



MUDANÇA E INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

Alan Jorge

Alberto Miguel Nhamuave

Ana Binze

Fátima da Graça Patrocínio Eduardo

Beira, Junho de 2014

RESUMO

A crescente globalização da economia mundial impõe às organizações uma necessidade de tornarem-se competitivas de forma sustentável, o que as têm levado a implementar programas de mudanças para aprimorar a qualidade de sua gestão visando a melhoria contínua de seu desempenho. Literaturas de diversos autores entrosados neste trabalhos demonstram que a obtenção de mudanças efetivas depende, fundamentalmente, do modelo de intervenção adotado para implementar as mudanças. Este trabalho apresenta uma intervenção adaptativa do tipo mudança-facilitada, desenvolvida com base em enfoques da aplicação da teoria dos sistemas adaptativos complexos às organizações. E no final o grupo considerou que os análise relativa à evolução do nível de excelência da gestão organizacional permitiu compreender que a intervenção desenvolvida proporciona certo grau de governança ao processo de mudanças, possibilitando a obtenção de uma implementação efetiva de um sistema de gestão baseado no modelos de excelência que proporciona uma posição de melhor estratégia para fazer face a competitividade nas organizações.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Resistência à mudança. Intervenção organizacional.

INTRODUÇÃO

A cultura de uma organização, por exemplo, pode ter entronizado valores nos membros da organização que influenciarão sua forma de perceber processos de mudança. Para ilustrar esse ponto, é de se supor que em uma organização cuja cultura valorize a inovação, os seus membros sintam-se menos inclinados a resistir a processos de mudança que introduzam inovações do que indivíduos pertencentes a organizações com uma cultura menos progressista. Com o objectivo de compreender o processo de mudança e intervenção organizacional, identificamos os modelos teóricos sobre a mudança organizacional; procuramos explicar o processo de resistência a mudança e os contornos da intervenção organizacional, cuja metodologia usada para o efeito centrou-se nas informações colectadas por meio da análise documental onde foi possível constatar que o contexto de mudanças que ocorre nas organizações envolve alterações nas dimensões espaço físico, tecnológico, gestão de recursos humanos e na estrutura organizacional e na organização do trabalho.

No entanto, mesmo em organizações com culturas que valorizam a inovação, é possível encontrar indivíduos que resistirão às mudanças como uma forma de desafiar a cultura em si mesma ou como forma de se destacar politicamente.

1. CONCEITOS

1.1. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O termo mudança é comumente adotado para designar à transição de uma situação qualquer para outra diferente, em que a ruptura, a transformação, a perturbação e a interrupção são

aspectos fundamentais. No contexto organizacional a mudança tem recebido a atenção de pesquisadores e teóricos que na maioria das vezes relacionam a mudança organizacional como uma decorrência das mudanças do ambiente externo, como as sociais, as econômicas, as políticas e as tecnológicas (HANDY, 1990; HERZOG, 1991; NAISBITT; ABURDENE,1986). Por exemplo, segundo Herzog (1991), a mudança organizacional refere-se às alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificação ou em antecipação às alterações estratégicas, de recurso ou de tecnologia.

Nesse contexto o processo de mudança ocorre em meio a um campo dinâmico de forças que actuam fundamentalmente em dois sentidos: (1) as forças positivas, ou seja, de apoio e suporte à mudança; e, (2) as forças negativas, que actuam como oposição e resistência à mudança organizacional. Sintetizando as diferentes perspectivas de mudança organizacional, WOOD JR. (2004) define-a como qualquer transformação de natureza estratégica, estrutural, tecnológica, cultural, humana, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

1.2. TIPOS DE MUDANÇAS

1.2.1. QUANTO À ESTRUTURA:

- **Mudanças na organização:** Estrutura, responsabilidades, nível hierárquico, delegações, grupos de trabalho e supervisão.

1.2.2. QUANTO À TECNOLOGIA:

- **Mudanças nos métodos de operação:** Maneira como o trabalho é realizado, localização do trabalho, disposição das áreas de trabalho, natureza dos materiais utilizados, natureza da fábrica e das instalações, maquinaria, ferramentas e equipamentos, segurança e normas.
- **Mudanças nos produtos:** Especificação dos produtos e processos, materiais e componentes, padrões de qualidade.

