

O DESEMPENHO EMPRESARIAL COMO REFLEXO DE UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: A ANÁLISE DE UM GRUPO DE EMPREENDIMENTOS NO ESTADO DA PARAÍBA

ORGANIZATIONAL PERFORMANCE AS A REFLECTION OF AN ORGANIZATIONAL CHANGE: THE ANALYSIS OF AN ENTERPRISE GROUP IN THE STATE OF PARAÍBA

Minelle Enéas da Silva

Universidade Federal de Pernambuco
Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Pernambuco
Endereço: Rua Padre Champagnat, 732 – Apto 02. Cidade Universitária – Recife/PE
Email: minele.adm@gmail.com

Ismara Gomes de Sousa

Universidade Federal de Campina Grande
Graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande
Rua: Aprígio Veloso, 882 – Bodocongó – Campina Grande/PB
Email: ismarags@gmail.com

Maria José da Silva Feitosa

Universidade Federal de Campina Grande
Graduada em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande
Endereço: Rua Aprígio Veloso, 882 – Bodocongó – Campina Grande/PB
mjnet.adm.ufcg@gmail.com

Bárbara Prazeres Balbino

Universidade Federal de Campina Grande
Graduanda em Administração pela Universidade Federal de Campina Grande
Endereço: Rua Aprígio Veloso, 882 – Bodocongó – Campina Grande/PB
Email: barbara_prazeres17@hotmail.com

Suzanne Érica Nóbrega Correia

Universidade Federal de Campina Grande
Mestre em Administração pela Universidade Federal da Paraíba
Endereço: Rua Aprígio Veloso, 882 – Bodocongó – Campina Grande/PB
Email: suzanne.enc@gmail.com

Data de submissão: 05 Fev. 2010. **Data de aprovação:** 15 Abr. 2010. **Sistema de avaliação:** *Double blind review*. Centro Universitário UNA. Prof^a. Dra. Wanyr Romero Ferreira

Resumo

A globalização e os avanços tecnológicos ocorridos nos últimos anos vêm provocando uma série de alterações no ambiente empresarial, tornando-o cada vez mais complexo e competitivo. Dessa maneira, em busca por competitividade, as empresas são incitadas a mudar seus processos e estilos de gestão como garantia de sobrevivência no ambiente organizacional. Nesse sentido, o estudo da mudança organizacional é relevante, uma vez que a mudança é um processo inerente à rotina organizacional e indispensável à sua sobrevivência. Nesse contexto, o objetivo deste artigo é analisar o processo de mudança organizacional em um grupo empresarial localizado no Estado da Paraíba, utilizando o

modelo conceitual para análise dos processos de mudança organizacional de Angelim *et al.* (2002). Esse modelo permite identificar os fatores que influenciam o processo de mudança. No que se refere à metodologia, a pesquisa é caracterizada como exploratória e descritiva conduzida sob a forma de um estudo de caso único, utilizando dados obtidos por intermédio de uma entrevista semi-estruturada com itens atrelados ao processo de mudança. Os resultados mostram que houve mudança na empresa, em três áreas organizacionais concomitantemente, essa podendo ser considerada bem sucedida para sua finalidade. Entretanto há a necessidade de melhoras no sistema, já que sua implantação proporcionou redução no desempenho da empresa.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Estratégia; Desempenho Organizacional.

Abstract

Globalization and technological advances of recent years have led to a series of changes in the business environment becoming increasingly complex and competitive. Thus, in the search for competitiveness, companies are encouraged to change their processes and management styles as a guarantee of survival in the organizational environment. In this sense, the study of organizational change is relevant, since change is a process inherent in organizational routine and indispensable to their survival. In this context, the objective is to analyze the process of organizational change in a enterprise group located in the State of Paraíba, using the conceptual model for analyzing processes of organizational change Angelim *et al.*(2002). This model allows us to identify the factors that influence the change process. As regards methodology, the research is characterized as exploratory and descriptive conducted in the form of a single case study, using data obtained through a semi-structured interview with items related to the change process. The results showed a significant change in the company in three organizational areas simultaneously, this can be considered successful for its purpose. However, there is need for improvements in the system inasmuch as its deployment caused a reduction in organization performance.

Key words: Organizational Change; Strategy; Organizational Performance.

1. Introdução

Com a evolução nas alterações macroeconômicas ocorridas na transição do século XX para o século XXI, provocadas pelo desenvolvimento científico e tecnológico, bem como pela abertura e expansão dos mercados mundiais, pôde-se perceber que houve uma transformação no ambiente empresarial e nos cenários competitivos, tendo em vista a turbulência, a complexidade e a incerteza na arena de competição. As organizações, que antes eram caracterizadas pela burocratização de seus processos e pelo tradicionalismo no desenvolvimento de suas atividades, percebem a necessidade de alterar a forma de atuação no ambiente empresarial atual.

Nesse contexto, torna-se claro que as organizações, que melhor e mais rapidamente se adaptarem às alterações propostas pelo ambiente, possuem vantagem sobre as demais organizações e maiores chances de garantir a sua permanência do seu negócio na continuidade de suas atividades em longo prazo. Em outras palavras, as empresas que articulam e preparam continuamente seus recursos para lidar com a mudança estarão dispostas para enfrentar qualquer contingência e, principalmente, obter vantagem competitiva de mercado. Dessa maneira, a mudança organizacional pode ser compreendida como algo inerente à rotina organizacional e indispensável à sobrevivência das empresas no mercado globalizado, competitivo e em constante mutação.

