

## GESTÃO DE MUDANÇA: Desenvolvendo Pessoas

Caroline Pereira Mezetti<sup>1</sup>  
Leticia Veiga Vasques<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente trabalho procura demonstrar as dificuldades que as organizações ainda enfrentam quando se é necessário realizar alguma mudança. Porém as mudanças organizacionais se fazem necessárias no mundo globalizado em que vive e ter pessoas preparadas para tal faz grande diferença para aceitarem essas transformações. Diversos autores abordam as mudanças organizacionais intencionais e como isso afeta as pessoas. Através de Pesquisas Bibliográficas demonstra-se como o mercado competitivo demonstra a necessidade de organização e adaptação perante as mudanças. Uma boa comunicação e direcionamento entre a gestão e os profissionais podem simplificar o processo e atingir bons resultados. Isto serve para demonstrar às organizações os efeitos prós e contras em uma mudança. Ressalta-se que sempre haverá resistência à mudança, porém deve-se estabelecer que as mudanças embora rotuladas como ruins devam ser aceitas e compreendidas, levando os envolvidos a um processo de evolução. Uma boa programação de como as mudanças acontecerá reduzirá o risco do insucesso. Com isso os líderes ganham credibilidade e esses mantêm o controle da mudança.

**Palavras-chave:** Gestão de Mudança. Organização. Desenvolvimento de Pessoas.

### 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho descreve como as mudanças organizacionais alteram a rotina de uma empresa tanto estrategicamente quanto culturalmente com isso desenvolvendo pessoas.

Tal abordagem se faz necessária porque as mudanças nem sempre são bem vistas pelas pessoas e por esse motivo, deve-se instalar uma política de gestão de mudança para que essa

---

<sup>1</sup> Pós-Graduanda em Gestão Estratégica do Capital Humano pelo Grupo Educacional Unis – MG, Bacharel em Ciências Contábeis pelo Centro Superior de Ensino e Pesquisa de Machado – CESEP. E-mail: cpmezetti@hotmail.com

<sup>2</sup> Orientadora. Mestra em Letras. E-mail: orientadoraleticia@unis.edu.br

possa ser realizada com sucesso. É importante ressaltar a importância da comunicação e da participação dos gestores no processo de mudança, para que se faça de maneira ordenada, focada e planejada para que não haja inversão no foco dos resultados. Este trabalho contribui para que as organizações tenham transparência no trato com as pessoas nesta questão tão delicada que é a mudança.

O propósito deste trabalho é demonstrar as dificuldades que as organizações ainda enfrentam quando se é necessário realizar alguma mudança

Este propósito será conseguido a partir de pesquisa bibliográfica para demonstrar como os indivíduos racionalmente e emocionalmente interferem no resultado da mudança seja de maneira tática, operacional ou estratégica.

## **2 ENTENDENDO O QUE É GESTÃO DE MUDANÇAS**

O primeiro passo para se entender a gestão de mudanças organizacionais é estabelecer diferenciais para o desenvolvimento de pessoas que de acordo com o que seu aprendizado na organização melhorará suas competências para que tenha experiências bem-sucedidas.

Conforme Porter (1986), ao se fazer uma mudança, é preciso acompanhá-la, analisar e alinhar de forma sistemática um processo eficiente, realizando reuniões para tomadas de decisão, tendo a estratégia como objetiva.

Todas as organizações precisam passar por esse processo de desenvolvimento da estratégia. Qualquer organização sem estratégia corre o risco de se transformar, simplesmente, numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência. Em longo prazo, a única forma de prosperar é compreender de que forma ela poderá ser diferente das outras organizações. (PORTER, 1997, p. 08)

Ainda de acordo com o mesmo autor, estrategicamente a empresa deve se direcionar para entender como ficará posicionada no mercado, qual sua visão futura e qual é a sua missão.

Segundo Chiavenato (1996, p. 24), “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura”.

Shirley (1976) descreve mudança organizacional com um processo regido por forças exógenas, como tecnologia, valores, oportunidades com limitações ambientais incluindo com isso conflitos que serão relacionados com as atividades que cada um exercerá dentro da organização.