1.2.3. QUANTO AO COMPORTAMENTO

- **Mudanças no ambiente de trabalho:** Condições, sistema de recompensas e punições, padrões de desempenho e métodos de acção.

1.3. MODELOS PARA IMPLEMENTAR UMA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para se provocar mudança nas organizações são utilizados diferentes modelos, destacando-se:

- Direcção por objectivos e resultados;
- Desenvolvimento organizacional;
- Programa de melhoria do rendimento;
- Qualidade total;
- Reengenharia;
- Benchmarking; e,
- Modelo 7 "S"

O modelo 7"S" pela sua inter-relação com as políticas de capital humano, merece o melhor destaque. As denominadas 7"S" são elementos inerentes ao trabalho de uma organização que interconectados, servem para dar um sentido integrador à organização.

1. Estrutura (Structure);
2. Habilidades (Skills);
3. Estratégia (Strategy);
4. Valores compartilhados (Shared Values);
5. Staff;
6. Sistemas (Systems);
7. Estilo (Style).

1.3.1. MODELO 7 "S" DA MCKINSEY

Os três primeiros elementos – estratégia, estrutura e sistemas - são considerados o hardware do sucesso.

Os outros quatro – estilo, pessoal, habilidades e valores compartilhados - são o software, Kotler, F. (1996).

Valores compartilhados: Valores e princípios guias que são profundamente acreditáveis e proporcionam à entidade uma única força particular de carácter e identidade, proporcionando: sentido e direcção às pessoas;

- uma identidade essencial na qual todos estão de acordo e permite à organização responder às mudanças do entorno;
- fundamentos que proporcionam um guia na tomada de decisões.
- critérios para o desenvolvimento das outras "S";
- ideias centrais ao redor das quais se constrói e edifica o negócio.

Estratégia: a via, escolhida para o êxito competitivo.

- a missão do negócio;
- plano para materializar a vantagem competitiva;
- reforço de recursos que elevarão ou manterão a vantagem competitiva e incrementarão as possibilidades de êxito;
- funções, propósitos e acções planeadas com antecipação que respondam às mudanças do entorno, dos clientes e dos competidores;
- identificação e perfil dos competidores;
- identificação das **funções críticas** que devem ser bem desempenhadas para conduzir aos sucesso do proposto;
- identificação dos **Factores Críticos de Êxito** (FCE);
- medição da chave para determinar o êxito da estratégia.

Estrutura da organização compreende:

- identificar operacionalmente a coordenação dos mecanismos necessários para assegurar a efectividade dos objectivos estratégicos;
- dividir as tarefas em actividades de trabalho, delegar autoridade, atribuir recursos, priorizar aspectos, bem como decidir a quantidade e qualidade de postos de cada departamento ou área.

Sistema - mecanismos facilitadores para todos os processos do negócio:

- processos, políticas, procedimentos e práticas com os quais se realiza ou não o trabalho;
- definição de expectativas;
- medição do desempenho ou avanço.

Staff - O projecto de critérios para manter o desenvolvimento da equipe de direcção:

- a capacidade do diretor inclui o processo de adquirir, socializar e desenvolver recursos de direcção desejados;
- o processo pelos quais a identidade assegura uma avaliação contínua e do desenvolvimento da liderança e do talento da direcção.

Habilidades - Atributos críticos e competências distintivas:

- A capacidade que dá a uma empresa sua fortaleza competitiva;

- As capacidades necessárias para actuar ou apoiar as novas formas de comportamento para alcançar os objectivos estratégicos;

Estilo - O carácter observável da equipa de alta direcção e suas interacções com as organizações:

- modelo de comportamento observado;
- acções que demonstram um compromisso colectivo para garantir os princípios e valores.

A concepção do modelo 7 "S" oferece as seguintes posições:

- **Ferramenta** útil para influenciar ou mudar o comportamento das pessoas.
- Proporciona o **acesso directo** às variáveis interdependentes essenciais que, unidas, caracterizam a organização e como operam.
- Um **enfoque integrado** para dirigir e conduzir o processo de mudança.
- Uma **filosofia** que permite prognosticar as transformações que se devem empreender para um futuro melhor.

