecida de Matos⁶

1 Faculdade Santa Rita – FaSaR – mari_carvalho25@yahoo.com.br

2 Faculdade Santa Rita – FaSaR - ediulson.neves@hotmail.com

3 Faculdade Santa Rita – FaSaR – joaooliveira@hotmail.com

4 Faculdade Santa Rita – FaSaR – jgeraldo@yahoo.com.br

5 Faculdade Santa Rita – FaSaR – nathy.neves@yahoo.com.br

6 Faculdade Santa Rita – FaSaR – matosdora@hotmail.com

Resumo - A mudança organizacional está intrinsecamente relacionada com a cultura organizacional, pois muitos argumentos que sustentam o processo de mudança (ou resistem à ele) estão ancorados nesta cultura. Nesse sentido, a questão central deste trabalho é: quais os impactos causados pelas mudanças organizacionais na gestão de pessoas? O objetivo geral é analisar o comportamento das pessoas diante das mudanças organizacionais. Os objetivos específicos são: caracterizar o processo de gestão de pessoas e identificar os modelos de gestão de mudanças. Nesse sentido, destacou-se os seguintes Modelos de Gestão de Mudanças: o Modelo DICE, o Modelo Descongelamento-Mudança-Recongelamento e o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança nas Organizações.

Palavras-chave: mudança organizacional, gestão de pessoas, modelos de mudança

Área do Conhecimento: Administração

Introdução

As organizações são, cada vez mais, influenciadas pelas mudanças decorrentes de um mercado em crescente competitividade. Assim, os gestores precisam aprender a lidar melhor com as mudanças, junto com o apoio de toda a organização.

A mudança organizacional está intrinsecamente relacionada com a cultura organizacional, pois muitos argumentos que sustentam o processo de mudança (ou resistem à ele) estão ancorados nesta cultura. Nesse sentido, a questão central deste trabalho é: quais os impactos causados pelas mudanças organizacionais na gestão de pessoas? O objetivo geral é analisar o comportamento das pessoas diante das mudanças organizacionais. Especificamente, pretende-se caracterizar o processo de gestão de pessoas e identificar os modelos de gestão de mudanças.

Material e Métodos

Trata-se de uma pesquisa exploratória que, segundo Gil (2002), proporciona maior familiaridade com o problema, permitindo maior clareza na explicitação do mesmo e na construção de hipóteses. Quanto ao procedimento técnico adotado, trata-se de uma pesquisa bibliográfica, que se vale das chamadas fontes de “papel”.

Resultados

Identificou-se o modelo de gestão de pessoas preconizado por Dutra (2002), que considera a aprendizagem, as dimensões da pessoa e a competência como pilares do desenvolvimento humano nas organizações (ver Quadro I)

Verificou-se que os modelos de gestão de mudanças enfatizam a importância da cultura organizacional. Destacou-se o Modelo DICE, o Modelo Descongelamento-Mudança-Recongelamento e o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança nas Organizações (Quadro I).

Modelos Identificados	Palavras-chave
Gestão de Pessoas	Aprendizagem, Dimensões da Pessoa e Competência
DICE	Duração, Integridade, Compromisso e Esforço
Descongelamento-Mudança-Recongelamento	Descongelamento, Mudança e Recongelamento
Curva de Crescimento da Mudança	Fase Formativa, Fase Normativa e Fase Integrativa

Quadro I – Modelos Identificados

Discussão

Ao longo de toda a história, as pessoas sempre foram encaradas pela organização como um recurso a ser administrado. Mesmo diante das inúmeras mudanças, a gestão de pessoas ainda tem como elo principal controlar pessoas. Por outro lado, as pessoas estão cada vez mais conscientes, mais mobilizadas pela autonomia e liberdade, mais atentas e exercendo maior pressão por transparência na relação da empresa com elas e por processos de comunicação mais eficientes e com uma expectativa de vida maior, ampliando sua vida profissional ativa.

Todas essas expectativas vêm gerando grandes pressões por novas formas de encarar a gestão de pessoas por parte das organizações. Diante disso pode-se caracterizar gestão de pessoas segundo Dutra (2002), como um conjunto de políticas e práticas que permite a

conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo.

Assim a empresa deve estimular e dar o suporte necessário para que as pessoas possam entregar o que tem de melhor, ao mesmo tempo em que recebem o que a organização tem de melhor a oferecer-lhes.

