

# 1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA

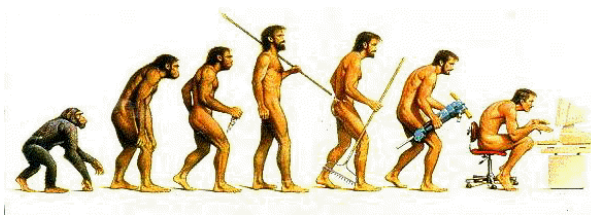
Me. Edvin Kalil Freitas Granville  
Foz do Iguaçu,  
Fevereiro 2011



## Objetivos

- Revisitar as definições de mudança e estratégia;
- Entender como as mudanças ocorrem, e como o planejamento estratégico pode ser uma fonte de mudança;
- Refletir a importância da Gestão de Projetos no contexto estratégico das organizações.

## 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?

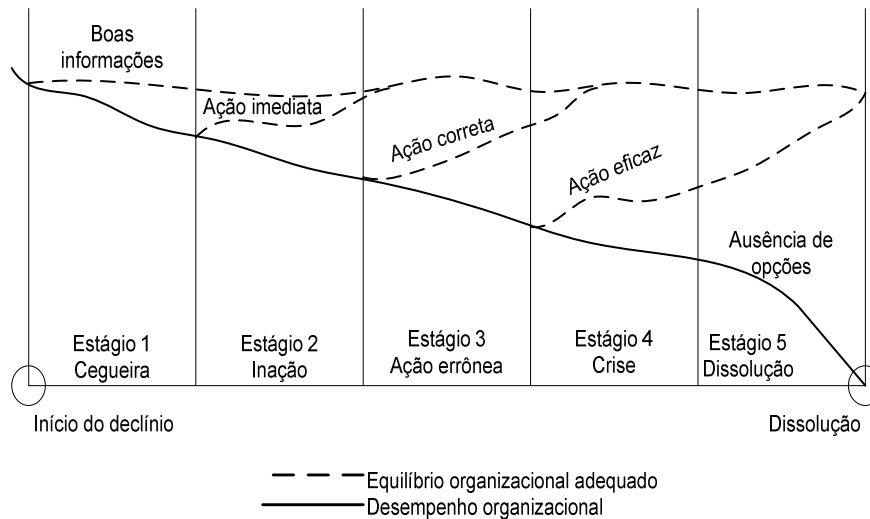
Para se adaptar ao ambiente

e

se preparar para o futuro



## Sobrevivência das organizações?



## 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).

## Forças de Mudança

FORÇA	EXEMPLOS
<b>Força de trabalho</b>	Maior diversidade cultural, Aumento de profissionais, Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
<b>Tecnologia</b>	Computadores mais rápidos e mais baratos, Programas de TQM, Programas de reengenharia
<b>Choques econômicos</b>	Colapso dos preços dos imóveis na Ásia, Desvalorização do rublo, Mudanças nos preços do petróleo
<b>Competição</b>	Concorrência globalizada, Fusões e consolidações, Crescimento do comércio eletrônico
<b>Tendências sociais</b>	Atitudes em relação aos fumantes, Casamento mais tarde entre os jovens, Popularidade dos veículos tipo utilitário/esportivo
<b>Política internacional</b>	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

