

O Papel do RH na Gestão da Mudança Organizacional

Francine Medeiros

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase Psicologia Organizacional – sob orientação da Prof.^a Ms. Sandra
Yvonne Spiendler Rodriguez

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, dezembro/2013

SUMÁRIO

RESUMO	3
CAPÍTULO I	4
Introdução	4
Mudança organizacional	4
A percepção das pessoas sobre o processo de mudança	9
Liderança	11
O papel da área de Recursos Humanos.....	14
Mudança organizacional na prática	17
CAPÍTULO II	19
Considerações finais	19
REFERÊNCIAS	22

LISTA TABELAS

Tabela 1: Abordagem da Engenharia e da Psicologia	6
Tabela 2: Etapas das mudanças organizacionais	7

RESUMO

Atualmente as mudanças organizacionais ocorrem de forma mais rápida devido ao contexto econômico, político e tecnológico. Por esse motivo, a capacidade de adaptação tornou-se um diferencial competitivo e as empresas encaram o desafio de se tornarem mais ágeis e flexíveis para conseguirem lidar com a turbulência, sobreviver e prosperar em meio à desordem. No processo de transformação organizacional, a alta administração realiza a decisão de modificação do *status quo* e patrocina o processo de gestão da mudança organizacional. A liderança tem o papel de mostrar o caminho (visão) e as vantagens das transformações, desenvolvendo as pessoas para assegurar o encontro das estratégias. Já a área de Recursos Humanos, mede o impacto das ações na organização e proporciona ferramentas para aprimorar a atuação do líder. Visando demonstrar a relevância da atuação nesse processo, essa revisão de literatura teve o objetivo de discutir o papel da área de Recursos Humanos no processo de mudança organizacional. Concluiu-se que a gestão de pessoas tem a importante função de diminuir a resistência individual e organizacional. Constatou-se que o RH não é o protagonista, mas um importante coadjuvante do processo, pois proporciona apoio no ponto crucial para o encontro das mudanças, as pessoas. Essa área deve explicitar as intenções estratégicas da organização e, então, dar poder e apoio às pessoas que compõem o cenário organizacional. Também compete à área realizar diagnósticos organizacionais e implantar estruturas organizacionais adequadas. Tais desafios e expectativas relacionadas à área de RH são discutidos ao longo deste trabalho.

Palavras-chave: Mudança Organizacional, Recursos Humanos e Gestão Estratégica de RH.

CAPÍTULO I

Introdução

Nos últimos anos, as mudanças organizacionais têm ocorrido de forma mais rápida devido ao impacto das modificações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas sobre as empresas (Wood Jr, 2002). Estudo realizado por Kotter (1997) revelou que muitas empresas fracassaram nesse processo, indicando que a gestão da mudança deve ser planejada e com foco nos resultados. As implicações dos projetos de transformação dependem das pessoas, que se engajarão somente se forem incentivadas a desenvolver aprendizagem, flexibilidade e aperfeiçoamento técnico (Costa, 2008). Se o fator de sucesso são as pessoas, a área de RH pode ser uma aliada nesse processo devido à especificidade do trabalho, atuando de forma estratégica para que a organização atinja os objetivos planejados.

Sendo assim, o presente estudo tem como objetivo realizar uma revisão crítica da literatura sobre o processo de mudança organizacional, contextualizando o cenário das transformações, explanando as dificuldades para os indivíduos, discutindo o desempenho das lideranças como agentes multiplicadores da transformação organizacional e analisando o papel e as ações que a área de Recursos Humanos pode desenvolver para aumentar as chances de sucesso desse processo. Para tanto, foram consultados artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso e dissertações de mestrado, além de livros sobre o tema, buscando integrar o material publicado e levantar as principais contribuições sobre essa prática organizacional.

Mudança organizacional

As modificações de cenário no século XXI ocasionaram uma experiência inédita para as organizações, com importantes impactos econômicos, tecnológicos e de mercado. Esses fatos exigiram dos executivos verdadeiros exercícios de criatividade e coragem para enfrentar as transformações em uma velocidade jamais imaginada (Marras, 2000). A mudança é um processo natural para que as empresas sobrevivam e se adaptem às exigências internas e externas de mercado. Esse contexto de maior dinamismo e modificações torna a capacidade de adaptação um diferencial competitivo. Sendo assim, as empresas necessitam atuar de forma proativa frente às transformações (Wood Jr, 2002).

A globalização da economia e a abertura de mercados causou uma concorrência acirrada entre produtos e preços na década de 90 (Marras, 2000). Nessa época, no

Brasil, ocorreu a incorporação do conceito de qualidade por meio de dispositivos normativos como o Código de defesa do consumidor e o Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ). Esses últimos tornaram os profissionais e clientes mais exigentes (Pacheco, Scofano, Beckert & Souza, 2009).

Com a globalização, muitas empresas realizaram fusões e aquisições, o que aumentou a diversificação da força de trabalho, com o convívio entre diferentes culturas. Outro fato marcante foi o envelhecimento da população, com o aumento da expectativa de vida. Empregos não tradicionais surgem em maior proporção e as novas tecnologias geram novos conhecimentos e informações em excesso. Isto gera um aumento de complexidade, ocasionando uma concorrência acirrada e uma preocupação excessiva com a qualidade para manter esses consumidores mais exigentes (Pinto & Couto-de-Souza, 2009; Sertek & Reis, 2002; Cavalcanti, Carpilovski, Lund & Lago, 2006).