1.4. RESISTÊNCIA À MUDANÇA

1.4.1. ATITUDES E COMPORTAMENTO PERANTE A MUDANÇA

Antes de abordar as formas de resistência, convém apresentar uma definição da palavra encontrada em dicionário:

Acto de resistir; habilidade ou poder de não ser afectado ou prejudicado por alguma coisa; força que um corpo exerce contra o movimento de outro corpo. (PARKER & STAHEL, 1998)

A resistência à mudança está presente até mesmo em organizações que estão dispostas a mudar. Essa resistência não acontece por acaso, simplesmente porque as pessoas não querem mudar. As pessoas resistem à mudança quando consideram que suas consequências são negativas.

1.5. FORMAS DE RESISTÊNCIA A MUDANÇA

Embora as pessoas sejam diferentes em termos de sua disposição em antever consequências negativas, e mesmo quando suas razões pareçam lógicas ou até equivocadas a quem está de fora, as pessoas não resistem automaticamente às mudanças. Neste sentido, apontam-se algumas formas de resistência a saber:

1.5.1. RESISTÊNCIA ACTIVA

Na resistência activa, o participante provoca erros ou danos deliberadamente, configurando sabotagem do processo. Essa forma é a de mais fácil identificação, pois a resistência é expressa clara e directamente. No entanto, sua gerência é muito difícil, já que o indivíduo está determinado, sua opinião está formada contra a idéia ou acção proposta.

1.5.2. RETRAIMENTO PESSOAL

No retraimento pessoal, a resistência não é tão clara, pois o retraimento configura uma forma de acção em que o participante diminui seu ritmo de trabalho. A baixa produtividade, que visa atrasar e prejudicar o projecto, poderá ser confundida com inabilidade ou dificuldade de aprendizado. A gerência, nesse caso, precisa estar atenta na análise do comportamento para a identificação da resistência.

1.5.3. RESISTÊNCIA PASSIVA

O indivíduo que apresenta esse tipo de resistência segue, em geral, as normas e os procedimentos, mas exprime constante protesto e dificulta a aprendizagem, inconscientemente. Não colabora com o processo, apesar de não sabotá-lo directamente.

1.5.4. INDIFERENÇA

Similar à resistência passiva, na indiferença o indivíduo tem reacção apática e perda de interesse pelo trabalho. Faz somente o que lhe é ordenado, mas sem protestar.

1.5.5. RESIGNAÇÃO PASSIVA

Caracteriza-se pela aceitação. É um tipo de reacção de colaboração mediante pressão. O indivíduo ou grupo resignado somente produz sobre supervisão e controle. Isso denota que a mudança não foi implementada com sucesso e poderá haver retrocesso ou desuso.

1.5.6. COOPERAÇÃO VOLUNTÁRIA

Essa é a reacção esperada pelo gestor que implementa uma ideia ou acção. Nesse estágio, a colaboração é entusiástica e o apoio é incondicional. Ocorre quando o indivíduo ou o grupo acredita e confia na acção.

1.6. CAUSAS DA RESISTÊNCIA A MUDANÇA

Durante o processo de mudança, podem ocorrer resistências. As principais causas da resistência são:

- **Insegurança:** o indivíduo não se sente apto a aprender novas tarefas.
- **Ameaça:** o indivíduo percebe que mudança pode prejudicar a sua posição, o cargo ou os benefícios já adquiridos.
- **Predisposição natural:** é um factor comum a todas as pessoas, genericamente, independentemente da sua condição de homem social ou homem organizacional.
- **A consciência de que existem pontos falhos na proposta de mudança:** pode ser desejável pela organização, para tornar mais eficaz o projecto de mudança.
- **A falta de comunicação:** favorece o clima de intranquilidade e incertezas, promovendo o surgimento de informações e interpretações diversas das pretendidas pelos agentes da mudança,
- **A forma como é desenvolvido o processo:** sem maiores preocupações com a conscientização e participação dos elementos envolvidos, pode significar prejuízos, atrasos, sabotagens, etc...
- As pessoas resistem às mudanças por alguma razão e a tarefa do gestor é tentar identificar essas razões e, quando possível, planear a mudança de modo a reduzir ou eliminar os efeitos negativos e corrigir as percepções errôneas (COHEN & FINK, 2003:350).