Já de acordo com Motta (1997), pode-se analisar as mudanças organizacionais da seguinte maneira:

- 1- Perspectiva Estrutural: Estruturas formais de responsabilidade e autoridade;
- 2- Perspectiva Tecnológica: Recursos materiais e intelectuais com alterando processos produtivos e tecnológicos;
- 3- Perspectiva Estratégica: se baseia na redefinição da missão e objetivos da empresa e a forma pelas quais as organizações planejarão suas ações;
- 4- Perspectiva Humana: Alteração nas atitudes, comportamentos e a forma de participação de cada indivíduo;
- 5- Perspectiva Cultural: busca de um novo senso da identidade organizacional através do fortalecimento da cultura, valores, visão e missão;
- 6- Perspectiva Política: Reorganização hierárquica na organização.

Bertero (1976) defende tanto as mudanças estruturais quanto as comportamentais e diz que elas devem ser relacionadas.

Deve ficar claro que as duas maneiras de se focar a mudança organizacional não são mutuamente exclusivas e que não há necessidade de optar por uma delas. A questão fundamental pode ser vista como de causação circular, ou seja, indivíduos afetam estruturas, da mesma maneira que o comportamento individual ocorre necessariamente no contexto de um quadro estrutural. (Bertero, 1976, p. 30)

Portanto, concluí-se que um processo de mudança organizacional tem vertentes teoricamente diferentes: estrutura e comportamento e elas se complementam para alcançar o mesmo objetivo.

## **2.1 O Processo da Mudança**

Um modelo de três fases foi proposta por Lewin (1952) para interpretação do processo de mudança: descongelamento, movimento e recongelamento.

No descongelamento, as forças propulsoras sofrem estímulos enquanto as forças que restringem e impedem o movimento para fora do equilíbrio são desestimuladas. (LEWIN,1952)

Após essa primeira fase, a mudança é implementada que é então classificada como etapa de movimento e por último, acontece a terceira etapa que é a do recongelamento para que seja garantido a mudança por um longo período. Lewin (1952)

Em complemento à visão proposta por Lewin (1952), Robbins (2004) analisa que a mudança pode ser vista de duas perspectivas distintas: uma que compara o processo de mudança a um mar turbulento onde é possível ter muitos obstáculos ao invés e um processo natural e outro que se compara a um mar calmo onde o processo acontece tranquilamente sendo preciso apenas pequenos ajustes.

De acordo com a teoria de Lewin (1952), pode-se iniciar o processo de mudança utilizando uma análise swot<sup>3</sup> o que permite agir estrategicamente procedendo qualquer ação. O problema nesta teoria é que a mudança é considerada como consequência natural do planejamento (Motta, 1997).

Mas de acordo com Robbins (2004), a mudança se dá a partir de uma reação para adaptação, onde se inicia pela detecção de um problema a ser resolvido, porém em disparidade entre uma situação real e uma situação desejada. Esta teoria condiciona o estado atual a um problema bem definido que a empresa esteja enfrentando buscando assim, soluções para solucionar este problema que já existe e a medida que surgem novas ideias, elas são implementadas envolvendo as partes em uma “negociação”. Essa teoria dificulta a reação à mudança porque envolve diferentes pessoas e diferentes problemas e são vistos de forma distintas inibindo a busca estratégica para novas oportunidades. (MOTTA, 1997)

Baseando-se que toda mudança é amparada em hipótese, há um potencial enorme para novas ideias, que faz com que toda empresa tenha grande potencial para melhorar o ambiente organizacional favorável para o processo de inovação com isso, faz com que as pessoas se sintam a vontade para participar de qualquer processo de mudança.

Sobre este ponto de vista, o processo se torna amplo e as pessoas contribuem espontaneamente através da racionalidade crítica, analítico e criativo e posteriormente as ideias se tornam mais elaboradas e a mudança surge sem confronto entre organização e pessoas. Há, porém, algumas dificuldades pelo excesso de confiança humana como fator de mudança, onde talvez se despreze um planejamento sistêmico. (MOTTA, 1997)

Em outro ponto de vista, Morgan (1996) diz que se deve analisar e considerar outros pontos de vista, pois o sistema vive em fluxo constante de mudança. As organizações podem e

---

<sup>3</sup> é a sigla em inglês utilizada para definir Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) que define uma metodologia utilizada no âmbito empresarial

devem ser analisadas em um processo contínuo de mudança, onde interage com o ambiente e se transforma dinâmica e continuamente.

Na mesma linha, Drucker (1998) fala sobre as teorias de negócios e explana sobre a necessidade dos gestores defenderem a necessidade constante da revisão hipotética que mudaram suas decisões a fim de desenvolverem competências de mudança por parte da organização.

Walker, Armenakis e Bernerth (2007), consideram que as mudanças organizacionais são fundamentais para se alterar o caráter da organização. Dizem ainda, que as mudanças podem ser consideradas como pontuais: freqüentes e/intencionais ou contínuas: de caráter constante.