Em 2012, uma pesquisa realizada pela empresa PriceWaterCoopers (2013) com 1.330 líderes globais de empresas de diferentes portes e ramos de atuação revelou que as ameaças estão vindo de todas as direções e de forma cada vez mais complexa, sutil, variada e rápida. Nesse contexto, as empresas precisam se tornar mais ágeis e flexíveis para conseguirem lidar com turbulências e emergir mais fortes do que antes para sobreviver e prosperar em meio a desordem. Para Bergamini (2009), se uma empresa não consegue lidar com novos desafios, está próxima a enfrentar sua própria extinção.

Uma forma de compreender a necessidade das mudanças é entender que as empresas, assim como as pessoas, vivem ciclos ou estágios de desenvolvimento relacionados à forma de gestão que utilizam. Adizes (1990 apud Costa, 2008) descreve as 3 fases do ciclo e destaca que, nos dias atuais, as etapas são cada vez mais curtas e as modificações cada vez mais rápidas.

- Primeira fase: grande dependência de um líder empreendedor/inspirador. Uso da tentativa e erro para encontrar o melhor caminho para o negócio. Criatividade, inovação, participação e comprometimento são palavras-chave.
- Segunda fase: crescimento rápido obtido através da repetição das melhorias. O objetivo é corrigir os erros e aperfeiçoar processos internos.
- Terceira fase: crescimento diminui e os resultados são cada vez menores. É necessária uma ruptura dos modelos tradicionais que, antes, levaram a empresa ao sucesso.

De acordo com Costa (2008), a preocupação com o gerenciamento da mudança organizacional começa a surgir a partir de 1970 com a necessidade de monitorar riscos e impactos das transformações sobre todos os envolvidos nesse processo e na organização como um todo. A partir dos anos 90, o planejamento desse processo ganha espaço e o conceito de *change management*, administração ou gestão da mudança, se propaga. De forma geral, essa ideia pode ser caracterizada como a convergência entre a abordagem da engenharia, focada na melhoria do desempenho do negócio, e da psicologia, focada na dimensão humana. Considerar ambas as abordagens é crucial para realizar com sucesso o planejamento e a implementação da transformação organizacional. A Tabela 1 retrata as diferenças dessas abordagens.

Tabela 1: Abordagem da Engenharia e da Psicologia

	ENGENHARIA	PSICOLOGIA
FOCO	Processos, sistemas, estrutura.	Pessoas.
PRÁTICAS DE NEGÓCIO	Reengenharia, Qualidade Total e ISO 9001	Recursos Humanos, Desenvolvimento organizacional.
PONTO DE PARTIDA	Oportunidades de negócios, questões ligadas aos negócios.	Mudança de pessoal, resistência do corpo de pessoal (ou potencial para a resistência).
COMO VÊ A MUDANÇA	“Atire nos retardatários, carregue os feridos”.	“Ajude as pessoas a compreender o que a mudança representa para elas”.

Fonte: Hiatt e Creasey (2003) apud Costa (2008)

Kotter (1997) acompanhou o esforço de mais de 100 empresas que tentaram se reinventar para se tornarem competidores melhores e percebeu que algumas empresas tiveram sucesso nesse processo. Mas em muitas situações, as modificações foram decepcionantes e o quadro final assustador, pois inúmeros recursos foram desperdiçados e funcionários foram dispensados, ficaram apreensivos ou frustrados. A Tabela 2 demonstra as oito etapas imprescindíveis para o sucesso das mudanças organizacionais, descritas por Kotter (1997) a partir dos erros fundamentais que minam os esforços da organização.

Tabela 2: Etapas das mudanças organizacionais

1. Estabelecimento de um senso de urgência;	<ul style="list-style-type: none"> - Exame do mercado e das realidades dos concorrentes. - Identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais.
2. Criação de uma coalizão administrativa;	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança. - Motivação de um grupo para que trabalhe junto, como um time.
3. Desenvolvimento de uma visão e estratégia;	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança. - Desenvolvimento de estratégias para concretizar a visão.
4. Comunicação da visão da mudança;	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de casa veículo possível para comunicar constantemente a nova visão e estratégias. - Fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.
5. Como dar <i>empowerment</i> aos funcionários;	<ul style="list-style-type: none"> - Eliminação dos obstáculos - Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança. - Encorajamento para correr riscos e usar ideias, atividades e ações não tradicionais.
6. Realização de conquistas a curto prazo;	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou “conquistas” - Criação dessas conquistas - Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.
7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças;	<ul style="list-style-type: none"> - Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequam à visão de transformação. - Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoas que possa implementar a visão de mudança - Revigoração do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
8. Estabelecimento de novos métodos de cultura.	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para a cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz. - Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional. - Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.

Fonte: Kotter (1997)

As quatro primeiras etapas do processo de transformação ajudam a modificar o *status quo* inflexível. As fases cinco a sete apresentam novas práticas e a oitava etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia na sua implementação.

Nenhuma etapa deve ser suprimida porque comprometerá o resultado final. Além disso, erros críticos em qualquer fase podem ter um impacto devastador, diminuindo o ritmo e negando ganhos obtidos com tanta dificuldade (Kotter, 1997).

Camara, Guerra e Rodrigues (2010) complementam as condições prévias para a realização da mudança com sucesso, acrescentando que se faz importante:

- A comunicação da visão, que deve ocorrer em forma de cascata, da alta administração até os funcionários, para que todos possam compreender, analisar e complementar com críticas e comentários;
- O entendimento e aceitação dos motivos da mudança e motivação dos funcionários para participar;
- A disponibilização dos recursos (financeiros, materiais e humanos) necessários à implementação da transformação.