Tão importante quanto à análise das causas da resistência, particularmente para a mudança organizacional, é a identificação dos grupos e indivíduos que terão maior inclinação a resistir à mudança e das razões desse comportamento (HERNANDEZ; CALDAS, 2001).

Em um trabalho clássico sobre o assunto, KOTTER e SCHLESINGER (apud CHIAVENATO, et al, 2005:442) indicam seis estratégias para contornar a resistência à mudança:

Comunicação e educação: A resistência à mudança pode ser superada ou reduzida por meio da prévia comunicação às pessoas, para ajudá-las a compreender a lógica e a necessidade da mudança. [...] Participação e envolvimento: Antes que a mudança aconteça, as pessoas precisam estar inseridas no processo. [...] Facilitação e apoio: A resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. [...] Negociação e acordo: Outra maneira de lidar com a resistência é oferecer algo de valor em troca da mudança. [...] Manipulação e cooptação: Em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar as pessoas. [...] Coerção: Finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva por meio da ameaça explícita ou implícita (como perda do cargo ou da promoção), demissão ou transferência de pessoas.

Porém, Hernandez e Caldas (2001) salientam que não existe uma “receita” para sanar tal problemática, uma vez que a resistência à mudança é um dos possíveis comportamentos que indivíduos podem adotar como resultante da sua percepção sobre a mudança.

Esses autores argumentam que as variáveis individuais e situacionais são tão ou mais importantes que o processo de percepção em si mesmo, uma vez que, em condições de mudança organizacional, essas variáveis moderam todos os estágios do processo de percepção da mudança, influenciando a maneira como cada indivíduo cria a sua própria representação da realidade.

1.7. A RESISTÊNCIA À MUDANÇA PELA ÓPTICA DO INDIVÍDUO

Independente da posição hierárquica em que o indivíduo se encontre na organização, ele é uma “peça” do grupo organizacional responsável pela produção, reprodução e transformação do ambiente. Entretanto, segundo Vergara e Silva (2003) as pessoas não se tornam actores

verdadeiros se elas não são igualmente sujeitos, ou seja, pessoas que possam expressar aquilo que são ou, em outras palavras, que estejam engajadas naquilo que fazem.

Assim, o fazer autêntico é sempre acompanhado do poder de dizer “eu”. Por mais racional que seja entender que uma empresa precisa mudar diante de uma circunstância externa, ou até mesmo interna, deve-se levar em consideração a subjectividade dos colaboradores que ali se encontram.

Nesse sentido, Hernandez e Caldas (2001) enfatizam um estudo sobre a resistência à mudança, orientado para o indivíduo, discutindo o processo de percepção. Essa hipótese desconsidera o facto de que, na maior parte das vezes, os indivíduos percebem os objectos e os acontecimentos de forma pessoal e distinta e, assim, seria de se esperar que as suas reacções individuais seguissem o mesmo padrão. Assim, a realidade para cada indivíduo corresponderia à sua percepção individual daquilo que existe ou acontece ao seu redor, e, conseqüentemente, suas acções e reacções estariam baseadas na realidade percebida, e não, necessariamente, na realidade objectiva dos factos e acontecimentos.

Hernandez e Caldas (2001) explicam três estágios do processo de percepção - teoricamente, o primeiro estágio consiste na selecção dos estímulos. O segundo estágio da dinâmica da percepção corresponde à organização dos estímulos. O terceiro e último estágio, a interpretação perceptual, também tem uma natureza individual, uma vez que depende das expectativas dos indivíduos originadas de suas experiências anteriores, do número de interpretações possíveis que eles podem antever e dos seus interesses no momento da percepção.

1.8. A RESISTÊNCIA COMO OPORTUNIDADE

Para aprofundar no enfoque positivo, é necessário insistir nas **duas premissas básicas** que constituem o núcleo de êxito para manejar a resistência criativamente:

- As pessoas sempre irão resistir, consciente ou inconscientemente, ao que não favoreça seus próprios interesses;
- A resistência deve ser reconhecida e tratada com respeito.