Em virtude da variedade de percepções acerca da mudança organizacional, defini-la não é tarefa fácil, uma vez que o entendimento varia em função da contingência na qual a

organização está inserida e da percepção dos gestores ao seu respeito, de modo que uma visualização estratégica da mesma facilita a continuidade no desenvolvimento das atividades organizacionais. De acordo com Araújo (1982), mudança organizacional é uma alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.

A mudança organizacional propõe à empresa uma nova maneira de visualizar o seu ambiente e um enfoque holístico de seus processos e operações, de modo que todos os colaboradores possam compreender o processo de mudança, reconhecendo a repercussão de seu trabalho em relação ao todo. Partindo da premissa de que a mudança é um processo inevitável nas organizações, é indispensável compreendê-la de forma sistêmica, buscando entender, as vertentes teóricas e práticas que a envolvem. O gerenciamento da mudança produz discussão entre acadêmicos e práticos da Administração. Enquanto os primeiros estão preocupados com a abordagem teórica, os segundos definem máximas normativas para a gestão das organizações.

Nesse sentido, Wilson (1992) explica que existem diferenças no que se refere à percepção desses dois administradores (acadêmicos e práticos da administração): de um lado estão as receitas gerenciais que definem máximas normativas para o gerenciamento da mudança em organizações; e, do outro, aproximações mais analíticas e teóricas que apontam para o entendimento do processo de mudança, sem necessariamente preocupar-se com a aplicabilidade prática. O adequado é que a compreensão acerca da mudança organizacional resulte do entendimento das abordagens descritiva e prática de maneira complementar.

Considerando que a mudança é um processo inerente à realidade organizacional, o objetivo deste artigo é analisar as alterações que ocorreram em um grupo empresarial localizado no Estado da Paraíba, levando-se em consideração os aspectos de mudança organizacional. Para isso, foi efetivado o diagnóstico organizacional que evidenciou três modificações visualizadas no sistema de informação, na gestão e na localização geográfica do grupo. As três mudanças que ocorreram simultaneamente estão inseridas no âmbito da mudança radical, na medida em que afetaram bruscamente toda a organização.

A pesquisa realizada pode ser caracterizada como descritiva e exploratória conduzida por meio de um estudo de caso único, entendendo que a representação desse fenômeno organizacional é intrínseco as especificidades de cada organização, no qual foi aplicado o modelo conceitual para análise do processo de mudança. Como instrumento de coleta de dados, utilizou-se uma entrevista semi-estruturada para coleta de informações que posteriormente foram contextualizadas e analisadas de acordo com as especificações estabelecidas pelo método.

Como melhor forma de compreensão da realização de uma mudança organizacional, o presente artigo está dividido em cinco partes. Além desse conteúdo introdutório, o artigo apresenta em seu referencial teórico uma caracterização do aspecto estratégico em uma organização, um esforço de conceituação de mudança organizacional, bem como do modelo conceitual para analisar o processo de mudança organizacional. Em seguida são indicados os procedimentos metodológicos, a apresentação e análise dos resultados e as considerações finais do estudo.

2. Referencial Teórico

O estabelecimento de uma estratégia organizacional merece uma análise minuciosa quanto à multiplicidade de possíveis alternativas a serem tomadas por dada organização, bem como o entendimento de que a ação organizacional está condicionada a uma gama de

escolhas que envolvem não somente o estrategista, mas todos aqueles que fazem parte da organização. Nessa forma de pensar, todos estão envolvidos com o processo decisório da organização e não existe diferenciação entre aqueles que tomam a decisão e os que executam, Mintzberg (1998) cria uma metáfora relacionando a organização e uma oficina de artesanato. A metáfora relaciona o processo de criação de um artesanato com a elaboração de uma estratégia organizacional.

Considerando que o processo de estratégia está condicionado à percepção das nuances existentes entre as habilidades e recursos e as necessidades externas, entende-se como importante essa possibilidade de adaptação daquilo que foi planejado ao que está sendo posto em prática. O aspecto de moldagem e interferência do indivíduo, durante a elaboração da estratégia, sugere essa equiparação entre o que se planejou e o que foi percebido no processo de concepção (MINTZBERG, 1998). Torna-se de fácil visualização a relação entre as diferentes atividades, na medida em que se consegue entender a relação tênue entre o artífice e a argila, o estrategista e a estratégia.

Segundo o autor, existe uma conexão íntima entre o que ocorre no pensamento e a ação que se está praticando, haja vista que a partir do momento em que se estimula o desenvolvimento de certa atividade é necessário saber como efetivá-lo. Para ele, uma ideia leva a outra até que um novo padrão surja. Desse modo, surge a efetivação de uma estratégia, já que no momento da produção do artesanato existe a interação com a argila e a percepção da necessidade de mudança pode modificar o que anteriormente foi planejado. Nesse sentido, o comportamento decisório tem que levar em consideração aspectos inerentes da organização, haja vista a existência de uma gama de indivíduos que interferem na tomada de decisão.