Em 1992, Sirkin, Keenan e Jackson (2008) realizaram um estudo com 255 empresas sobre projetos de mudanças organizacionais em diferentes países e setores. Os dados revelaram uma correlação consistente entre os resultados de sucesso ou fracasso e os autores identificaram quatro fatores críticos:

- Duração do projeto: a frequência das revisões é mais importante para o sucesso do que a duração do projeto.
- Integridade do desempenho: a capacidade das equipes de projetos deve ser bem avaliada, quanto ao potencial e disponibilidade e acompanhada no decorrer do desenvolvimento das atividades.
- Comprometimento: o esforço dos executivos é vital e deve ser incentivado, pois eles comunicam a necessidade de mudança.
- Esforço: o esforço adicional que os empregados devem fazer para lidar com a mudança deve ser avaliado, pois já ocupam a carga horária diária com as responsabilidades rotineiras. O ideal é que a carga de trabalho não aumente mais de 10%, para que o projeto não corra perigo.

Em 1994, quando os autores concluíram a pesquisa, o Boston Consulting Group utilizou esses quatro fatores para prever os resultados e orientar a execução de mais de mil iniciativas de gerenciamento de mudança no mundo inteiro. Os quatro fatores críticos foram corroborados e nenhum outro fator foi capaz de prever resultados tão efetivamente.

As pesquisas sobre mudança organizacional vêm aumentando nos últimos tempos, o que comprova a preocupação das empresas em sobreviverem em um mercado cada vez mais competitivo e imprevisível (Costa, 2008). As teorias e pesquisas encontradas podem auxiliar as empresas a planejarem e obterem sucesso nesse processo, mas os indivíduos exercem em papel fundamental. Os resultados dependem das pessoas, que precisam ser engajadas ao processo de mudança, preparadas para exercerem a sua função, aprendendo, adaptando-se com flexibilidade às novas condições de trabalho e às exigências de aperfeiçoamento técnico (Costa, 2008).

A percepção das pessoas sobre o processo de mudança

Mudar é uma experiência complexa e muitas vezes dolorosa para todos os seres humanos. As muitas situações de transformação vivenciadas são únicas, singulares e potencialmente estressantes. Mudar é um desafio e, ao mesmo tempo, uma fonte básica de crescimento (Costa, 2008).

O preço da mudança é inevitável. Quando as pessoas são forçadas a se ajustarem a condições de reformulação, sempre enfrentam dor (Kotter, 1997). Grande parte da resistência surge devido a percepções individuais sobre as consequências do processo de transformação, relacionadas tanto com imaginações sobre o futuro e experiências passadas quanto com o ônus do próprio processo de transformação. A impossibilidade de conhecer o futuro, a dificuldade existente na transição entre o estado atual e o proposto, o desconforto dos funcionários em lidar com a complexidade e descontinuidade das condições organizacionais, além de experiências negativas com mudanças anteriores fazem com que haja certo receio em relação a mudar (Motta, 2001). Para Camara et al. (2010), a resistência também pode apresentar-se de forma menos explícita, através da perda de lealdade à organização, desmotivação para o trabalho, aumento do número de erros e omissões e maior absenteísmo.

Em muitas organizações que passam por processos de transformação organizacional, os funcionários são obrigados a abandonar a zona de conforto para trabalhar com menos recursos e aprender novas aptidões e comportamentos, além de conviver com a ameaça do desemprego. Uma grande mudança é possível somente se a maioria dos funcionários pretende ajudar. No entanto, as pessoas farão sacrifícios se imaginarem que os benefícios potenciais das transformações são atraentes e acreditarem que uma alteração é realmente possível (Kotter, 1997). De acordo com Bergamini e Coda (1997), a maioria dos indivíduos permanece na empresa porque o ambiente é

razoavelmente satisfatório, quando se sentem confortáveis com a maneira como a organização funciona.

Kets de Vries e Balazs (1999, apud Silva & Vergara, 2003) destacaram como principais fontes de resistência à mudança: o medo do desconhecido, que causa ansiedade e perda da segurança, ocasionando o desejo de retornar aos antigos padrões de comportamento; o temor de que as boas condições de trabalho ou a liberdade possam ser perdidas; o medo de perder a responsabilidade e autoridade e, conseqüentemente, o *status*, os direitos ou privilégios; o sentimento de não possuir suficiente competência e vigor para os novos aprendizados que a transformação provoca; a percepção de que a transformação é uma punição ou represália a ações anteriormente realizadas ou um ataque a seu desempenho passado; e a ameaça de perda de amigos, contatos e alianças. Para Silva e Vergara (2003) é preciso que a mudança organizacional seja percebida também como uma modificação de relações: do indivíduo com a organização, dele com seus pares, da organização com a sociedade, do indivíduo com a sociedade e dele consigo mesmo.

Robbins (2004) complementa as fontes de resistência individual à mudança:

1. Hábitos ou respostas programadas para lidar com a complexidade da vida e a tendência em responder de acordo com o padrão que as pessoas estão acostumadas;
2. A elevada necessidade de segurança costuma fazer com que os indivíduos resistam à mudança por se sentirem ameaçados;
3. A preocupação de que a transformação implique na redução dos rendimentos provoca um sentimento de insegurança em relação ao desempenho nas novas atividades, principalmente quando a remuneração está vinculada à produtividade;
4. A ambiguidade e incerteza que a mudança provoca;
5. Para manter as percepções que moldam o seu mundo, os indivíduos resistem a mudá-las. Dessa forma, processam seletivamente as informações, isto é, ignoram aquelas informações capazes de desafiar o mundo que construíram.