Em consequência das teorias de administração tanto clássica como científica, historicamente abordam mudanças organizacionais focando divisão de trabalho, especialização de mão de obra, delegação, responsabilidade. Segundo Bertero (1976, p. 29) “as primeiras manifestações da teoria e da prática administrativas subjetivam mudanças do tipo estrutural, pois se acreditava que a perda da eficácia organizacional era devida a uma distribuição inadequada do trabalho”.

Com o desenvolvimento da Escola de Relações Humanas na Administração posteriormente a mudança adquiriu outras preocupações como cultura organizacional e preocupação com o comportamento humano (BERTERO, 1976).

## **2.2 Resistindo à Mudança**

Outro aspecto importante que se deve destacar é a resistência à mudança. Diante da visão de vários autores, demonstra-se como superar este obstáculo.

A resistência à mudança pode ser tanto de nível individual ou de nível organizacional. A resistência por parte do indivíduo ocorre por muitas razões entre elas o hábito de fazer sempre da mesma forma e isso gera insegurança fazendo com que as pessoas se sintam ameaçadas; medo do que não se conhece e não querem mudar as suas percepções do mundo com isso fazem ignorar novos modos de pensar. Já para a organização, o medo de perder a estabilidade, faz com seu foco de mudança fique limitado. Assim, elas ficam impedidas de se especializar com medo de abalar as relações de confiança já desenvolvidas e terem que realocar pessoas fazendo que um grupo que se sentia estabilizado, se sinta ameaçado. (ROBBINS, 2004)

Chiavenato (1996) classifica as mudanças da seguinte forma:

- 1- Resistência a aspectos lógicos, que engloba objeções pessoais racionais, ligadas a interesses pessoais, conscientes, tempo necessário para ajustar-se à mudança e esforço extra que será necessário, custos envolvidos e viabilidade do processo;
- 2- Resistências por aspectos psicológicos, relacionados a atitudes pessoais, como medo do desconhecido, dificuldade para compreender a mudança, baixa tolerância a incertezas, falta de confiança nos demais membros da equipe, além da necessidade de segurança que determinadas pessoas possuem;
- 3- Resistências por aspectos sociológicos, ligados a interesses de grupos e a fatores sociais, como coalizões políticas, valores sociais opostos, desejos de reter colegas atuais, entre outros.

Lewin (1952), diz que a resistência à mudança seria o resultado de um indivíduo ou grupo se opor as forças sociais que objetivam conduzir para um equilíbrio.

Em complemento a isto, Robbins (2004) explica a resistência que pode ter tanto por parte dos indivíduos quanto da organização. Segundo ainda este autor, a resistência pode apresentar um lado positivo, pois através de discussões, a mesma pode trazer estabilidade e previsibilidade ao comportamento organizacional com isto determinando decisões que podem resultar em uma melhor tomada de decisão. Mas, a resistência pode dificultar a adaptação e o andamento dos processos de mudanças.

A resistência é um processo comum com aspectos positivos pois ao inibir imposições unilaterais, pode se tornar uma fonte de crítica e criatividade, bem como os aspectos negativos podem impedir a concretização de algumas mudanças. (MOTTA, 1997) apud (SILVA E VEGARA, 2003)

A resistência surge devido alguns fatores relacionados ao processo de mudança e também as percepções individuais de cada envolvido. A incerteza do futuro gera a dificuldade de transição entre o estado atual e o estado proposto, pois os funcionários lidam com essas novas condições de maneira complexa, fazendo que experiências negativas de processos anteriores gerassem receio em relação a mudar. (MOTTA, 1997)

Para Caldas e Hernandez (2001) a resistência é um fenômeno individual ou grupal e pode variar de um indivíduo para outro devido a fatores individuais e situacionais.

Baseado nas teorias de Caldas e Hernandez (2001) alguns pressupostos que dizem respeito à resistência à mudança devem ser revistos e se propõe alguns contrapontos a se considerar. Segundo os autores, cinco pressupostos atuais são:

1. Resistência à mudança é um “fato da vida” e pode ocorrer durante processos de transformações;
2. Resistência à mudança é nociva à organização;
3. Os seres humanos são naturalmente resistentes à mudança;
4. Os empregados são os atores organizacionais que têm maior probabilidade de resistirem às mudanças;
5. Resistência à mudança é um fenômeno massificado.