Constantemente aqueles que planejam não são os mesmos que põem em prática o que foi planejado, assim podem surgir falhas no momento da efetivação, o que inviabiliza a busca por uma melhora no desempenho organizacional. Essa ideia pode ser relacionada com a prática de uma mudança organizacional, tendo em vista o caráter estratégico muitas vezes direcionado apenas para um planejamento e execução em níveis diferenciais. Para Cyert e March (1963), em uma organização são os indivíduos que possuem metas e essas metas interferem diretamente na meta organizacional, já que, por meio das coalizões existentes, o processo de barganha direciona as atividades da organização para tal fato.

Numa organização, existe uma quantidade expressiva de coalizões, dentre as quais existe uma diferenciação quanto a sua abrangência, estas podem ser desde subcoalizões a coalizões dominantes. Para Child (1972), esses últimos podem ser definidos como aqueles indivíduos que mantêm e usam o poder durante um período de tempo. Existe um processo de imbricação de influências, no qual os que possuem maior poder na organização impõem sua decisão sobre os demais. A estratégia em sua essência assume o caráter deliberado, na medida em que define quais devem ser os objetivos e metas organizacionais em relação aos seus concorrentes, norteando as ações empresariais para a sobrevivência efetiva no mercado.

Os responsáveis por essa decisão podem ser tanto um indivíduo que possui a responsabilidade quanto a coalizão dominante. O líder, nesse caso, segundo Pettigrew (1987), assume um importante papel comportamental quanto ao processo de tomada de decisão. Corroborando com a ideia, Mintzberg (1994) aborda a estratégia como um conjunto de orientações que são deliberadas que gera por meio da tomada de decisão a chamada estratégia pretendida. Quinn (1978) considera esse aspecto como uma abordagem formal de planejamento, que deve ser realizado pela organização, porém que é passível de alteração. Para Mintzberg (1978), a formação de uma estratégia está condicionada à definição de padrões no fluxo de decisões na organização.

Entendendo que o processo de definição estratégica pode-se dar não apenas pela formulação da estratégia através de um processo deliberadamente consciente, o autor ainda

traz a ideia de formação gradual da estratégia uma vez que existem algumas variáveis incontroláveis pela organização. Considerando que uma organização pode se encontrar em um ambiente estável por anos e até mesmo por décadas, mas que por alguma turbulência ela precisa adaptar-se a essa nova dinâmica do ambiente, Mintzberg (1978) indica, nesse momento, a possibilidade da criação de uma estratégia emergente que consiga desenvolver uma nova alternativa de adequação ao contexto organizacional.

Nesse sentido, Pettigrew (1987) afirma que a formação de qualquer nova estratégia requer gerenciamento de contexto e do processo ao qual a organização está relacionada, no sentido de realizar um processo de mudança com o intuito de buscar melhor alcance junto a nuances do mercado. Fato este que é definido por Quinn (1978) como incrementalismo lógico, utilizado para gerenciar conscientemente as decisões emergentes que necessariamente devem ser tomadas, relacionado diretamente com a prática de mudança estratégica em suas diferentes formas de realização.

Mintzberg (1994) acredita que as estratégias viáveis têm qualidades deliberadas e emergentes, desde que possam combinar algum grau de aprendizado flexível com algum grau de controle cerebral. De fato, percebe-se que a interação existente entre o planejamento de uma estratégia e sua prática assume a possibilidade de interferência na qual a organização não possui controle. Desse modo, é pertinente o surgimento de estratégias alternativas – estratégias emergentes – capazes de direcionar a organização rumo aos seus objetivos anteriormente deliberados. Diante dessas considerações, entende-se que o processo de estratégia envolve uma complexa relação entre pensamento e prática, planejamento e efetivação. Uma estratégia inicia-se com o aspecto deliberado pretendido.

A partir da dinâmica do mercado, das variações externas e incontroláveis pela organização que afetem a efetivação dessa estratégia, pode surgir outro tipo de estratégia, a emergente que tem como aspecto principal a formulação da estratégia. Sua origem está em oportunidades até então não observadas e/ou dificuldades na implantação da estratégia pretendida. Essa emergência não afeta de forma negativa a atuação da empresa, haja vista que a mesma não pode ser considerado como falha organizacional. Para Mintzberg (1994), “Fazer Estratégia” não é um processo isolado, mas que envolve toda a organização. Assim sendo, é válida a utilização de uma direção participativa na organização. Nesse sentido, é facilitada a possibilidade de efetivação de uma mudança organizacional significativa.

2.1 Mudança organizacional: um esforço de conceituação

A literatura que envolve os conceitos de mudança organizacional é bastante vasta, por apresentar uma gama de conceitos e definições dos mais distintos, todavia sem conseguir de maneira precisa definir o que exatamente é mudança. Genericamente, pode-se dizer que mudança organizacional é qualquer mudança numa parte ou no todo que altere o comportamento individual, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e a cultura em uma organização ou no contexto em que está inserida. Assim, para haver mudança, esta não precisa envolver todas as variáveis dentro da organização, já que a alteração de apenas uma delas gera uma mudança total. Para Araújo:

Qualquer alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio ou a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico. (ARAÚJO, 1982 *apud* LIMA & BRESSAN, 2003).