A resistência parte tanto da própria organização como dos seus membros. Pode se tratar de algo positivo, ao oferecer estabilidade e previsibilidade ao comportamento, proporcionando uma discussão saudável e a melhor decisão. A desvantagem é que também dificulta a adaptação e o progresso em uma organização (Robbins, 2004). Para

diminuir a resistência frente à mudança, as organizações devem procurar envolver os funcionários nesse processo, dando-lhes a possibilidade de participarem e perceberem os motivos pelas quais a mudança está sendo implementada (Rodrigues & Werner, 2011). Os autores ressaltam que também são importantes programas de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e formas de comunicação mais eficazes que possibilitem a interação entre todas as pessoas.

A gestão da resistência à mudança deve ser realizada de forma cuidadosa, procurando desarmar os mecanismos de resistência através da comunicação, da participação e do compartilhamento da visão de futuro para todos os membros da organização. O aspecto crítico consiste no processo de transição entre a situação presente e a visão futura, que exige uma liderança forte para controlar o rumo e o ritmo da mudança (Camara et al., 2010).

Na maioria das organizações, o maior desafio é liderar a mudança. Somente a liderança pode motivar as ações necessárias para alterar o comportamento das pessoas de modo significativo. As empresas são muito complexas para serem transformadas por um único executivo principal, por esse motivo a atenção com as pessoas na posição de liderança tem aumentado no decorrer do tempo, para que as empresas consigam acompanhar o ritmo das mudanças organizacionais (Kotter, 1997).

Liderança

A maioria dos executivos mais antigos desenvolveu-se em uma época em que o trabalho de equipe não era essencial e a realidade era hierárquica. No contexto atual, gerência e liderança devem funcionar paralelamente, como em um time. A gerência tem o papel de manter todo o processo sob controle, enquanto a liderança conduz a transformação (Kotter, 1997). Macedo, Rodrigues, Johann e Cunha (2007) distinguem os papéis de liderança, de acordo com a nomenclatura:

- Chefe: alguém com autoridade formal que ocupa cargo definido na estrutura organizacional e que tem autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função;
- Gerente: é a figura de chefe sustentada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas;
- Gestor-líder: no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la em determinada situação.

Sirkin et al. (2008) complementam que executivos costumam cometer o erro de pressupor que um gerente competente e estimado também será um líder de equipe efetivo. Entretanto, gerentes eficazes na manutenção do *status quo* não são necessariamente especialistas em mudar organizações. Em um cenário onde a mudança e a competição estão presentes, é imprescindível saber como aprender novas disciplinas e não simplesmente saber fazer algo específico. A disponibilidade para aprender permite responder com efetividade a qualquer transformação (Russo, Ruiz & Cunha, 2005).

As empresas precisam de pessoas que deem início às transformações para que possam manter-se vivas. Para um grande número de empresas, a liderança passa a ser considerada um agente de mudanças, capaz de levar os seus seguidores a identificar-se com elas. O líder naturalmente seguido é aquele que prioriza sua capacidade de mostrar aquilo que as pessoas não conseguem ver facilmente e convencê-las da sua importância. Isso envolve não apenas habilidade interpessoal, mas também a preocupação em criar condições que favoreçam o desenvolvimento integral das potencialidades daqueles que são liderados (Bergamini, 2009).

Os líderes desempenham papéis essenciais à gestão diária de suas equipes. São atividades inerentes da função dos líderes: o desenvolvimento de equipes, a promoção da aprendizagem e a disseminação do conhecimento, preparando os funcionários para a mudança organizacional (Mascarenhas, 2008). Em geral, bons líderes de equipe têm habilidades para resolver problemas, são orientados a resultados, são metódicos em sua abordagem, mas toleram a ambiguidade, têm perspicácia organizacional e, apesar de estarem altamente motivados, não querem ser o centro das atenções (Sirkin et al., 2008).

Para Bergamini (2009), nos momentos de crise, o líder deve mapear os problemas, avaliar a situação, definir a estratégia e indicar o caminho a seguir. Kouzes e Posner (2003) definem a liderança como a arte de mobilizar as pessoas para que façam o esforço necessário e enfrentem possíveis riscos a fim de chegar ao objetivo definido. Os autores descrevem cinco regras básicas da liderança exemplar:

1. Apontar o caminho: primeiro as pessoas seguem alguém, depois seguem o plano. O comportamento do líder deve inspirar respeito.
2. Inspirar uma visão compartilhada: os líderes enxergam além do horizonte e do tempo e imaginam as oportunidades atraentes que encontrarão quando alcançarem um destino remoto. A visão é a força que idealiza o futuro.

3. Desafiar o estabelecido: os líderes se arriscam e desafiam o *status quo*. Estão dispostos a correr riscos, inovar e experimentar com o objetivo de encontrar novas e melhores maneiras de fazer as coisas.
4. Permitir que os outros atuem: a liderança exemplar incentiva e capacita as pessoas para agirem com confiança. Ela cria condições para que os demais realizem um bom trabalho. Confiança, *empowerment* e trabalho em equipe são elementos essenciais dos esforços dos líderes.
5. Encorajar o coração: os líderes encorajam os seguidores para que não desistam, reconhecem as contribuições e comemoram as vitórias. Essas ações desenvolvem forte espírito coletivo, capaz de ajudar um grupo a atravessar momentos difíceis.