O primeiro pressuposto diz respeito ao pensamento predominante de que a resistência é um fenômeno natural, que sempre irá ocorrer durante qualquer processo de mudança. No entanto, a resistência é algo raro e ocorre como resultado da expectativa dos planejadores acerca do surgimento desse fenômeno e das ferramentas que estes criam para minimizar seus efeitos. Assim, a resistência à mudança surge como uma espécie de profecia auto-realizável, ou seja, as iniciativas tomadas no gerenciamento do processo de mudança para evitar as supostas resistências acabam contribuindo para que as mesmas ocorram (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

O pressuposto número dois refere-se à crença de que as resistências que ocorrem durante os processos de mudança são sempre negativas. Como contraponto, pode-se pensar em uma perspectiva positiva acerca da resistência, a qual exerce pressão sobre os agentes da mudança quando as mudanças propostas não são compatíveis com o ambiente organizacional, ou quando representam situações opressivas aos colaboradores (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

O terceiro pressuposto diz respeito à tendência de todo ser humano em tornar-se resistente a qualquer mudança proposta, já que mudanças provocam incertezas e, conseqüentemente, causam receio aos afetados. O que se observa é que, muitas vezes, os seres humanos anseiam por novas experiências e, por conseguinte, por mudanças (CALDAS; HERNANDEZ, 2001).

O quarto pressuposto relaciona os empregados à maior probabilidade de ocorrência de resistências nas organizações durante processos de mudança. Novamente, Caldas e Hernandez (2001) defendem um contraponto a essa afirmação, que liga a resistência tanto a gerentes quanto

a empregados, pois a mesma é um fenômeno sistêmico, e, como tal, pode ocorrer em todos os pontos da empresa.

O último pressuposto apresentado considera que a resistência que ocorre durante os processos de mudança é homogênea, ou seja, é semelhante em todos os indivíduos. Para Caldas e Hernandez (2001), a resistência é tanto um fenômeno individual quanto grupal, e pode variar de um indivíduo para outro, devido a fatores pessoais e situacionais.

Em qualquer processo de mudança, sempre haverá resistência. Caberá ao gestor da mudança saber conduzir e explorar o que há de melhor em cada indivíduo.

### **3 GERENCIANDO O PROCESSO DE MUDANÇA**

Após todo processo de implantação que se viu nos tópicos acima, chega-se a parte final e talvez a mais difícil que é a medição do sucesso ou insucesso da mudança e gerenciar esses resultados.

Gonçalves e Campos (2012) nos diz que se deve celebrar os projetos, pois é um marco da gestão de mudança onde se encerra um ciclo e se inicia outro no “inconsciente coletivo organizacional”.

Após os momentos difíceis, é hora de pegar todas essas experiências e transformá-las em aprendizado. Deve-se olhar para frente inserindo novas perspectivas para a organização e o que isto agregou na carreira de cada um. É preciso vibrar assim como o jogador que marca um gol e aproveitar o momento antes do início da nova jornada. (GONÇALVES E CAMPOS, 2012)

Apesar das afirmações de que um processo de mudança começa pela cultura, Kotter (1997) defende que a cultura só muda se as ações das pessoas mudarem e um novo comportamento produzam resultados e melhorias com sucesso ligadas às propostas para serem implementadas.

Destaca-se que a definição da visão que orientará a mudança deve incorporar diferentes objetivos e se forem voltados para a mudança de crenças, valores, atitudes, as alterações geram mudanças também nos planos corporativos. (SHIRLEY, 1976).

Adicionalmente, ressalta-se que a comunicação é a visão da mudança. Geram diretrizes gerenciais, alvos comportamentais em relação a autoridades x subordinação existente gerando incentivos formais. (SHIRLEY,1976).

Além disso, as empresas devem propor os modelos de gestão da mudança que deve ter um alvo como distribuição de funções, melhoria na comunicação, diretrizes organizacionais e sistemas de incentivos. Já como alvos comportamentais, crenças e valores individuais e comportamento grupal. (SHIRLEY, 1976)

Kotter (1997) propõe verificar a importância de garantir a identidade dos funcionários em relação às mudanças realizadas, sendo que, justamente com estes objetivos alcançados gera-se um bom indicador de um processo bem sucedido na mudança organizacional. (SHIRLEY, 1996)

O modelo de mudança apresentado por Kotter é bem útil mesmo possuindo algumas limitações, na medida em que se consideram mudanças emergentes passam a fazer parte da realidade organizacional.