Para uma visão mais clara da realidade organizacional no que se refere à gestão de pessoas, Dutra (2002) fala sobre a visão do desenvolvimento humano, analisando o processo pelo qual a pessoa agrega valor para a organização e esta agrega valor para a pessoa. Esta visão baseia-se em várias direções como: aprendizagem, dimensões da pessoa e competência.

A criação de uma cultura de aprendizagem nas organizações é fundamental para dar respostas a um ambiente exigente, complexo e dinâmico. As culturas centradas no comprometimento mútuo, entre pessoas e organização, na gestão participativa e na busca de renovação terão mais chances de sucesso por estarem alinhadas com valores que vem sendo consolidados na nossa sociedade.

As dimensões da pessoa, referem-se à uma visão da pessoa como um ser integral e único. O desafio lançado para gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade.

Outro pilar dessa visão vem da evolução do conceito de competência utilizado pelas empresas, que é o conjunto de qualificações que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de performance.

Portanto, competência pode ser vista como a capacidade de entrega da pessoa, e também, como o conjunto de qualificações que a pessoa possui pra entregar. O interessante é que as pessoas efetuam a mesma entrega de maneiras diferentes.

A gestão de pessoas deve oferecer ferramentas que permitam à pessoa desenvolver-se por si mesma para entregar o que lhe é demandado pela organização ou pelo ambiente profissional.

Entretanto, uma característica predominante na gestão de pessoas atualmente é a mudança. Antes que os gerentes de uma empresa obtenham apoio para implementar as mudanças, eles precisam entender por que as pessoas resistem a elas. As pessoas resistem às mudanças por razões que acreditam ser importantes, e a mais comum é o medo de um resultado desfavorável. Tal resultado pode-se traduzir em menos dinheiro, inconveniências pessoais, mais trabalho etc. As pessoas também resistem às mudanças por diversas razões, como, por exemplo, o receio de prejudicar relacionamentos sociais e a falta de disposição par romper com hábitos bem estabelecidos (DUBRIN, 2003).

Por ser difícil realizar mudanças, necessita-se de modelos para servir de base durante o processo. O problema é que há pouco consenso em torno dos fatores de transformação, já que cada gestor analisa e interpreta de forma distinta as diversas partes da organização, agravando a turbulência que em geral acompanha a mudança.

Assim, optou-se por destacar os seguintes Modelos de Gestão de Mudanças: o Modelo DICE, o Modelo Descongelamento-Mudança-Recongelamento e o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança nas Organizações.

O Modelo DICE apresenta quatro fatores (Duração, Integridade, Compromisso, Esforço). Quando analisados permitem saber se os programas de mudanças de uma empresa vai decolar ou derrapar. Segundo Sirkim, Keenan e Jackson (2005) estes fatores podem ser compreendidos da seguinte forma:

Duração

Diversas empresas cometem o erro de se preocupar essencialmente com o tempo que levava para implementar o programa de mudanças. Tem-se a tese de que quanto mais tempo uma iniciativa tomar para ser executada, maior a probabilidade de que naufrague, pois os objetivos serão esquecidos, perder-se o entusiasmo e os problemas acumulam-se. Contudo de acordo com estudos, justamente os projetos longos são os que possuem maiores chances de sucesso se comparados aos projetos curtos. Os projetos mais complexos devem ser avaliados mais freqüentemente enquanto os mais simples podem ser reexaminados em períodos mais longos.

O gestor deve programar metas intermediárias e analisar seus impactos, avaliando a execução de projetos, identificando vãos e detectando novos riscos. As metas intermediárias mais eficazes são as que descrevem grandes ações ou conquistas. Uma boa meta inclui uma série de tarefas que a equipe deve realizar. Quando tudo indica que uma meta intermediária não será atingida nos prazos, a equipe do projeto deve tentar entender por que, e tomar medidas corretivas. A análise desse marco chama-se "marco do aprendizado".

Deve-se, ainda, determinar se atingir o marco teve o efeito desejado na empresa, discutir problemas enfrentados e determinar como essa conquista afetará a fase seguinte do projeto. Quando necessário, deve-se alterar os processos ou sugerir um novo rumo.