Cabe às organizações o desafio de investir cada vez mais no processo de desenvolvimento de seus líderes. Muitas empresas já têm percorrido caminhos de sucesso, pois compreenderam que nessa era de informação, aprendizagem e competitividade, o diferencial está na atuação de seus líderes. São eles que asseguram o desenvolvimento das estratégias para atingir os objetivos e as metas organizacionais (Cunha & Silva, 2010).

Para atingir os objetivos da organização, o líder poderá efetuar mudanças no quadro de pessoal, substituindo empregados em funções-chaves por outros que tenham as habilidades e o comprometimento necessários para implementar as alterações com eficácia. Uma ampla variedade de técnicas pode ser utilizada para facilitar o processo de mudança: forças tarefas especiais, reuniões de planejamento, seminários de desenvolvimento gerencial, intervenções através de equipes, reorganização de subunidades, criação de novas posições, modificações nos sistemas de recompensa e procedimentos de avaliação, bem como organização das instalações (Bergamini & Coda, 1997).

Fica evidente que o sucesso das transformações organizacionais deve ser alicerçado por uma estratégia de gestão da mudança capaz de disponibilizar as ferramentas apropriadas para identificar e intervir no comportamento e relacionamento das pessoas que fazem parte da organização (Costa, 2008). Por isso, a atuação da área de Recursos Humanos ganha destaque frente à temática da mudança organizacional.

O papel da área de Recursos Humanos

As mudanças organizacionais estão apresentando novos desafios à gestão das empresas e ao gerenciamento de Recursos Humanos (RH). Wood Jr (2002) descreve a evolução da função de RH no Brasil desde a década de 30, quando não existia legislação trabalhista e as funções relacionadas à administração de funcionários eram descentralizadas. Entre os anos 30 e 50, surge a área de Departamento Pessoal para atender as exigências do advento da Legislação Trabalhista. Nas décadas de 50 e 60, ocorre a implantação da indústria automobilística, implementação dos subsistemas de RH e a preocupação com a eficiência e o desempenho no trabalho. E em meados da década de 60 até 90, surge a gerência de RH e o responsável de relações industriais.

De acordo com Wood Jr (2002), somente no final da década de 70 surge outra função para a área de Recursos Humanos, ligada aos setores operacionais e voltada diretamente para a gestão de processos de mudança e para a melhoria dos níveis de desempenho e produtividade. Esta nova forma de atuação geralmente está ligada às áreas de qualidade ou programas corporativos de transformação organizacional. Com a constante valorização dos processos de transformação organizacional, centrados na competitividade e na produtividade, as políticas de RH vivenciam novos desafios relacionados com as competências e a motivação dos funcionários para o trabalho (Caetano & Tavares, 2000). A visão estratégica da área de RH é essencial para que uma empresa se expanda globalmente. As organizações precisam que as funções de RH estejam alinhadas ao propósito da organização, de modo que as mesmas deem suporte à estratégia do negócio (Ashton et al., 2004 apud Cesar, Coda & Garcia, 2006).

Para Mascarenhas (2008), seria função do RH desenvolver a capacidade da empresa em aceitar a mudança contínua e desenvolver-se por meio delas. Nesse processo, cabe a essa área desenvolver a capacidade de a organização melhorar continuamente a concepção e a implantação de iniciativas variadas que garantam o seu melhor desempenho. A busca da flexibilidade organizacional e a gestão da mudança passam a ser preocupações fundamentais. Em termos de práticas de gestão de pessoas, promover a modificação implica inicialmente em explicitar as intenções estratégicas da organização para, então, dar poder e apoio a grupos e pessoas, a fim de que percebam as contradições e alavanquem seus potenciais efeitos positivos. Assim, as pessoas canalizam a energia para a reconstrução da organização em direções negociadas e acordadas. Para Leite, Carvalho, Oliveira e Rohm (2009), o processo de transformação não pode ser desenvolvido sem a atuação sobre a resistência. Cabe à área de RH

mostrar, no menor espaço de tempo possível, as consequências positivas das mudanças com o fim de possibilitar que este processo seja menos doloroso e mais consciente. Neste momento, a credibilidade, o conhecimento e a empatia são características importantes que auxiliam a criar um vínculo de confiança. Ações como o monitoramento e constante reforço, a partir de históricos e *benchmarking*, podem contribuir para o alcance desse objetivo.

Alinhada à estratégica da organização, a área de RH assume o desafio de alavancar o crescimento das organizações através do desenvolvimento do potencial dos empregados (Sertek & Reis, 2002). De acordo com Marras (2000), sob o ponto de vista mais estratégico, a área de RH pode analisar algumas técnicas na estrutura organizacional, a fim de planejar o destino de uma empresa em longo prazo:

- Empowerment: ampliar o sistema decisório, proporcionando o poder e autonomia aos grupos de trabalho, reforçando a credibilidade e encorajando a criatividade. Para suportar as consequências advindas desse modelo, a empresa deve ter um estilo de liderança muito bem construído.
- Trabalho em equipe: fazer com que os funcionários trabalhem em conjunto e compartilhem responsabilidades, tendo como resultado indivíduos comprometidos e envolvidos na solução de problemas. A equipe trabalha comprometida com o resultado geral.
- Qualidade total: esse modelo parte do princípio de fazer da alta qualidade uma norma.
- Estruturas organizacionais: desenhos estruturais enxutos, com poucos níveis hierárquicos e maior distribuição de responsabilidades entre os membros operacionais.
- Aprendizagem organizacional – centros de desenvolvimento e políticas voltadas para este modelo como alavancas de reeducação e atualização constante dos membros da empresa.

