

AULA Nº 10

ADMINISTRAÇÃO II

Mudança Organizacional
Profª. Dra. Andreia Maria Pedro

Conceito

“Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização” (WOOD JR, 2000)

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional

(LIMA; BRESSAN, 2003, P. 25 Apud SOUZA, 2014, P. 76)

Mudança

- **Nadler e cols (1995)**
 - **Incremental/ Contínua**
 - **Continuação do padrão existentes, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.**
 - **Descontínua**
 - **Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.**

Mudança

- Robbins (1999)
 - 1ª ordem
 - Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre os aspectos que podem causar melhorias na empresa.
 - 2ª ordem
 - Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.

A organização pode gerenciar três tipos de mudanças:

- 1. Ajustes estratégicos – dia a dia das mudanças táticas.**
- 2. Reorientações estratégicos – alteração da estratégia. Desenvolvimento de novas competências/capacidades.**
- 3. Mudanças transformacional – transformação do modelo de negócio e sua orientação de produtos, serviços e clientes.**

Desencadeadores

- **Robbins (2005)**
 - **Natureza da força do trabalho**
 - **Tecnologia**
 - **Choques econômicos**
 - **Concorrência**
 - **Tendência sociais**
 - **Política mundial**

Desencadeadores

- Nadler e cols (1995)
 - Descontinuidade na estrutura organizacional
 - Inovação tecnológica
 - Crises e tendências macroeconômicas
 - Mudanças legais e regulamentação
 - Forças do mercado e competição
 - Crescimento organizacional

Resistências

- Individual
 - Características dos indivíduos
 - Hábitos
 - Necessidades
 - Características de personalidade
 - Inseguranças
 - Grau de conhecimento
 - Questões econômicas

Resistências

- Organizacional
 - Aspectos globais
 - Inércia estrutural
 - Inércia do grupo
 - Foco restrito da mudança (ex. mudança apenas num setor)
 - Percepções de ameaça advindas da mudança.

Etapas do processo de transformação organizacional

Auscultação

- Mapeamento de aptidões e resistência à mudança
- Mapeamento dos agentes do contexto interno e externo
- Levantamento de restritores e alavancadores
- Identificação de projetos e ações de aperfeiçoamento em andamento
- Levantamento de opiniões e sugestões de atores sociais relevantes


Etapas do processo de transformação organizacional

Concepção

- **Diretrizes estratégicas da organização**
- **Mobilização de grupo-tarefa**
- **Plano de ação e projetos de aperfeiçoamento**
- **Definição do perfil para os gestores organizacionais**
- **Concepção da disseminação**

Etapas do processo de transformação organizacional

Disseminação/Adesão

- 
- **Difusão de objetivos e estratégias para os diferentes atores organizacionais**
 - **Emprego de sistemas e instrumentos de gestão para promover a mudança**
 - **Absorção e internalização de objetivos e estratégias**
 - **Propostas de aperfeiçoamento**
 - **Compromisso individuais**
 - **Identificação de aspectos que facilitam ou inibem o processo**

Etapas do processo de transformação organizacional

Sustentação

- **Acompanhamento do plano de ação**
- **Auscultação permanente**
- **Revitalização de compromissos**
- **Comunicação interna/processos decisórios.**

Modelo de três etapas de lewin

- **1. descongelamento do status quo**
- **2. movimento**
- **3. recongelamento**

Fatores Facilitadores/Dificultadores

- **Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993)**
 - **1. características do ambiente organizacional (turbulências, complexidade, competitividade)**
 - **2. características do desempenho organizacional (especialmente o decréscimo)**
 - **3. características da alta gerência da organização (aspectos da personalidade e crenças)**
 - **4. características da estratégia organizacional (defensiva ou prospectora)**
 - **5. características da estrutura organizacional (centralização, padronização, especialização e interdependência)**

Fatores Facilitadores/Dificultadores

- **American Productivity Quality Center (1997)**
 - **Melhores práticas de manejo – elementos responsáveis pelo sucesso:**
 - **Comprometimento**
 - **Participação ativa do líder**
 - **Mudança fundamental na cultura da organização**
 - **Envolvimento ativo dos empregados**
 - **Autonomia e programas de educação**
 - **Métricas e comunicação efetivas**
 - **Alinhamento do RH com os objetivos e metas da mudança.**

Fatores Facilitadores/Dificultadores

- **Robbins (2005)**
 - **Educação e comunicação**
 - **Participação**
 - **Facilitação e apoio**
 - **Negociação**
 - **Manipulação cooptação**
 - **Coerção**

Referências

FISCHER, R. M. Mudança e transformação organizacional. In: FLEURY, M. T. L. et al. As Pessoas na Organização, p. 147-164. São Paulo: Editora Gente, 2002.

ROBBINS, S. Comportamento Organizacional. São Paulo: Prentice Pearson Hall, 2005.

SOBRAL, F.; PECI, A. Administração: teoria e prática no contexto brasileiro. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOUZA, C. P. S. Cultura e Clima Organizacional: compreendendo a essência das organizações. Curitiba: Intersaberes, 2014