Deve-se então após o desgastante processo de mudança, comemorar e valorizar os indivíduos que contribuíram para atingir o objetivo maior e comum.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Concluí-se então, que toda mudança é traumática tanto para os indivíduos quanto para a organização.

Deve-se ter como planejamento todas as fases da mudança, inclusive caso haja, consultorias ou empresas terceirizadas envolvidas, que a equipe de implantação que são funcionários da organização em todos os níveis hierárquicos, deve ter seu empenho reconhecido.

Após implantação da mudança e adaptação aos novos processos, deve-se avaliar a melhoria de competências dos funcionários e como suas atividades estão sendo executadas.

Assegurar-se que os indivíduos foram colocados no projeto de acordo com sua posição dentro da organização, garante que o projeto foi bem sucedido e as pessoas estão preparadas para compartilhar seus conhecimentos e formar uma equipe para suporte.

É importante validar se as pessoas estão satisfeitas com essa nova responsabilidade por isso é tão importante o reconhecimento para garantir que as expectativas geradas com o projeto atenderam o íntimo de cada um.

Opiniões adversas e conflitantes podem colocar em risco toda a implantação da mudança. Deve-se então estar atento para que, caso haja algum indivíduo frustrado, que este não atrapalhe o andamento e manutenção do processo.

Outro ponto a ser observado, é o stress. Alguns processos de mudanças demoram dias, outros meses e outros até ano (s) causando um processo desgastante tanto físico, emocional e psicológico.

Cabe ressaltar que o processo de mudança quando é planejado e bem gerenciado, as mudanças acontecem naturalmente sem choques ou traumas para ambas as partes.

De outra maneira, constata-se que as mudanças devem ocorrer de forma gradativa com metas de tempo em curtos prazos que deverá monitorar a evolução da mudança e se realmente estão sendo eficazes. Evidencia-se a importância da priorização dos projetos de mudanças, que garantirá que os esforços envolvidos não foram em vão e todos serão reconhecidos pelos resultados positivos que foram obtidos fazendo com que a motivação dos envolvidos aumente.

Toda mudança envolve-se em um choque cultural e este trabalho ressalta que não pode haver favorecimentos em um processo de mudança que o benefício deve ser bilateral que este embasamento teórico deve considerar a prática para se complementar.

Observado todos esses aspectos que podem prejudicar a manutenção da mudança, deve-se aproveitar ao máximo e celebrar com sucesso os resultados positivos que foram alcançados. Comunique-se, adapte-se, envolva-se, mude!

## **CHANGE MANAGEMENT : Developing People**

### **ABSTRACT**

This study seeks to demonstrate the difficulties that organizations still face when it is necessary to make any changes. But organizational changes are needed in the globalized world in

which we live and have people prepared for it makes a big difference to accept these changes. Several authors address the intentional organizational change and how it affects people. The competitive market demonstrates the need for organization and adaptation in the face of change. Good communication and direction between management and professionals can simplify the process and achieve good results. We emphasize that there will always be resistance to change, but we must establish that the changes although labeled as bad were to be accepted and understood, leading involved a process of evolution. A good programming as the changes happen reduce the risk of failure. With that leaders gain credibility and these keep track of change.

**Keywords:** Change Management. Organization. Development.

## REFERÊNCIAS

BERTERO, C. O. Mudança organizacional e processo decisório. **Revista de Administração de Empresas**, n. 16, v. 2, p. 29-40, 1976.

CALDAS, M. P.; HERNANDEZ, J. M. C. Resistência à mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 2, p. 31-45, 2001.

CHIAVENATO, I. **Os novos paradigmas: Como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. **Gestão de Mudanças – O Fator Humano na Liderança de Projetos**. Editora Brasport Livros e Multimídeas Ltda. 2012

KOTTER, J. P. **Liderando mudanças**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEWIN, K. **Field theory in social science: Selected theoretical papers**. London: Tavistock Publications, 1952.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: A teoria e a prática de inovar**. 1. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

\_\_\_\_\_. **A hora da estratégia**. HSM Management. Nº V. novembro-dezembro, p. 6-12, 1997. Entrevista dada a José Salibi Neto.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

SHIRLEY, R. Um modelo para análise da mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 16, n. 6, p. 37-43, 1976.

SILVA, J. R. G.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003.

WALKER, H. J.; ARMENAKIS, A. A.; BERNERTH, J. B. Factors influencing organizational change efforts: An integrative investigation of change content, context, process and individual differences. **Journal of Organizational Change Management**, v. 20, n. 6, p. 761-773, 2007.