Costa (2008) alinha-se com a ideia de Marras (2000) no que se refere à importância do processo contínuo de aprendizagem na organização para que a inovação aconteça. Assim, reforça que a mudança real pode acontecer em um ambiente que valoriza as pessoas, aberto à aprendizagem, ao crescimento e à troca. Por outro lado, Kotter (1997) reforça que o *empowerment* é uma forma de eliminar obstáculos, mudar sistemas ou estruturas que possam minar a visão da mudança e encoraja funcionários

para correr riscos e usar ideias, ações e atividades não tradicionais. Para que haja maior envolvimento dos funcionários é preciso garantir que o poder de decisão, o acesso ao conhecimento e as recompensas estejam situados no nível mais baixo possível da organização. Sabe-se que a motivação dos funcionários aumenta à medida que cada um tenha maior clareza dos objetivos finais das suas próprias tarefas e possam tomar iniciativa na definição de cursos de ação que contribuam para a consecução dos resultados finais (Sertek & Reis, 2002).

Ashton et al. (2004 apud Cesar et al., 2006) apontam que a área de RH tem três capacidades-chave que devem atuar de maneira simultânea para ajudar as empresas a serem competitivas. Em primeiro lugar, distribui os serviços relacionados a processos de RH, para que todos os empregados tenham acesso aos canais internos ou externos a eles relacionados. Em segundo lugar, estabelecer serviços de consultoria de gestão de RH, atuando como parceiros para executivos, unidades de negócio e gestores de linha. Esse tipo de consultoria deve estar ligado às necessidades específicas de cada área, oferecendo serviços relacionados às competências essenciais da área e aos aspectos de diferenciação que sejam chave para o negócio. Em terceiro lugar, a área deve oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização. Os autores ressaltam que esta terceira é o futuro da área e envolve significativas mudanças, que devem ser feitas na mesma velocidade e custos exigidos para o negócio em si.

A área de RH precisa maximizar suas contribuições para a realização dos objetivos e estratégias do negócio, o que significa que atua como um potencializador de um processo de melhoria contínua, revisando constantemente os seus objetivos e oferecendo suporte para que as outras áreas façam continuamente a revisão de seus ciclos. Para dar conta da implementação desta visão estratégica em seus subprocessos, é preciso que monitore o impacto de suas ações nos resultados do negócio (Cesar et al., 2006).

A função de parceria estratégica implicaria ainda no monitoramento das competências disponíveis na organização, permitindo ao RH influenciar as decisões da empresa, que devem levar em consideração seus recursos estratégicos e competências distintas. Decisões como o ingresso da empresa em novos mercados requerem a análise de recursos e competências, por exemplo. A área de RH deve aumentar a capacidade da empresa para atingir os seus objetivos por meio da realização de diagnósticos organizacionais, implantando arquiteturas mais adequadas à necessidade da empresa. Entre as ações da área de RH no processo de mudança, ganham destaque o

desenvolvimento de lideranças, a seleção e retenção de talentos. A proteção do conhecimento relevante para a organização deve ser uma preocupação constante da área de RH (Mascarenhas, 2008).

Os subsistemas de gestão de pessoas promovem significados intrínsecos capazes de mobilizar as pessoas para a busca dos objetivos estratégicos. Modificações nos sistemas de recompensa e incentivos e de recrutamento e seleção de novos membros aos grupos, comunicação, treinamento e desenvolvimento, desenvolvimento de liderança, construção de novas habilidades individuais, bem como a implementação de novas estruturas e estratégias organizacionais podem contribuir para a concretização dos objetivos e com a promoção de novos comportamentos (Mascarenhas, 2008).

O desenvolvimento de um RH estratégico está relacionado com a capacidade da organização em operacionalizar sua missão através de fatores críticos de sucesso; de criar indicadores adequados de desempenho da área; do desenvolvimento da habilidade para fazer diagnósticos; da aplicação de conhecimentos na transformação cultural e da capacidade de aplicação de competências para relacionar a mudança em curso com o processo planejado. Todas essas ações, embora não estejam necessariamente alocadas na área de RH, dependem do suporte dessa para que a vantagem competitiva se consolide (Cesar et al., 2006).

Mudança organizacional na prática

Em artigo científico publicado na Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA), Ceribeli e Merlo (2013) analisaram o processo de implementação de mudanças organizacionais, comparando um caso de sucesso e um de fracasso, com o objetivo de identificar aspectos-chaves a serem gerenciados para que os resultados esperados sejam alcançados. A coleta de dados em ambas as empresas ocorreu através da observação direta e de entrevistas com colaboradores de diversos níveis hierárquicos (diretores, gerentes e operários).

O estudo realizado em uma empresa de produtos agrícolas teve resultados negativos porque o processo de mudança não ultrapassou a fase de modificação do *status quo*, no que se refere às 4 primeiras etapas destacadas por Kotter (1997). Conseqüentemente, os líderes não conseguiram desempenhar o papel de motivar e desenvolver as pessoas para a transformação porque não eram incentivados a trabalharem em equipe e não tinham uma visão estabelecida para basear as suas ações e, portanto, não comunicavam as pessoas sobre o que era esperado. O cenário era de

desmotivação porque os funcionários não recebiam nenhum incentivo para que perceberem os motivos pelas quais a modificação estava sendo implementada e os benefícios que teriam com este processo. De acordo com Kotter (1997), as pessoas somente farão sacrifícios se acreditarem que uma transformação é realmente possível e imaginarem que os benefícios potenciais das alterações são atraentes. Para Costa (2008), a empresa que valoriza as pessoas, é um lugar no qual a mudança real pode acontecer.