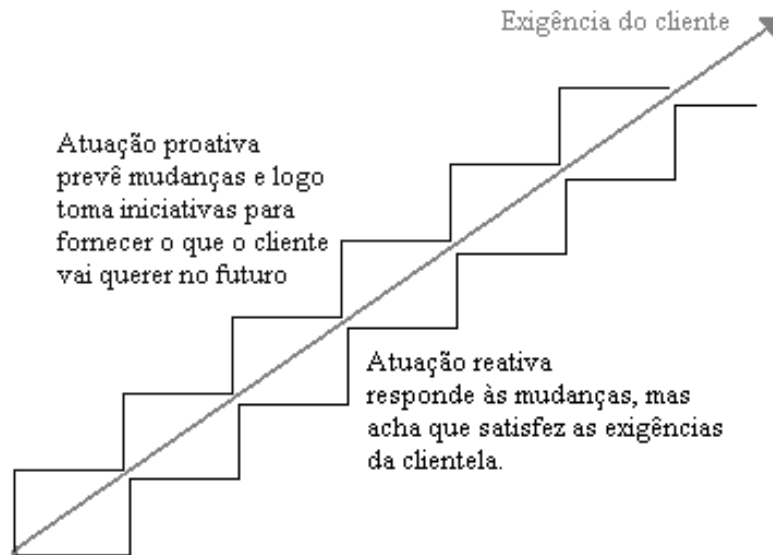
### REATIVO

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

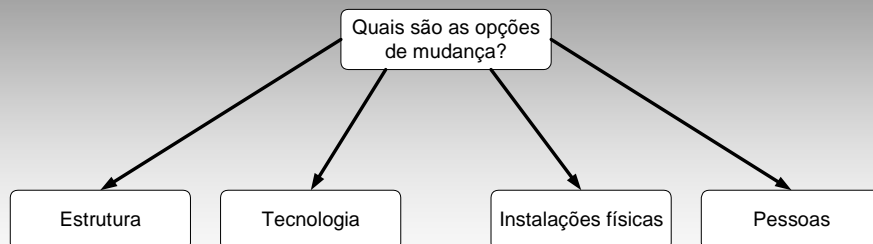


R.V.B

# Atuação Proativa e Reativa



# Opções de mudança



# FASES DA MUDANÇA



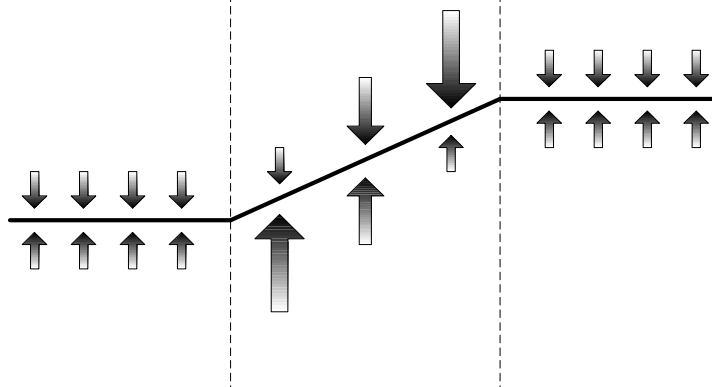
## Fases da Mudança (modelo de Lewin)



Descongelamento

Mudança

Recongelamento



## 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)

## O QUE É ESTRATÉGIA



Define como padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente (Quinn)

Novas regras e diretrizes para decisão, que orienta o desenvolvimento organizacional. Em outras palavras envolve o diagnóstico organizacional e o planejamento estratégico formal (Ansoff)

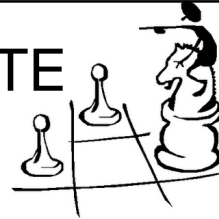
Estratégia Empresarial é o padrão de decisões inter-relacionadas em uma empresa que:

- determina propósitos
- produz as principais políticas
- define a companhia e seus negócios (Andrews)



Mintzberg et al (2006) e Crainer (2000)

## ESTRATÉGIA EFICIENTE (QUINN)



- Clareza;
- Impacto motivacional;
- Consistência material;
- Equiparação aos valores pessoais de figuras exponenciais;
- Compatibilidade com o meio ambiente;
- Adequação à luz dos recursos;
- Grau de risco;
- Horizonte de tempo; e
- Praticabilidade.



Mintzberg et al (2006)

## ESTRATÉGIA E TÁTICA (Quinn)



- Os hoplitas formavam a falange. Os peltastas, cobriam os flancos com a ajuda da cavalaria situada nas extremidades.
- Os peltastas atingiam o inimigo com as suas lanças. Retiravam-se depois para a retaguarda.
- Enquanto durava a luta corpo a corpo, os peltastas e a cavalaria cercavam os flancos.
- Perseguição da cavalaria

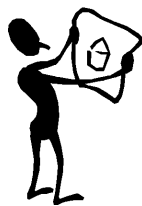


# ESTRATÉGIAS DELIBERADAS E EMERGENTES (Mintzberg)



Mintzberg et al (2006)

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA MINTZBERG (5 P's)



### PRETENDIDAS:

- PLANO: diretriz ou conjunto de diretrizes;
- PRETEXTO: manobra, enganar, blefe, armadilha, ilusão, anunciar manobra ou marca de confronto;



