



FACULDADE UNIÃO DAS AMÉRICAS – UNIAMÉRICA

Tópicos Especiais em Administração

Mudança Organizacional

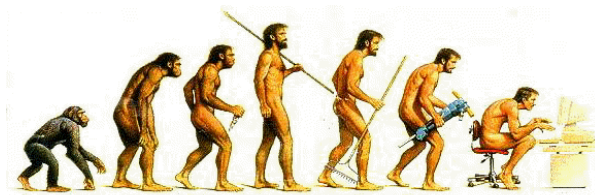
Me. Edvin K. F. Granville
Foz do Iguaçu,
22 de fevereiro de 2010



Objetivos

- Definir mudança organizacional;
- Entender como as mudanças ocorrem;
- Verificar o impacto de algumas mudanças.

Mudança



- Grécia antiga: noção de movimento e estabilidade;
- Evolução *versus* Revolução;
- Função do administrador: Planejar Organizar Dirigir Controlar

Conceito

- Mudança organizacional é o esforço que contribui para a **adaptação** das organizações diante de condições de transformação, aprimorando sua **posição competitiva** e preparando-se para um **futuro** melhor.

(KOTTER, 1999)

- A mudança organizacional pode ser entendida como a **alteração** e a transformação **da forma** organizacional com base em suas metas, objetivando **sobreviver melhor** no ambiente.

(HALL, 2004)



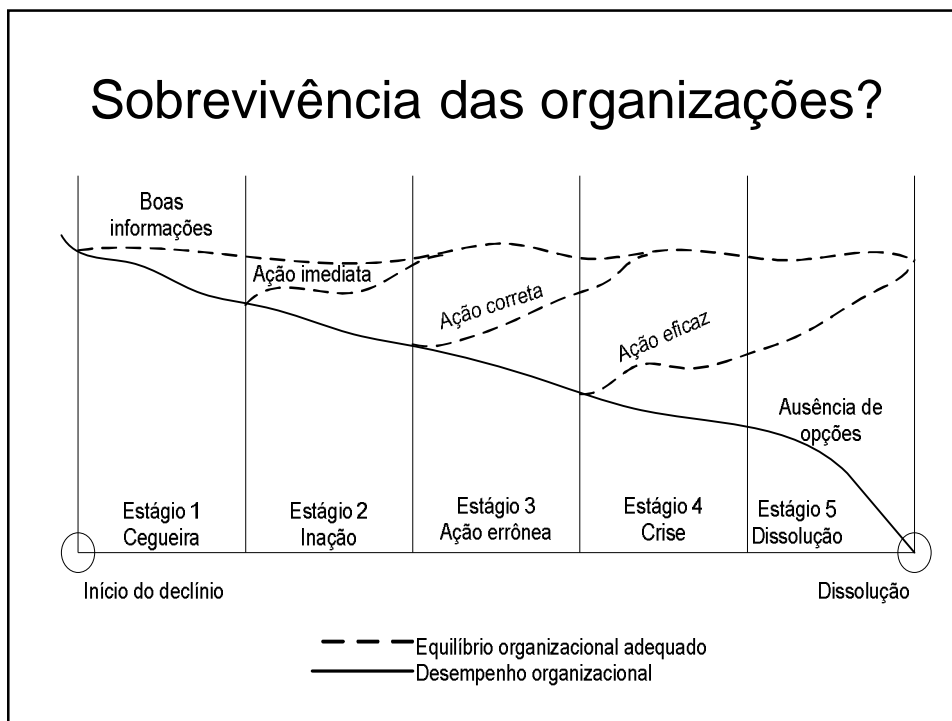
Por que as organizações mudam?