Além disso, a empresa não tinha uma área de RH para atuar como parceiro dos executivos no processo de mudança organizacional, de forma a oferecer mais apoio e serviços estratégicos para a direção da organização (Ashton et al., 2004 apud Cesar et al., 2006). O problema do *software* deveria ser resolvido com o treinamento das pessoas envolvidas, pois a tecnologia aliada ao treinamento contribui para que os trabalhadores sejam mais produtivos. De acordo com Fitz-enz (2001), os computadores e programas agregam valor somente se as pessoas extraírem o potencial que existe nos programas de software.

Em contrapartida, o estudo realizado em um hipermercado que possuía uma gestão familiar teve sucesso porque a alta administração atuou cuidadosamente no planejamento da mudança, seguindo as etapas descritas por Kotter (1997). Houve trabalho em equipe e participação da área de RH nas ações da empresa, como a contratação do novo diretor executivo. A empresa também demonstrou preocupação com a comunicação da visão aos funcionários, criando estratégias e indicadores de forma que ficasse claro para todos onde e como a empresa pretende atingir as metas estabelecidas.

CAPÍTULO II

Considerações finais

A pesquisa bibliográfica realizada possibilitou perceber que há pontos de convergência de ideias, apontadas na literatura acerca da gestão da mudança organizacional. Para que as empresas consigam atingir os objetivos com sucesso, precisam entender que é necessário o planejamento, o envolvimento e a participação de todas as áreas e funcionários que atuam na organização.

Alguns autores estudaram as etapas para o sucesso desse processo, como Kotter (1997), Kouzes e Posner (2003) e Marras (2000). Os dois primeiros ressaltam o estabelecimento do senso de urgência na organização deve ocorrer para que todos que nela atuam percebam a importância e consigam seguir a estratégia definida, de acordo com as diretrizes que a empresa definiu e comunicou. Marras (2000) reforça a ideia de Kotter (1997) sobre a importância do trabalho em equipe e as definições de papéis, onde os funcionários possuem liberdade e poder para atuar de acordo com as diretrizes da empresa. Esses autores reforçam que dessa forma há a valorização da melhoria contínua e aprendizagem organizacional. A partir do momento em que as pessoas assumem as responsabilidades, sentem-se mais seguras a respeito do seu desempenho e desafiadas a buscarem a melhor forma de atingir os objetivos da empresa. Os três autores concordam que essa é uma forma de consolidar os ganhos e reforçar as conquistas e potenciais das pessoas.

A partir das teorias e estudos dos autores citados na revisão de literatura, foi possível compreender que as mudanças são necessárias para que as empresas possam acompanhar o contexto atual. Mas os resultados só serão atingidos se bem planejados e comunicados para todos os membros da organização. No processo de mudança organizacional, há a participação de diferentes agentes que atuam para que os objetivos sejam alcançados e, ao mesmo tempo, incentivam e agem como facilitadores para atingir todas as pessoas que atuam na organização, pois elas possuem grande valor e impacto nos resultados. A alta administração realiza a decisão de modificação do *status quo* e patrocina o processo de gestão da mudança organizacional. A liderança tem o papel de mostrar o caminho (visão) e as vantagens das transformações, desenvolvendo as pessoas para assegurar o encontro das estratégias. Já a área de Recursos Humanos, mede o impacto das ações na organização e proporciona ferramentas para aprimorar a atuação do líder. A gestão de pessoas tem o importante papel de diminuir a resistência

individual e organizacional, proporcionando equilíbrio para que os objetivos da organização se consolidem. Isto requer, além da diminuição das forças contra a mudança, o desenvolvimento de fatores promotores desse processo, como o conhecimento técnico, a atuação dos funcionários como agentes de mudanças, a preocupação com a melhoria contínua e a preocupação com os resultados da empresa, por exemplo.

Os subsistemas de gestão de pessoas promovem significados intrínsecos e são considerados ferramentas para a mudança, pois são capazes de mobilizar as pessoas para a busca dos objetivos estratégicos. As modificações no subsistema de remuneração, com incentivos e recompensas; a seleção de novos membros para a organização; a comunicação sobre a visão e os objetivos conquistados, como forma de incentivo aos pequenos ganhos; treinamento e desenvolvimento de indivíduos e o acompanhamento e desenvolvimento de lideranças podem contribuir para a promoção da adesão dos funcionários ao processo de transformação da empresa. Além disso, os profissionais da área de RH devem exercer o papel de consultores no relacionamento entre líderes e subordinados, agregando conhecimento e qualidade à organização.

Pode-se perceber no relato dos casos apresentados por Ceribeli e Merlo (2013) que a área de RH teve um papel importante para o sucesso dos processos de mudança na contratação, comunicação e gestão de indicadores. Outra constatação importante deste estudo foi que além das ações específicas de apoio que a área de RH realiza nas suas rotinas diárias, deve conhecer a situação da empresa no mercado de forma a monitorar o impacto das ações definidas pela alta administração nos resultados do negócio. O desafio é relacionar a atuação com os objetivos da organização e aumentar a capacidade da empresa para atingir os objetivos por meio de diagnósticos organizacionais, disponibilizando ferramentas que regulem e comprovem os resultados dos objetivos da organização.