Enfocada a partir desta óptica, a resistência se converte em uma **oportunidade**, em um activo crescente da organização e serve para o desenvolvimento e não para limitar ou danificar as relações entre o que dá ordens e o que resiste.

1.9. ESTRATÉGIA PARA OBTER EFICÁCIA NAS MUDANÇAS

Nas mudanças, as pessoas e os grupos necessitam desenvolver um sentido de pertença e propriedade, e envolver-se activamente no planeamento das mudanças, ou terá apenas um acordo passivo, Schwartz, A. (2000):

1.9.1. COMUNICAÇÃO EFICAZ: deve existir **comunicação: antes, durante e depois** das mudanças;

COMO?

- Distribuir informes ou descrições escritas das mudanças, com evidentes orientações ou metas; como será a transição, e como afectará as pessoas.
- Realizar regularmente reuniões com pequenos e grandes grupos.
- Utilizar oradores que se destaquem em transmitir uma visão do que se aproxima.
- Seleccionar líderes para as tarefas, que sejam positivas e optimistas, e que comuniquem com clareza, precisão e regularidade ou que se está fazendo;
- Utilizar boas habilidades de comunicação em todo momento durante as mudanças.
- Serem empáticos: as mudanças são emotivas;
- Assegurar-se de ser francos e directos, isto é crítico para o manejo exitoso das mudanças.
- Estar em constante comunicação;

1.9.2. ENVOLVER AS PESSOAS E ESTIMULAR A PARTICIPAÇÃO:

A participação facilita a redução de resistências às mudanças; desenvolve sentido de pertença e propriedade e motiva os envolvidos para que as mudanças funcionem.

A participação conduz a obter novas informações que incrementem a eficácia das mudanças.

1.9.3. PERMITIR QUE AS PESSOAS SE "DESPEÇAM" (DO VELHO):

As pessoas necessitam "deixar de lamentar" o velho sistema, de tempo e oportunidade para desligar-se do passado. Há importantes vantagens ao utilizar tempo para se despedir dos processos ou grupos de antigos trabalhos. Podem-se identificar sistemas, métodos, normas, formas e qualidade de liderança a utilizar no futuro.

1.9.4. FORNECER CAPACITAÇÃO EM NOVOS VALORES E COMPORTAMENTOS:

É importante ter disponível, para todos os envolvidos nas mudanças, auto-avaliação, capacitação e desenvolvimento;

COMO?

- **Planear antecipadamente** e atribuir os recursos necessários para capacitar pessoas e grupos.
- **Fornecer informações** acerca de como e por que se desenvolverá a capacitação.
- Incorporar e explicar, **na capacitação**, novos valores e comportamentos.
- Avaliar o estilo, formato e objectivo das **necessidades formais e informais** de capacitação, que acompanharão o processo de mudanças.

1.9.5. SINTONIZAR EMOCIONALMENTE:

Escolher pessoas para falar acerca das mudanças e ajudar para que se compreenda que as mudanças são irreversíveis, e que elas podem influenciar.

1.9.6. FORNECER RETROALIMENTAÇÃO (FEEDBACK):

Fornecimento de retroalimentação e informações.

COMO?

- Desenvolver reuniões de equipas de trabalhos.
- Manter entrevistas informais.
- Utilizar revisões de desempenhos e avaliações para reforçar as mudanças.
- Desenvolver pesquisas e utilizar grupos de sensibilização.

1.9.7. ESTABELEECER SISTEMA DE RETRIBUIÇÕES

As retribuições tais como: promoções, reconhecimentos, sistema salarial, atribuição de cargos necessitam ser examinadas cuidadosamente para que apoiem a direcção da transição.

1.9.8. DESENVOLVER NOVAS NORMAS GRUPAIS E NOVA DECLARAÇÃO DE MISSÃO:

É essencial para o êxito da transição, fornecer um sentido de direcção, com evidente imagem de quão bem se ajusta a organização e as equipas.

COMO?

- Assegurar-se de conhecer as normas de grupos, escutar e observar como actuam as pessoas entre si, a fim de cumprir seus trabalhos.
- Detectar as normas que já não servem e sugerir alternativas específicas de comportamentos.