Entende-se por mudança organizacional o alinhamento entre o que ocorre no ambiente e a resposta oferecida pela empresa, buscando manter uma interdependência entre todos os

componentes organizacionais. Pode-se considerar também como sendo qualquer modificação que seja significativa nas variáveis organizacionais, que atinja a maioria dos membros da organização, tendo como propósito aperfeiçoar as atividades da empresa frente às exigências do mercado (BRESSAN & LIMA, 2000 *apud* LIMA & BRESSAN 2003). Nesse sentido, afirma-se que quando uma alteração não produz repercussão organizacional, tal fato não pode ser considerado mudança, uma vez que, para ela existir, pelo menos um dos componentes deve trazer algum impacto para a empresa. Aspecto que deve ser previamente identificado através de metodologias que propiciem esse reconhecimento.

É perceptível que a evolução das atividades empresariais indica a necessidade de constantes mudanças, uma vez que as influências ambientais impõem diversas modificações na maneira como são realizadas. Nesse contexto, as empresas tradicionais, por falta de capacidade de mudança ou mesmo de adaptação às exigências do mercado, muitas vezes entram em falência. Segundo Carvalho (1932), “é de responsabilidade inadiável das empresas que desejam atuar num ambiente de sadia competitividade adotarem técnicas de gestão participativa”. Para que isso ocorra, faz-se necessário unir todos os seus funcionários na concepção dos novos objetivos organizacionais, os quais serão decorrentes da tomada de decisão conjunta.

Diante destas conceituações, observa-se que as consequências podem ocorrer na organização, no indivíduo, nas atividades cotidianas, bem como nos valores, nos objetivos, entre outros aspectos norteadores da organização. Assim, pode-se classificar a mudança em dois tipos distintos: transformacional e incremental. O primeiro traz mudanças drásticas, rompendo com todos os padrões que a empresa adota, ou seja, à medida que um componente é modificado, toda organização sofre o impacto. Já o segundo tipo de classificação, enfatiza a mudança em apenas componentes específicos, sem alterar a orientação. O que pode ser observado naquilo que Mintzberg e outros autores chamam de cubo da mudança, a fim de apresentar o que pode ser mudado na empresa (Verificar FIG.01).

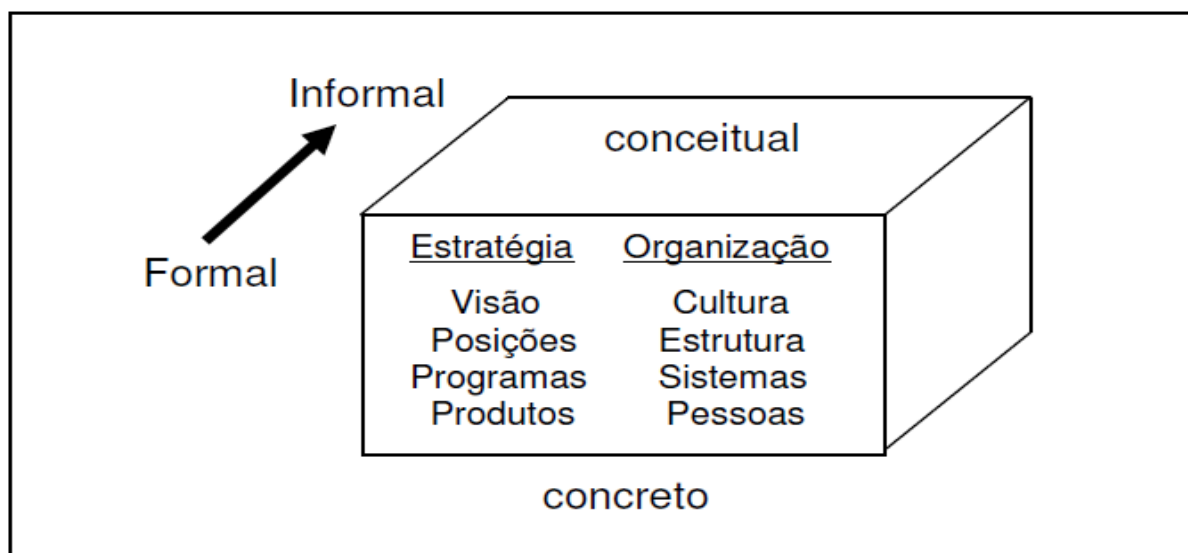


FIGURA 01: Cubo da Mudança
Fonte: Mintzberg *et al.* 2000

Diante do que os autores apresentaram, pode-se dizer que a alteração em um dos componentes, sejam estratégicos ou organizacionais, conceitual ou concreto, formal ou informal, irá afetar todo o cubo na empresa. Assim, a passagem da situação atual para a situação futura exige passos intermediários e para essa transição ser bem sucedida é

necessário que sejam construídos em conjunto, por meio da vivência e do aprendizado coletivo e individual (BOOG, 1994).

A troca de informações entre os indivíduos e a empresa é de suma importância para o desenvolvimento da mudança organizacional, uma vez que esse é um processo complexo e que há, muitas vezes, divergências entre os objetivos individuais e organizacionais, portanto cabe a organização buscar um equilíbrio entre esses objetivos com o intuito de maximizar seus interesses. Esse processo deve ser monitorado e mantido de acordo com aspectos pertinentes às práticas organizacionais de cada empresa. Uma dessas possíveis formas de controle é a utilização de modelos de análise do processo.