Integridade

Integridade do desempenho é o grau em que a empresa pode depender de equipes de gerentes, supervisores e funcionários para executar projetos de mudança com sucesso. O sucesso das iniciativas de mudança desse tipo de programa depende da qualidade da equipe. É preciso aparelhá-la com os melhores na empresa e, ao mesmo tempo, cuidar para que as operações cotidianas não padeçam. Por lidar com uma serie de atividades, recursos, pressões, estímulos externos e obstáculos imprevistos, uma equipe deve ser coesa e bem liderada. Os atos executivos precisam deixar claro os papéis, compromissos e responsabilidades dos integrantes da equipe, além de formular sua composição, que deve ser extremamente cautelosa e rigorosa.

Compromisso

Para que um projeto de mudança finque raízes, é preciso obter o apoio visível dos mais influentes executivos, além de transmitir a necessidade de mudança e o que ela significa a cada funcionário.

Quando a mudança implica em decisões altamente delicadas, como demissões em massa, é preciso que a alta cúpula atue de forma consciente, organizando palestras e reuniões para dar uma explicação aos

funcionários. A comunicação tardia ou inconsistente com o pessoal, acaba alienando justamente quem é o mais atingido pelas mudanças.

Muitas organizações subestimam sua capacidade de conseguir apoio entre o pessoal, quando um simples esforço nesse sentido pode transformar os funcionários em defensores das novas idéias. Mesmo surgindo resistência, a empresa deve realizar várias tentativas de adesão à mudança, através do esclarecimento de metas, o impacto sobre o pessoal e de que a organização talvez não sobrevivesse sem as mudanças.

Esforço

Ao iniciar uma transformação é comum a empresa não se dar conta ou não saber lidar com o fato de que o pessoal já se encontra atarefado com responsabilidades do dia-a-dia. Se além de lidarem com suas responsabilidades diárias tiverem de enfrentar mudanças, haverá resistência. A equipe responsável pelo projeto deve calcular quanto de trabalho extra será exigido do pessoal para a adoção de novos processos. O ideal é que a carga de trabalho não suba mais que 10%. Superada essa marca, é bem provável que a iniciativa enfrente dificuldades, pois se exigira demais dos recursos atuais - o que comprometerá ou o programa de mudança ou as operações normais. O moral do pessoal será atingido, e podem surgir conflitos entre a equipe do projeto e trabalhadores. Para minimizar riscos, os gerentes do projeto deveriam adotar uma métrica simples, como a porcentagem de esforço adicional que o pessoal julga ter de fazer para se ajustar à mudança. Também deveriam verificar se o esforço adicional que exigem vem se somar a uma carga de trabalho já pesada e se o pessoal tende a mostrar resistências porque o projeto exigirá mais de seu escasso tempo.

Cabe à empresa decidir se isenta de parte de suas responsabilidades regulares aqueles indivíduos que terão papel crucial no projeto de transformação. Outra maneira de aliviar a pressão é contratar gente em caráter temporário para cuidar de atividades rotineiras, ou então, terceirizar certos processos até que a mudança seja concluída. Trocar de mãos em processo desses ou retardar certos projetos custa tempo e dinheiro, de modo que a empresa deve pensar bem sobre a questão antes de deslanchar uma campanha de transformação.

Já o Modelo Descongelamento – Mudança – Recongelamento é baseado no psicólogo Kurt Lewin que apresentou uma análise em três fases do processo de mudança. Seu modelo “descongelamento – mudança – recongelamento” é muito usado pelos gerentes para auxiliar na realização das mudanças construtivas (DUBRIN, 2003).

Descongelamento envolve a redução ou eliminação das resistências à mudança. Enquanto os funcionários resistirem à mudança, ela não será implementada eficazmente. Para aceitar as mudanças, os empregados devem, em primeiro lugar, lidar com seus sentimentos a respeito de abandonar aquilo que é velho. Apenas após as pessoas terem lidado eficazmente como término de uma fase é que elas estão prontas para realizar transições.

Mudança ou movimento para um nível geralmente envolve um considerável processo de comunicação em duas mãos, incluindo as discussões de grupo. Segundo Lewin, citado por DUBRIN (2003), mais do que um fluxo

de mão única de comando ou recomendações, a pessoa que implementa as mudanças deveria fazer sugestões. As pessoas que estão passando pelo processo de mudança deveriam ser encorajadas a contribuir e participar.