1.10. INTERVENÇÃO ORGANIZACIONAL

A organização deve analisar com muita atenção e equilíbrio emocional a resistência à mudança, saber de que depende e como usá-la como um factor de triunfo. Experiências de diversas organizações têm demonstrado que o sucesso de programas de mudança organizacional depende, fundamentalmente, do modelo de intervenção adotado para implementar as mudanças. Segundo SEEL (2001), as intervenções de mudanças organizacionais têm sido implementadas sob o contexto do enfoque convencional mecanicista, que possui três truísmos básicos que frequentemente são falsos nos sistemas actuais e do futuro que apresentam características de mudanças rápidas (OLSON; EOYANG 2001):

- a) A mudança se inicia no topo. Muitas iniciativas de mudança organizacional se iniciam na alta direcção e lidam intensamente com qualquer resistência dos agentes do sistema que bloqueiam o seu progresso. É exercido um forte controle da alta direcção sobre o processo;
- b) Eficiência vem por meio de controle. O enfoque convencional de mudança organizacional possui pressupostos fundamentais (inconscientes) e valores sobre eficiência e controle que enfraquecem o processo de adaptabilidade da organização; e
- c) É possível prever. Os gerentes agem como se uma interacção em algum lugar da organização provocasse um resultado previsto em outro.

A intervenção consiste em um conjunto de actividades previstas para os grupos-alvo. O sucesso da intervenção depende do acerto da escolha da estratégia. As actividades de intervenção compreendem também o processo de conscientização e fixação de valores que devem permear todo processo.

Tomando como referência o Modelo de Mudança Organizacional de Kurt Lewin, um processo de intervenção organizacional caracteriza-se por 4 fases. A saber:

1.10.1. FASE 1 - DIAGNÓSTICO

Esta fase caracteriza-se por identificar o problema e seleccionar a solução para esse problema. Para identificar ou localizar o problema, podemos recorrer a vários modelos conceptuais de diagnóstico de problemas.

O Modelo de Diagnóstico de Weisbord (1976) é um dos exemplos. Constituído por 6 componentes - Objectivos, Estrutura, Relações, Recompensas, Sistemas de Apoio e Liderança, é um modelo de base de análise que permite inventariar os problemas detectados, determinar o seu custo e urgência e estabelecer uma ordem de prioridade ou preferência.

Para ajudar no diagnóstico do problema, podemos também recorrer a vários métodos para recolha de informação, como por exemplo as entrevistas, os questionários, as observações no "terreno", outros documentos (também designada por métodos não-intrusivos).

Uma vez diagnosticado o problema e identificada a solução (a identificação da(s) solução(ões) é coincidente com o momento do diagnóstico), dá-se início à verdadeira gestão da mudança - a fase de descongelamento.

1.10.2. FASE 2 - DESCONGELAMENTO

Esta fase caracteriza-se por um conjunto de esforços de mudança para "sair" do estado actual para passar para estado desejado da organização.

Dito de outra forma, destruir os aspectos de resistência à mudança (forças negativas) e aumentar as forças impulsionadoras para se atingir a solução delineada na fase do diagnóstico.

Assim, o processo de descongelamento é constituído por:

- **Vender o Diagnóstico** - Consiste em conseguir apresentar os problemas, as causas e as soluções encontradas, mobilizando todos os colaboradores da empresa para inverter esta situação.
- **Compreender o Movimento** - Consiste em apresentar o papel dos colaboradores no processo de mudança.
- **Preparar para as Consequências** - Consiste em preparar os colaboradores para algumas consequências previsíveis da mudança, particularmente aquelas que estão directamente ligadas com eles.

1.10.3. FASE 3 – MOVIMENTO

Esta fase caracteriza-se pela implementação do plano de mudança definido na fase de diagnóstico. Se os pilares da mudança foram eficazmente construídos durante o descongelamento, o movimento real (implementação de um plano de mudança) deve

processar-se normalmente. Isto porque os colaboradores já compreendem porque é que a mudança é necessária ou pelo menos já não apresentam tanta resistência e qual o seu papel.