2.2 Modelo Conceitual para Analisar Processos de Mudança Organizacional

Existem vários modelos de análise do processo de mudança, na busca pela definição de quais as forças interferem na empresa, para que haja mudança. Para isso, o modelo discerne e mapeia as forças que intervêm diretamente na organização. É perceptível que são muitos os fatores que influenciam o processo de mudança, para tanto, justifica-se a escolha do modelo conceitual de Angelim *et al.* (2002). Os vários acontecimentos enfrentados pelas empresas as levam a verificar que a partir desse momento há a necessidade de mudança.

Diante disso, é imprescindível o reconhecimento de quais os fatores organizacionais carecem mudança. Surge então o que se pode denominar **ponto de mudança**, considerado a linha divisória entre a intenção ou não da organização em promover a mudança planejada. Baseia-se em dois pressupostos: o primeiro diz que a mudança é relativa de uma organização para outra, ou seja, um fator pode influenciar uma empresa, porém o mesmo não interfere em outra. O segundo indica que as empresas buscam pró-atividade perante as modificações, criando, através de um planejamento cenários para enfrentar as incertezas ambientais.

Antes da definição do ponto de mudança pode haver modificações que surgem de forma não-planejada, a chamada **mudança emergente**. Para Angelim *et al.* (2002), “mudança emergente é entendida como uma consequência das forças determinísticas e não esperadas que existem fora da organização e fora do controle das escolhas estratégicas dos gerentes”. Assim sendo, ela indica qual o ponto de mudança e como essa mudança pode ser articulada. Nesse momento surge a **mudança planejada**, como um auxílio à efetivação da mudança buscada, devendo ser fiel ao que foi planejado. Esta é considerada como sendo a programação de como essa mudança ocorrerá (ANGELIM *et al.* 2002). Para Wilson (1992), “a mudança definida como planejada desconsidera o contexto e o processo político dentro das organizações”.

Para tanto, é necessário levar em consideração que a conjuntura ambiental impõem forças que afetam a organização, uma vez que, ao surgir a necessidade de mudança, essas forças funcionam como referenciais na tomada de decisões, já que para que haja o planejamento, previamente deve-se conhecer como essas forças comportam-se. Podendo ser observado na FIG. 02 a seguir.

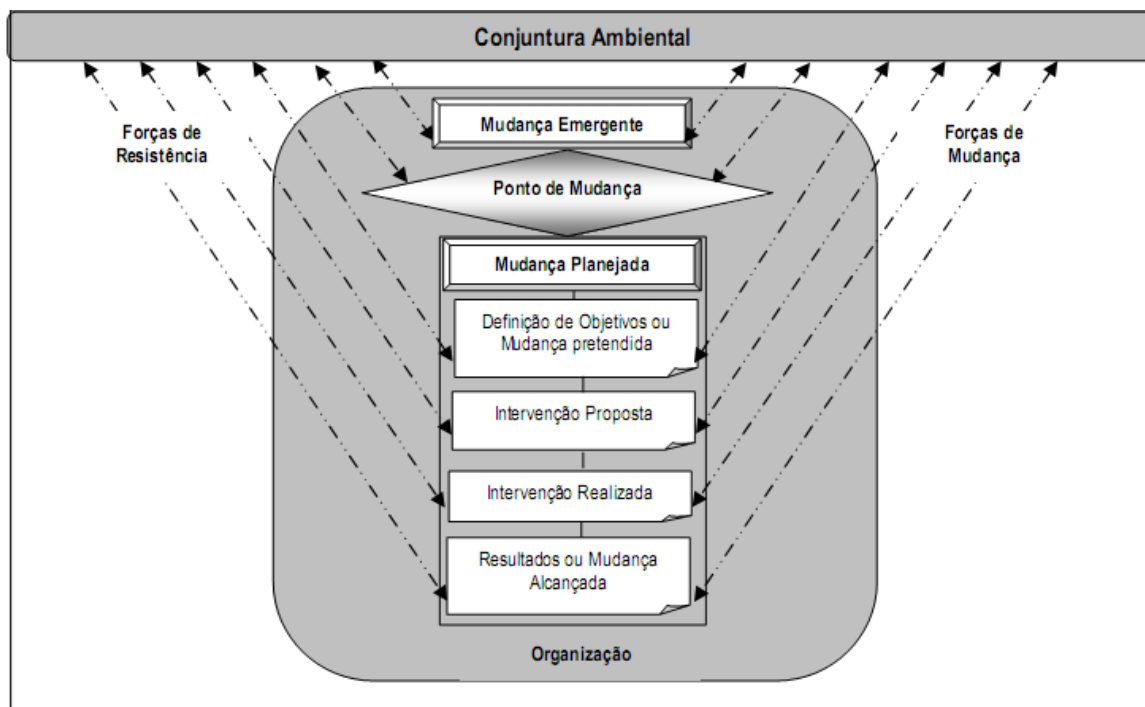


FIGURA 02: Processo de Mudança Organizacional
Fonte: Angelim *et al.* (2002)

De acordo com a FIG. 02, observa-se claramente como as forças de resistência e mudança influenciam no processo. Primeiramente surge uma mudança emergente, a partir daí, define-se um ponto de mudança e então inicia-se o processo de planejamento da mudança. Para análise do processo de mudança, existe, segundo os autores, uma divisão desse estágio em quatro sub-estágios, a saber:

- a) definição de objetivos ou mudança pretendida: pode ser entendida como a situação ou condição que a organização deseja alcançar;
- b) intervenção proposta: pode ser entendida como o plano que define as metas, estratégias e ações para o alcance do objetivo definido;
- c) intervenção realizada: pode ser entendida como a ação realmente desenvolvida e, por consequência, as metas efetivamente alcançadas; e,
- d) resultados ou mudança alcançada: entendida como o objetivo ou parcela do objetivo efetivamente concretizado.