Recongelamento inclui chamar a atenção para o sucesso da mudança e procurar meios para recompensar as pessoas envolvidas na sua implementação. Para que o processo de mudança seja completo, é necessário que o recongelamento ocorra.

Por último, o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança nas Organizações, que traça a inevitabilidade da mudança durante o ciclo de vida da empresa. De acordo com esse modelo, as organizações passam por três fases em seqüência.

A primeira fase é a formativa e caracteriza-se pela falta de estrutura, tentativa e erro e tomada de risco empreendedora. Os erros são vistos como oportunidades de aprendizagem, e a inovação é extremamente importante. A empresa tem a atenção focada no mercado, com os objetivos de se tornar previsível, estável e bem sucedida (DUBRIN, 2003).

A segunda é a fase normativa, em que ocorre a estabilidade. A ênfase é colocada na manutenção da estrutura e no desenvolvimento da previsibilidade. Os erros não são bem vistos e podem ser punidos, o que leva a empresa a correr menos riscos. A empresa torna-se burocratizada, as inovações recebem apenas apoio verbal, mas não prático, ou são relegadas ao departamento de pesquisa e desenvolvimento. O objetivo é a sobrevivência, e o foco direcionado para o mercado e a manutenção do *status quo*. Entretanto, as mudanças continuam a acontecer no ambiente, o que leva ao término dessa fase. (DUBRIN, 2003).

A terceira fase é a integrativa, na qual a empresa se redefine e encontra uma nova direção. Durante essa fase, os gerentes de alto nível tentam várias mudanças, como a introdução de uma nova visão e política. Ao mesmo tempo, ocorrem as maiores resistências à mudança, porque muitos membros da empresa tentam resistir ao desconforto que ela causa. A fase integrativa está associada à mudança à ambigüidade e incerteza. Além disso, a empresa sofre com um processo de “rejeição de órgão” dos novos sistemas. Durante essa fase, a liderança, a inspiração e as habilidades interpessoais tornam-se mais importantes do que o gerenciamento de rotina e as habilidades técnicas (DUBRIN, 2003).

No decorrer da fase integrativa, há uma luta entre as forças pró e contra mudanças. De acordo com a teoria do campo de força, uma organização enfrenta simultaneamente as forças a favor da mudança (as forças motrizes) e as forças a favor da manutenção do *status quo* (as forças de restrição). As forças pela mudança incluem nova tecnologia, concorrência por parte de outros grupos e pressões gerenciais. As forças pelo *status quo* incluem as normas de desempenho do grupo, o medo da mudança, a complacência do empregado e as habilidades bem aprendidas. É necessária uma considerável habilidade gerencial para fazer com que as forças motrizes superem as de restrição. Ao mesmo tempo em que os gerentes se esforçam para introduzir mudanças, há um esforço igual na direção oposta despendido por aqueles que querem que as coisas continuem como estão (DUBRIN, 2003).

Outra observação a ser feita sobre a mudança é que a habilidade em realizá-la está de certo modo relacionada

ao tamanho: as grandes organizações são mais resistentes às mudanças do que as pequenas ou as de médio porte.

Conclusão

Esse trabalho buscou analisar o comportamento das pessoas diante das mudanças organizacionais. Para tanto, destacou-se a dificuldade de um consenso em torno dos fatores de mudança, já que cada gestor analisa distintamente as diversas partes da organização.

Nesse sentido, destacou-se os seguintes Modelos de Gestão de Mudanças: o Modelo DICE, o Modelo Descongelamento-Mudança-Recongelamento e o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança nas Organizações.

O Modelo DICE é composto por quatro fatores: Duração, Integridade, Compromisso e Esforço. Já o Modelo Descongelamento – Mudança – Recongelamento é baseado no psicólogo Kurt Lewin, que considera a existência de três fatores relacionados à mudança. O último modelo apresentado é o Modelo da Curva de Crescimento da Mudança, que mostra a inevitabilidade da mudança durante o ciclo de vida da empresa.

Referências Bibliográficas

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SIRKIN, Harold L.; KEENAN, Perry; JACKSON, Alan. O lado concreto da gestão de mudanças. **Havard Business Review**. Chile, v.83, n.10, p.69-78, out. 2005.