Mintzberg et al (2006)

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA MINTZBERG (5 P's)



### REALIZADAS

- **PADRÃO:** realizado, comportamento, fluxo de ações, livre arbítrio, ato humano, emergentes e deliberadas;

Mintzberg et al (2006)

## DEFINIÇÃO ESTRATÉGIA MINTZBERG (5 P's)



### OLHAR EXTERNO

**POSIÇÃO:** ambiente, contexto interno e externo, pré-seleção, pretendida e local da batalha;

### OLHAR INTERNO

**PERSPECTIVA:** visão ampla, ver o mundo, compartilhado, estabelecer prioridades (MKT, eng., etc.).



Mintzberg et al (2006)

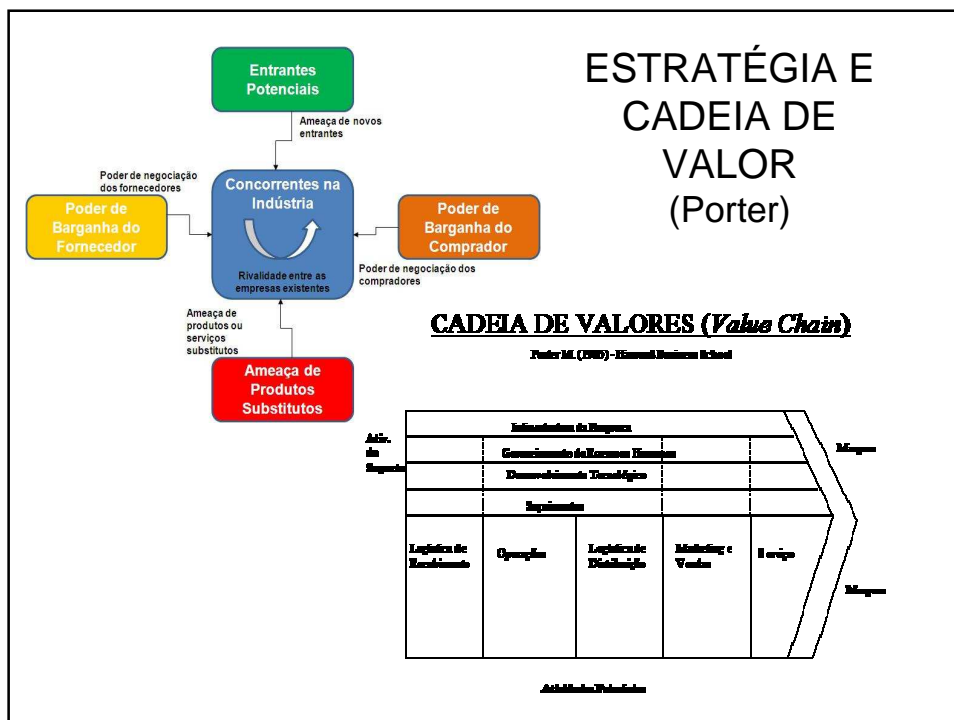
# ASPECTOS DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL



- FORMULAÇÃO – decidindo o que fazer
- IMPLEMENTAÇÃO – alcançando resultados

KENNETH R. Andrews pai da FOFA (análise SWOT) em parceria com Roland Christensen

Mintzberg et al (2006)



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



“Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que deve seguir (estratégia)”



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



Adaptado de Almeida (2003)

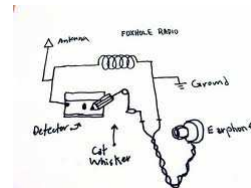
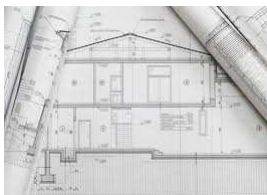


### QUESTÃO PARA PRÓXIMA AULA ???



## O QUE É UM PROJETO?

(traga uma definição de projeto!!!)



## REVISÃO

- ✦ Quais são os conceitos de mudança e de estratégia organizacional?
- ✦ Existe relação entre mudança e estratégia organizacional?

## REFERÊNCIAS

- 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.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- CRAINER, S. **Grandes pensadores da administração: idéias que revolucionaram o mundo dos negócios**. Trad. Priscilla Martins Celeste. São Paulo: Futura, 2000.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia**. Trad. Luciana de Oliveira Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.