Portanto o modelo permite que sejam realizadas comparações entre os estágios do processo, o que para Angelim *et al.* (2002) poderá verificar se “a mudança pretendida foi alcançada, [...] tendo em vista as forças que atuam sobre os mesmos”. De acordo com as considerações supracitadas, em se verificando a necessidade de desenvolvimento de estratégias organizacionais direcionadas para a criação de um novo desempenho organizacional, a mudança organizacional torna-se uma alternativa a esse redirecionamento estratégico organizacional, em se considerando a dinâmica competitiva na qual a organização esteja inserida.

Relacionada com a ideia de adaptação organizacional às nuances do mercado, a mudança organizacional deve ser encarada como uma prática na qual a organização percebe as necessidades e demandas de mercado para que consiga dar continuidade ao desenvolvimento de suas atividades. Assim sendo, é necessário, para as organizações, identificar e elaborar estratégias nesse sentido. Para o reconhecimento e compreensão

desse fenômeno organizacional, torna-se relevante a identificação dos procedimentos metodológicos utilizados para a efetivação da pesquisa.

3. Metodologia

Procurou-se compreender o processo de mudança organizacional com o objetivo de analisar as alterações que ocorreram em um grupo empresarial localizado no Estado da Paraíba, assim como as forças que impulsionaram e retraíram a realização desse processo. Levou-se em consideração que o mesmo tenha passado por um processo de mudança organizacional há poucos anos e que o desenvolvimento das estratégias tenha sido realizado a partir de um planejamento com ações de curto, médio e longo prazo. Nessa perspectiva, a pesquisa pode ser classificada como exploratória na medida em que se caracteriza um problema a fim de defini-lo melhor e promove critérios de compreensão, através da descoberta de ideias e dados. Além disso, é descritiva por objetivar primordialmente descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. A realização sequencial dessas etapas facilitaram o reconhecimento específico da prática de uma mudança organizacional na organização selecionada.

Quanto à tipologia, optou-se por um estudo de caso, visto que esse tipo de estudo, segundo Santos (1999, p.27), caracteriza-se pela seleção de “objeto de pesquisa restrito, com o objetivo de aprofundar-lhe os aspectos característicos”. Entendendo que a representação desse fenômeno organizacional está intrínseco as especificidades de cada organização, justifica-se a escolha dessa técnica de pesquisa, uma vez que as estratégias e mudanças desenvolvidas serão únicas a cada organização.

Em se tratando da abordagem, a pesquisa pode ser considerada como de ordem qualitativa, analisada a partir da realização de uma entrevista semi-estruturada, seguindo um roteiro formado por 15 questões que visam a contemplar as variáveis do Modelo Conceitual para Análise do Processo de Mudança Organizacional (ANGELIM *et al.*, 2002). A entrevista foi realizada com o conselheiro da empresa, o que possibilitou a identificação de alguns fatores de extrema importância no processo, quais sejam: a mudança emergente, o ponto de mudança, a mudança planejada, os fatores que impulsionaram e que dificultaram o processo.

Além do levantamento bibliográfico elaborado com a finalidade de identificar as abordagens que pudessem fornecer uma base sólida para fundamentação do tema, efetivou-se uma coleta de dados, seguida de seu tratamento e análise para um melhor entendimento do modelo. Portanto tornou-se possível identificar, a partir da seleção de um grupo de empreendimentos localizado no Estado da Paraíba, características inerentes a dinâmica de mudança almejada, de modo que – como observado na apresentação dos resultados - conseguiu-se visualizar as características necessárias.

4. Apresentação e análise dos resultados

Com o intuito de realizar uma análise, a partir de uma reestruturação estratégica e efetivação de uma mudança organizacional, por meio de exemplos práticos discutidos na academia local, tornou-se possível a seleção da organização a ser estudada. Nesse contexto, a empresa selecionada, como objeto de estudo, é um grupo de empreendimentos localizado no Estado da Paraíba. O grupo, de caráter familiar, atua em diferentes áreas, quais sejam: lojas de utilidades e confecções, fábrica e lojas de malhas, além de uma construtora que terceiriza todo o processo de construção de prédios. Sua atuação se estende por todo o Nordeste, no qual o referido grupo possui 17 (dezessete) lojas,

comportando aproximadamente 150 funcionários. Levando-se em consideração o faturamento, o grupo pode ser considerado de médio porte.

Em vista da necessidade de aperfeiçoamento do seu sistema de informação (SI), o grupo resolveu implantar uma nova tecnologia no ano de 2004. Atrelada à mudança realizada no sistema informacional, ao perceber uma necessidade de adaptação estratégica, a empresa realizou também a transição na sua gestão e na localidade. Essas três forças foram convergindo para uma só mudança, tendo a empresa amadurecimento e competência suficiente para administrar a mudança (Verificar FIG. 03).

