



UNIVERSIDADE
LaSalle
Viver é **evoluir.**

GESTÃO CONTEMPORÂNEA

GESTÃO CONTEMPORÂNEA

PEDRO FACCIÓ DE CONTO

UNIVERSIDADE 
LaSalle

Viver é **evoluir.**

1ª Edição | 2017

APRESENTANDO O AUTOR

PEDRO FACCIO DE CONTO

Mestre em Relações Internacionais pela University of Westminster (Londres - 2012) [diploma reconhecido no Brasil pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro (UERJ), mediante processo número 1.275/2013]. Atualmente atua como professor da Graduação em Administração da Universidade La Salle - Unilasalle (Canoas/RS) e pesquisador junto ao Grupo de Pesquisa em Tecnologia Social, Inovação e Desenvolvimento (TESSIDO) da mesma instituição. Possui experiência acadêmica tanto na grande área da Administração e Gestão (Teoria Geral da Administração, Planejamento Estratégico, Marketing, Pesquisa Mercadológica e Importação/Exportação), quanto dentro das Relações Internacionais (Intervenção Humanitária, Responsibility to Protect (R2P), Instituições Internacionais, Democracia e Statebuilding). Graduado em Administração: Hab.: Comércio Exterior pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos - 2009), tendo recebido distinção por seu Trabalho de Conclusão de Curso, que buscou medir e avaliar os impactos comerciais que um determinado país europeu (Polônia) presenciou nos primeiros anos após aderência à União Europeia. Além da trajetória acadêmica, a relevante trajetória de mercado compreende atuação em diversas áreas da Administração e do Comércio Exterior (Gerência Operacional, Planejamento Estratégico, Sistemática de Importação e Negociação Internacional, entre outras).



SINOPSE

No atual contexto de globalização dos mercados e das tecnologias, cada vez maiores são as incertezas e os desafios enfrentados pelas empresas. Por isso, as organizações precisam estar preparadas para responder às demandas dos consumidores de forma rápida e precisa. Nesse contexto, o presente artigo traz uma reflexão acerca de alguns dos principais tópicos relacionados à gestão das organizações na atualidade. Serão apresentados alguns modelos relevantes de gestão organizacional e de gestão estratégica, além de tópicos relacionados à liderança no contexto da mudança e da resolução de conflitos de interesses.

TÓPICOS ESSENCIAIS PARA UMA GESTÃO CONTEMPORÂNEA EM TEMPOS DE INCERTEZA

1 Introdução

A globalização das tecnologias e dos mercados parece um processo sem volta. Por conta disso, clientes e consumidores estão cada vez mais bem informados e mais exigentes. Há, nesse contexto, cada vez mais empresas surgindo e oferecendo à sociedade produtos e serviços que entram em competição pela preferência desses clientes e consumidores.

Ao mesmo tempo, mudanças em aspectos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais criam também um ambiente de **alta instabilidade**, e é nesse contexto que organizações precisam aprender (ou reaprender) a funcionar. Faz-se necessário, portanto, que seus dirigentes e gestores revejam conceitos e práticas antigos, os quais talvez não mais funcionem em um ambiente tão dinâmico quanto o de hoje. As organizações, de modo geral, precisam desenvolver habilidades de adaptação e de mudança, a fim de transformarem incertezas e desafios do ambiente externo em oportunidades.

Este texto, tomando como base tal ambiente de incertezas e de mudanças, visa abordar algumas questões fundamentais aos gestores das organizações na atualidade. Primeiramente, falaremos sobre os desafios de **administrar organizações em um contexto de incertezas**, além de dois dos modelos de gestão bastante relevantes na atualidade: a gestão da qualidade e a do conhecimento. Em seguida, abordaremos a **estratégia** e a **gestão estratégica**, tópicos imprescindíveis para o gestor contemporâneo. Na sequência, falaremos sobre **liderança** no âmbito da gestão atual, sugerindo que é crescente a relevância da figura do líder para conduzir mudanças e atenuar eventuais conflitos de interesses. Além disso, trataremos de forma breve sobre a chamada **gestão da mudança**, e veremos as orientações para que os gestores criem uma verdadeira cultura da mudança nas organizações.

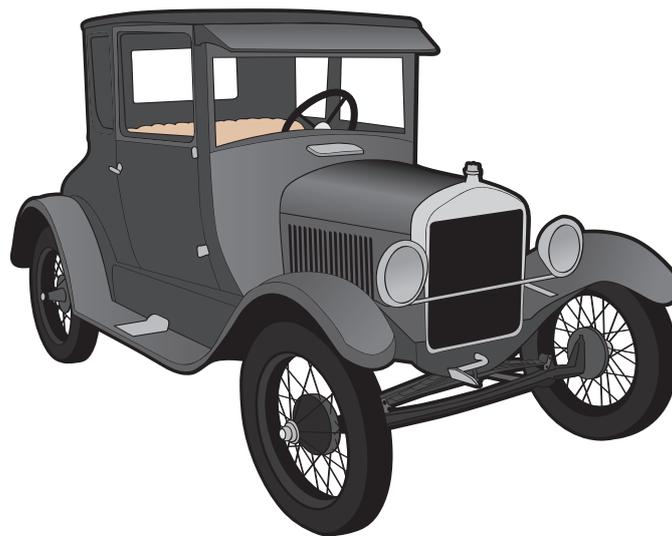
2 Gestão Tradicional e Gestão Contemporânea