Nesse contexto, o estudo realizado teve por propósito analisar as ações que a área de Recursos Humanos pode desenvolver para aumentar as chances de sucesso do processo de mudança organizacional. Constatou-se que o RH não é o protagonista, mas um importante coadjuvante do processo, pois proporciona apoio no ponto crucial para o encontro das transformações, as pessoas. Deve explicitar as intenções estratégicas da organização e, então, dar poder e apoio a grupos e pessoas, para que desenvolvam os pontos fracos e alavanquem seus potenciais efeitos positivos. Cabe a essa área realizar diagnósticos organizacionais e implantar estruturas organizacionais adequadas. Além de

processos associados à gestão de competências, desenvolvimento de lideranças, treinamento, seleção e retenção de pessoas tornarem-se destaque no aperfeiçoamento contínuo e contribuírem com a competitividade da empresa no mercado de trabalho. Assim, as pessoas canalizam a energia para a reconstrução da organização em direções negociadas e acordadas.

Esse estudo possibilitou conhecer os métodos e técnicas mais eficazes levantados nas pesquisas citadas, ressaltando o risco da mudança não planejada para a organização, que podem levar ao insucesso e a perda da competitividade nos negócios. Atualmente muitos autores investigam o sucesso da mudança organizacional, pois pesquisas revelam que a maioria das iniciativas fracassa. Destacar as formas de obtenção do sucesso e particularidades do processo de mudança organizacional é um assunto que deve ser devidamente aprofundado em estudos futuros devido à importância fundamental para a sobrevivência e melhoria dos resultados das organizações.

REFERÊNCIAS

- Bergamini, C. W. (2009). *O líder eficaz*. São Paulo: Atlas.
- Bergamini, C. W. & Coda, R. (1997). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas.
- Caetano, A. & Tavares, S. (2000). *Tendências na mudança organizacional e tensões na gestão de pessoas*. Lisboa, Portugal, Dinâmia – centro de Estudos sobre a mudança socioeconómica.
- Camara, P. B., Guerra, P. B., & Rodrigues, J. V. (2010). *Novo humanator: Recursos humanos e sucesso empresarial*. Alfagide: Dom Quixote.
- Cavalcanti, V. L., Carpilovski, M., Lund, M. & Lago, R.A. (2006). *Liderança e motivação*. Rio de Janeiro: FGV.
- Ceribeli, H. B. & Merlo, E. M. (2013). Mudança organizacional: um estudo multicase. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7 (2). Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/243>>. (Acessado em 31/07/2013).
- Cesar, A. M. R. V. C., Coda, R. & Garcia, M. N. (2006). Um novo rh? - avaliando a atuação e o papel da área de RH em organizações brasileiras. *Facef Pesquisa*, 9 (2). Disponível em: <<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/download/72/138>>. (Acessado em 1/08/2013).
- Costa, G. M. (2008). *Change management: uma abordagem prática e sistêmica*. Porto Alegre: Nova Prova.
- Cunha, C. V. M. & Silva, M. J. M. C. A. (2010). Os desafios da liderança no mundo corporativo. *Anuário da Produção Acadêmica Docente*, 4 (7). Disponível em: <sare.anhanguera.com/index.php/anudo/article/download/1474/990>. (Acessado em 11/08/2013).
- Fitz-enz, J. (2001). *Retorno do investimento em capital humano*. São Paulo: Makron.
- Kotter, J. P. (1997). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kouzes, J. M. & Posner, B. Z. (2003). *O desafio da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Leite, L. A. M. C., Carvalho, I. V., Oliveira, J. L. C. R. & Rohm, R. H. D. (2009). *Consultoria em Gestão de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.

- Macedo, I. I., Rodrigues, D. F., Johann, M. E. P. & Cunha, N. M. M. (2007). *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Marras, J. P. (2000). *Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico*. São Paulo: Futura.
- Mascarenhas, A. O. (2008). *Gestão estratégica de pessoas*. São Paulo: Cengage Learning.
- Motta, P. R. (2001). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Pacheco, L., Scofano, A. C., Beckert, M. & Souza, V. (2009). *Capacitação e Desenvolvimento de Pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV.
- Pinto, M. C. S. & Couto-de-Souza (2009) Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. *Revista de Administração Pública*, 43 (3). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf>>. (Acessado em 1/08/2013).
- PriceWaterCoopers (2013). *9ª Pesquisa de Líderes Empresariais Brasileiros*. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/ceo-survey-brazil/assets/pesquisa-lideres-13.pdf>>. (Acessado em 1/08/2013).
- Robbins, S. P. (2004). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Rodrigues, J. T. M. C. & Werner, L. (2011). A gestão de pessoas contribuindo com o programa Seis Sigma: multi-casos de empresas instaladas no Rio Grande do Sul. *Revista Produção Online*, 11 (3). Disponível em: <<http://producaoonline.org.br/rpo/article/view/912/823>>. (Acessado em 25/08/2013).
- Russo, R. F. S. M., Ruiz, J. M. & Cunha, R. P. (2005). Liderança e influência nas fases da gestão de projetos. *Revista Produção*, 15 (3). Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v15n3/v15n3a06.pdf>>. (Acessado em 11/08/2013).
- Sertek, P. & Reis, D. R. (2002). Gestão de mudanças e comportamento ético nas organizações. *Revista Inteligência Empresarial*, 12. Disponível em: <<http://www.ief.org.br/artigos/desafio.pdf>>. (Acessado em 1/08/2013).

- Silva, J. R. G. & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas Resistências à mudança organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 43 (3). Disponível em: <<http://rae.fgv.br/rae/vol43-num3-2003/sentimentos-subjetividade-supostas-resistencias-mudanca-organizacional>>. (Acessado em 31/07/2013).
- Sirkin, Keenan & Jackson (2008). *Liderança Inovadora*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Wood Jr, T. (2002). *Mudança organizacional*. São Paulo: Atlas.