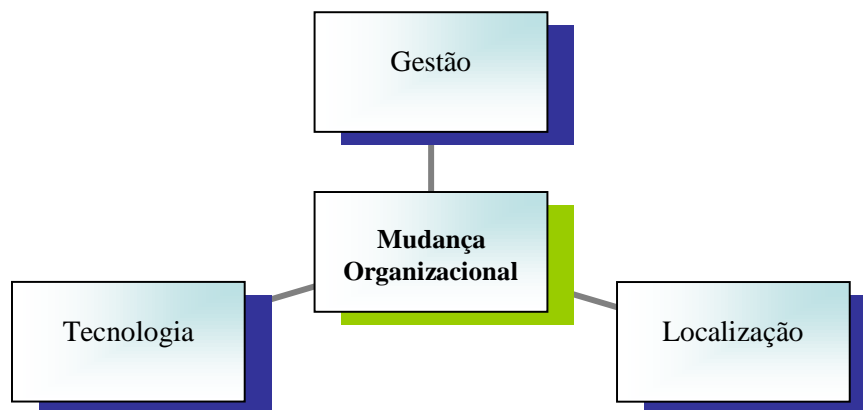


FIGURA 03: Forças que condicionaram a mudança
Fonte: Elaboração Própria (2009)

A partir de um planejamento delineado e perpassado por todas as áreas da organização, foram desenvolvidas ações tanto em curto, como em médio e longo prazo.

4.1 Aplicação do modelo conceitual

As exigências da conjuntura ambiental fizeram com que na empresa fosse identificada a necessidade de uma mudança organizacional, em vários aspectos. A partir desse momento, pode-se realizar uma analogia entre as atividades da organização e a percepção do modelo conceitual para análise de processos de mudança organizacional. Considerando que a mudança organizacional pode assumir tanto um caráter deliberado quanto emergente, inicialmente o mesmo se deu deliberadamente (com a percepção de emergência), sendo adaptado ao longo de sua implantação.

Num primeiro momento, verifica-se que a mudança emergente surgiu diante da constatação da necessidade de realizar uma alteração na **tecnologia** que estava ultrapassada, ou seja, realizou-se uma migração na plataforma do seu sistema informacional. Outro fator determinante para a realização da mudança foi à **falta de segurança**, uma vez que na cidade onde estava localizada, Campina Grande, a empresa encontrava-se num ambiente desfavorável à sua prática organizacional, necessitando em curto prazo possuir uma posição de anonimato, havendo dessa forma a necessidade de mudança nas instalações e consequentemente na sua localização. Por fim, o último fator condicionante à mudança foi a **gestão**, na qual, pelo caráter de uma empresa familiar, a hereditariedade foi colocada em prática.

No segundo momento da aplicação do modelo, realiza-se a identificação do ponto de mudança. Esse foi verificado a partir da necessidade de mudar o sistema de informação, o ambiente físico, bem como o *upgrade* da gestão. O último momento para a realização da mudança organizacional é fazer o planejamento da mudança. A partir dessa etapa é verificado, mais visivelmente, como as forças de mudança e de resistência influenciam na mesma. Constata-se que a primeira fase do planejamento, definição de objetivos, foi bem delineada pelos gestores da empresa, guiando as atividades organizacionais na busca pela nova realidade.

Na segunda fase, a intervenção proposta é tida como a efetivação dos objetivos definidos, ou seja, é a concretização do planejamento. Para o alcance dessa etapa, em vista do curto tempo para realização, a decisão tomada foi a realização de uma convenção, na qual gerentes e subgerentes de todas as filiais do nordeste foram convocados para a seguinte pauta: mostrar qual seria o novo modelo de gestão, apresentar quais as novidades do SI para com a empresa (detalhando o sistema operacional), apresentar quais rotinas foram modificadas, a análise e determinação dos novos processos, e as novas instalações do grupo, havendo uma preparação para a nova cultura organizacional.

A intervenção realizada, caracterizada como terceira fase do processo do planejamento, teve seu início nessa mesma convenção, ao final do ano de 2007. Realizou-se um treinamento básico para todos os níveis, desde o administrativo até o operacional (que não participou do processo de definição das mudanças). Dessa forma, como resultado do que foi planejado, a mudança de gestão, bem como de localização, pode ser considerada como bem sucedida para sua finalidade. No sistema de informação, realizou-se a migração dos dados, de um sistema para outro. Neste momento, a empresa deparou-se com um processo doloroso e lento, haja vista que o sistema não se apresentava completo.

Nesse sentido, houve a necessidade de criar novos programas que o sistema não comportava. Surgiram os seguintes problemas: resistências dos colaboradores, muitas dúvidas em relação à operacionalização, perdas de clientela e desequilíbrio do custo-benefício. Tal fato ocorreu pela falta de criação de cenários que simulassem a viabilização da mudança. O monitoramento que vem sendo feito no sistema operacional mostra que o sucesso ainda não foi alcançado. Percebe-se então a necessidade de melhorar o desempenho da empresa, uma vez que os problemas verificados apenas depois da implantação foi o que mais dificultou o processo.