Para se adaptar ao ambiente

e

se preparar para o futuro





Pressões para a Estabilidade nas Organização

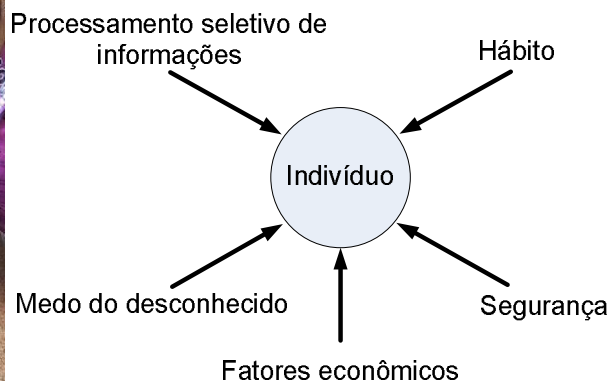
Fatores internos:

- Investimento organizacional restringem as opções de adaptação;
- Restrição nas informações (para decisão);
- Restrição da política interna (equilíbrio político acompanha mudança de estruturas); e
- Própria história (normas que não permitem pensar sobre alternativas).

Fatores externos:

- Barreiras fiscais e legais – obstáculos de entrada e saída nos mercados;
- Disponibilidade da informação (para aquisição, custo e restrição);
- Restrições de legitimidade; e
- Racionalidade coletiva (equilíbrio estabelecimento através de uma estratégia, não pode ser imitado).

Resistência Individual



Forças de Mudança

FORÇA	EXEMPLOS
Força de trabalho	Maior diversidade cultural, Aumento de profissionais, Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	Computadores mais rápidos e mais baratos, Programas de TQM, Programas de reengenharia
Choques econômicos	Colapso dos preços dos imóveis na Ásia, Desvalorização do rublo, Mudanças nos preços do petróleo
Competição	Concorrência globalizada, Fusões e consolidações, Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	Atitudes em relação aos fumantes, Casamento mais tarde entre os jovens, Popularidade dos veículos tipo utilitário/esportivo
Política internacional	Colapso da União Soviética, Abertura dos mercados na China, Negros no poder na África do Sul

Robbins (2002).

Atuação Proativa e Reativa

PROATIVO

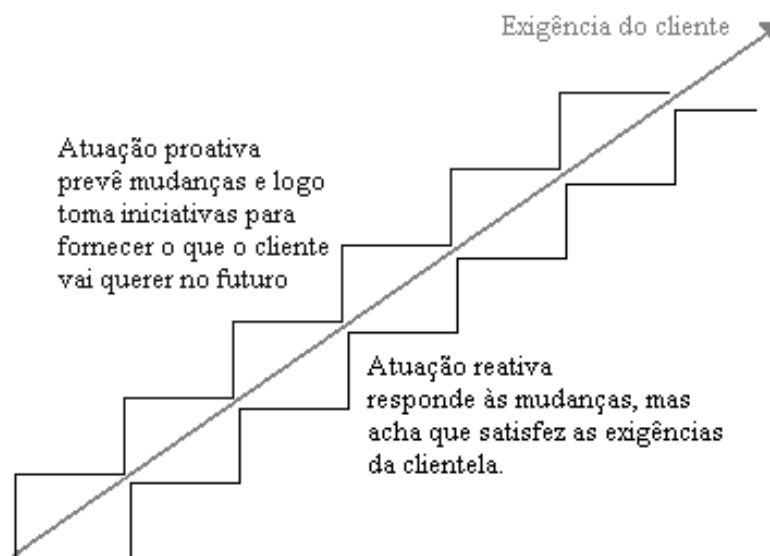
- Busca manter um domínio estável no ambiente
- Procura e explora novas oportunidades
- Minimiza o risco enquanto maximiza as oportunidades para o lucro

REATIVO

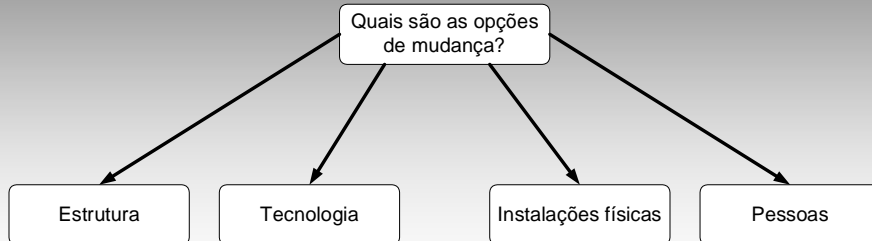
Passivamente se **ajusta** ao seu ambiente, respondendo de maneira **inapropriada** e com resultados **empobrecidos** frente a um ambiente mutável e incerto