Caso contrário, a mudança não tem efeito. Nesta fase, é fundamental que a gestão garanta que os canais de comunicação da organização se mantenham abertos e activos para uma melhor implementação da mudança.

Uma vez implementada integralmente a mudança, é necessário passar à fase de recongelamento.

1.10.4. FASE 4 - RECONGELAMENTO

Esta fase de recongelamento caracteriza-se por ser um processo de estabilizar as intervenções da mudança, equilibrando forças motrizes e opositoras.

Dito de forma mais simplista, transformar as novas mudanças em hábitos organizacionais. Quando se atingir o estado desejado da mudança previamente definido, termina o processo de intervenção organizacional e, conseqüentemente, o estado desejado passa a ser o estado actual. Mudança organizacional pode ser também entendida como, qualquer modificação (planeada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objectivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mudança e intervenção organizacional requer que indivíduos apresentem novos comportamentos em seu ambiente de trabalho, comportamentos esses requeridos pela intervenção planeada, percebe-se que existe uma relação o processo de mudança e o processo de aprendizagem individual. Tal afirmativa pontua-se nas modificações que se podem perceber nas duas vertentes. Estas modificações relacionam-se com o controle executivo (forma de utilização das estratégias de aprendizagem), sua interação com o meio (percepção de suporte à aprendizagem) e sua interação com os componentes organizacionais (trabalho, pessoas e organização formal). Desta forma constata-se que há, ainda que não totalmente explorada e clarificada, uma relação direta entre a aprendizagem humana e a mudança organizacional.

Além da disseminação dos novos valores, é preciso que exista a preocupação de ajustar a realidade da organização à mudança cultural. Vergara e Pinto (1998) sugerem que a mudança cultural seja sustentada por formas que espelham a realidade da empresa para que os indivíduos sintam-se motivados e comprometidos com os objectivos propostos, caso isso não ocorra, sempre haverá resistência dos indivíduos que fazem parte do processo.

Para ser possível criar um processo de mudança em que haja pleno engajamento de todas as pessoas da organização, é preciso que cada uma delas, preservando sua condição de sujeito, esteja engajada como um ator que se apropria do sentido de coletividade, caso contrário, possíveis focos de resistências poderão abalar o processo de transformação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FOSTER, G. - **As culturas tradicionais e o impacto da Tecnologia**, ed. Fundo da Cultura, S. Paulo, s/ data de edição brasileira (C. 1961).

CHIAVENATO, Idalberto, Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações/ Idalberto Chiavenato - 7. ed. rev. e actual. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003 - 6ª reimpressão

COHEN, R. Allan; FINK, L. Stephen. Comportamento Organizacional: conceitos e estudos de casos. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

Foster, G. - Antropologia Aplicada, ed. Fondo de cultura, México, 1974.

GREY, Christopher. O feitiço da mudança. Revista de Administração e Economia. 2004.

HANDY, C. The age of unreason. Boston: Harvard Business School Press, 1990.

HERNANDEZ, José M. C.; CALDAS, Miguel P. Resistência à mudança: uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional. Trad. Edwino A. Royer. São Paulo, Editora Pedagógica e Universitária, 1986.

HERZOG, J. P. People: the critical factor in managing change. Journal of Systems Management. Cleveland: v. 42, n. 3, mar. 1991. p. 6-11.

Hess. R. - Sociologia de intervenção, ed. Rés, Porto, 1983.

KOTTER, John P. Organization Dynamics: diagnosis and intervention. Reading Mass, Addison-Wesley, 1978.

PARKER, J.; STAHEL, M. Password: English Dictionary. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

Peters, T. e Watermann - En busca de la Excelencia, Lecciones de las empresas mejor gestionadas de Estados Unidos, ed. Folio, Barcelona, 1984.

SCHEIN, Edgar. Organization cultures and leadership: a dynamic view. In SALAVADOR, Andressa; TRÉS, Elen K.; COSTALONGA, Fernando B.; PELISSARI, Anderson S.; SILVA, Alfredo R. L. A contextualização da resistência à mudança na cultura, nas relações de poder e no clima organizacional. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. Projectos e relatórios de pesquisa em administração. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.