Portanto, após perceber o prejuízo com a clientela, a diminuição das vendas e os reflexos da crise financeira, a empresa criou uma estratégia de recrescimento, na qual a mesma busca um equilíbrio entre amortecer o custo e aumentar os benefícios, uma vez que ocorreu a emergência dessas novas necessidades. Nessa perspectiva, a mesma vem tendo um evolutivo crescimento, retornando suas atividades ao patamar anteriormente vislumbrado, de modo que as adaptações realizadas indicaram o envolvimento coletivo dos colaboradores da organização, além de alinhar as novas estratégias elaboradas à dinâmica do mercado que outrora não admitia tantas mudanças.

5. Conclusão

A mudança organizacional pode ser entendida como qualquer mudança em uma parte ou no todo que altere o comportamento individual, a estrutura, a tecnologia, a estratégia e a cultura, a qual deve ter repercussão organizacional. Esse fato pode ser observado no grupo de empreendimentos estudado. As necessidades emergentes de mudança, que influenciaram esse processo de transformação nas atividades da organização, foram convergindo para um único foco, uma mudança total. Essas três forças: a localização, a

gestão e a tecnologia, geraram um impacto organizacional, uma vez que a empresa fez a revisão de suas estratégias, para adaptar-se a essa nova realidade.

Para que todos os envolvidos com o processo de mudança reconhecessem as novidades, foi necessária a criação de uma nova cultura na organização, a qual criou novas atividades, rotinas e atitudes. Porém essa alteração na realidade empresarial causou muita resistência por parte dos indivíduos, que não conseguiram adaptar-se a essa nova forma de desempenhar suas atividades. Nesse caso, foi necessário o desenvolvimento de atividades organizacionais capazes de alinhar a percepção dos colaboradores a esse novo comportamento organizacional reconhecido na organização, o que indica a busca por um melhor desempenho, por uma melhor produtividade.

A decisão de aderir às três mudanças de forma concomitante ocasionou o não alcance do sucesso. O ideal seria uma alteração por vez, havendo a necessidade de uma maior avaliação do sistema informacional, que até os dias atuais apresenta algum tipo de problema relacionado a não adaptação às atividades da empresa. Este ainda se encontra incompleto, sendo necessária a criação de novos programas ajustados às necessidades da empresa. Tal fato gera um custo ainda maior para o grupo.

Observou-se que o modelo conceitual de Angelim *et al.* (2002) pode ser aplicado ao processo de mudança ocorrido na empresa em estudo, visto que este seguiu todas as fases de desenvolvimento de mudança do modelo proposto. Verificaram-se, na conjuntura ambiental, as forças de mudança e resistência, que impulsionaram as emergências para que a mesma ocorresse, bem como o ponto de mudança e como foi realizado o planejamento da mesma.

Portanto é notável que a mudança organizacional, apesar de num primeiro momento não gerar um impacto positivo para a empresa, conseguiu usufruir da experiência de seus colaboradores, que com maturidade e exatidão, constantemente, buscam um alinhamento entre as atividades organizacionais, ou seja, entre o que se foi planejado e a sua devida operacionalização. Observa-se como limitação do estudo, a realização de uma entrevista única, mesmo que com o conselho da organização Atenta-se para o fato de que os funcionários poderiam ter sido questionados quanto ao seu papel nesse processo. Todavia entende-se que a pesquisa contribui tanto ao apresentar um novo caso, como ao buscar indícios que podem influenciar no desenvolvimento de uma mudança organizacional.

Referências

ANGELIM, G. P. *et al.*. Modelo de Análise de Mudança Organizacional: O Caso do Processo de Implantação das Organizações Sociais no Governo Federal Brasileiro. In ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, Anais, Recife, 2002.

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

BOOG, Gustavo G. *Manual de Treinamento e Desenvolvimento ABTD*. São Paulo: MAKRON Books, 1994.

CARVALHO, Antonio V. de, 1932. *Administração de Recursos Humanos*, v.2/ Antonio V. de Carvalho, Oziléa C. G. Serafim. São Paulo: Pioneira, 1995.

CHILD, J. Organizational structure, environment and performance: the role of strategic choice. *Sociology*, v.6, p.2-22, 1972.

CYERT, R; MARCH, J. *A behavioral theory of the firm*. New Jersey: Prentice Hall, 1963. p. 1-3, p. 16- 21, p. 26-38, p. 99-113, p. 114-127.

LIMA, Suzana Maria Valle. *Mudança Organizacional: Teoria e Gestão*. São Paulo: FGV, 2003.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.

MINTZBERG, H. Patterns in strategy formation. *Management Science*, v. 24, n. 9, p. 934-948, May, 1978.

MINTZBERG, H. The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, v. 72, issue 1, p. 107-114, Jan. Feb, 1994.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. *Metodologia científica: a construção do conhecimento*. Rio de Janeiro: DP&A, 1999.

PETTIGREW, A. Context and action in transformation of the firm. *Journal of Management Studies*, v. 24, n. 6, p. 649-670, Nov. 1987.

QUINN, J. B. Strategic change: "logical incrementalism". *Sloan Management Review*, v. 20, issue 1, p. 7-21, Fall, 1978.

WILSON, D. *A Strategy of change: concepts and controversies in the management of change*. New York: Routledge, 1992.