Atuação Proativa e Reativa



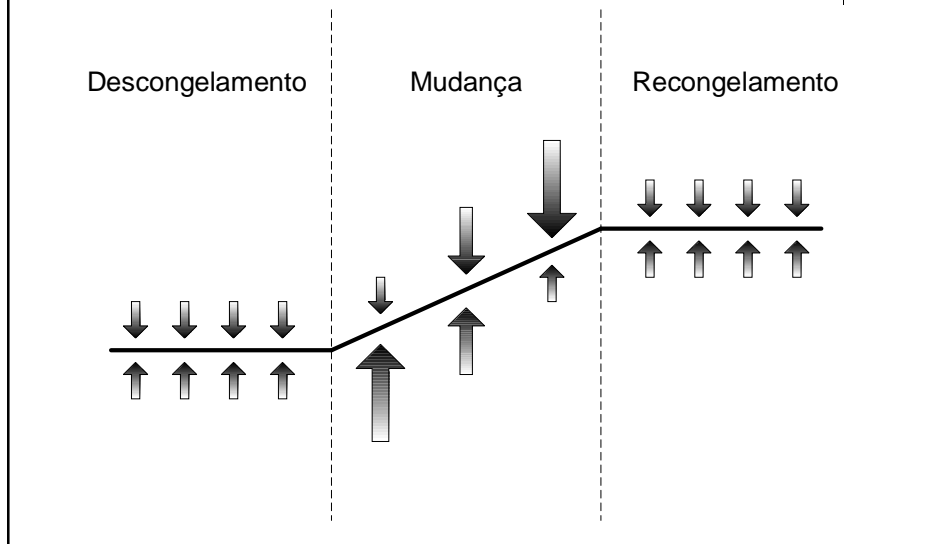
Opções de mudança



FASES DA MUDANÇA



Fases da Mudança (modelo de Lewin)



Oito passos para a mudança

1. Senso de urgência;
2. Formar coalizão;
3. Criar nova visão;
4. Comunicar visão;
5. Dar autonomia (remover barreiras);
6. Metas de curto prazo;
7. Reavaliar e fazer ajustes;
8. Reforçar mudanças (novos comportamentos e sucesso)



Kotter (1999)

Impactos da mudança

- Desenvolvimento Organizacional
- Organização que aprende (*learning organization*);
- Vantagem competitiva;
- Inovação;
- Desastre:

“Para quem não sabe para onde vai qualquer lugar serve”



“Princeton, 1981: a jovem Catherine Brown, cuja mãe se empregara numa boa escola privada de Nova Orleans para educar direito a filha, chegou ao dormitório da universidade, incubadora da elite estadunidense. Encontrou uma negra e teria que dividir o quarto com ela durante o ano letivo.

Quando a mãe de Catherine soube da surpresa, telefonou para todo mundo, pedindo que mudassem sua filha de quarto. Afinal, não era justo que a política de ação afirmativa de Princeton começasse impondo à sua menina a companhia desse tipo de gente. Era muita falta de sorte, pois a escola tinha 1.100 alunos e apenas 94 calouros negros. Nos dormitórios das universidades forjam-se muitas conexões sociais da elite estadunidense e o convívio com uma negra seria no mínimo um desperdício de companhia. A "negona" chamava-se Michelle Robinson, atual senhora Barack Obama, diplomada por Princeton e Harvard.”

(Elio Gaspari - "Folha de S. Paulo", domingo, 14.12.08)

REVISÃO

- ✦ Como se definiu mudança organizacional?
- ✦ Porque as empresas buscam a mudança?
- ✦ Quais seriam as possíveis barreiras à mudança?
- ✦ Quais são as suas fases?
- ✦ Quais podem ser seus impactos?

Sugestão de Leitura

- **ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional.** Trad. Reynaldo Marcondes. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. Capítulo 18
- **_____ .Administração: mudanças e perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2001. Capítulo 17
- **KOTTER, J. Liderando mudança.** Trad. Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.