As organizações, essas interessantes unidades sociais que se utilizam de uma série de recursos para realizarem objetivos diversos, operaram em ambientes de relativa estabilidade por muito tempo. No início do século XX, por exemplo, as empresas ofereciam produtos bastante padronizados e sua principal preocupação era o aumento da eficiência produtiva. Ou seja, as empresas buscavam maneiras de produzir em quantidade cada vez maior um tipo restrito de itens, e os consumidores é que deveriam adaptar-se ao que era ofertado.

Já pensou em uma vida assim?

A Ford e seu modelo “Ford-T” exemplificam bem essa realidade.

Figura 1: Ford modelo Ford-T.



Fonte: 123rf.com.

A Ford foi fundada no início do século XX e, desde seu surgimento, buscou desenvolver e produzir um carro simples e padronizado que pudesse atender às necessidades dos consumidores da época, que eram básicas. Entre 1908 e 1909, ela consolidou a produção do seu “Modelo T”. Dessa forma, trabalhadores cada vez mais especializados em tarefas limitadas produziam peças padronizadas e intercambiáveis, que resultavam em veículos padronizados (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2015). Ainda assim, esses veículos atendiam às necessidades e demandas dos consumidores da época, deslumbrados com a chance de comprar um carro confiável a um preço razoável.

A partir do fim da Segunda Guerra Mundial, muitas organizações passaram a crescer enormemente e tornaram-se multinacionais, isso porque elas passaram a desenvolver e fornecer produtos e serviços relacionados às próprias guerras, e a demanda estava em franco crescimento. Ao passo que surgiam instituições como as Nações Unidas, uma ideia de integração entre os países do globo teve início. Com o fim da Guerra Fria, o processo de globalização se intensificou e a integração global, via intercâmbio crescente de economias, tecnologias e culturas, passou a permitir que o mundo fosse agora bombardeado por uma quantidade nunca antes vista de **produtos e serviços**.

No nosso século XXI, a globalização impulsiona a inovação tecnológica, os meios de comunicação, o comércio entre as nações e refina as demandas das pessoas, que cada vez estão mais bem informadas e, por isso, mais exigentes.

As organizações devem operar levando em conta as expectativas de uma série de *stakeholders* (partes interessadas), como clientes, colaboradores, fornecedores, acionistas, o governo, os órgãos reguladores e a sociedade como um todo. Nesse sentido, o **gestor contemporâneo** lida diariamente com uma realidade bastante complexa, afinal, não é fácil satisfazer aos objetivos distintos de todas essas partes interessadas na organização.

Para melhor responderem a esse ambiente tão complexo, as organizações devem adotar, hoje em dia, uma postura proativa, ou seja, atuar para influenciar as mudanças dos mercados e da sociedade, e não apenas acompanhar essas mudanças de forma passiva (WOOD JÚNIOR, 2009). Nessa lógica, é de grande importância a atuação de um gestor igualmente proativo, que consiga, na medida do possível, prever e lidar com as mudanças que impactam o funcionamento da organização.

No intuito de melhor lidar com todos esses novos desafios da gestão, é importante que os gestores compreendam alguns modelos que buscam responder melhor a esses anseios dos novos tempos. A seguir, trataremos de dois deles: Gestão da Qualidade e Gestão do Conhecimento.

2.1 Gestão da Qualidade

Qualidade representa muito mais do que a noção de que um produto ou serviço é bom. Para Lacombe (2009, p. 255), qualidade diz respeito a “todas as propriedades ou características de um produto ou serviço relacionadas à sua capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas dos que o utilizam”. Nesse sentido, entendemos que qualidade tem a ver com a **busca pela satisfação plena dos consumidores**.

Na prática, a ideia ampla de qualidade perfaz uma série de atributos inerentes aos produtos e serviços ofertados. Desempenho, facilidade de uso, confiabilidade, disponibilidade, durabilidade, conformidade (produto executado conforme o projeto), facilidade de instalação, estética, assistência técnica, impacto no meio ambiente, ergonomia e valor atrelado à marca são alguns deles (CARPINETTI, 2012). Todos eles, tomados em conjunto, compõem a noção contemporânea de qualidade.

É fundamental, portanto, que as organizações contemporâneas conheçam aquilo que os clientes de fato valorizam quando da aquisição de um produto ou serviço. Afinal, se pensarmos bem, são os próprios clientes que hoje ditam o nível de qualidade a ser oferecido pelas organizações.

Se pegarmos o exemplo de um telefone celular, as pessoas podem desejar que ele:

Figura 2: Exemplo de gestão da qualidade.



- seja confiável;
- seja fácil de operar;
- seja fácil de montar e desmontar;
- seja resistente à queda e à umidade;
- tenha garantia contra defeitos de fabricação;
- não polua o meio ambiente após o descarte;
- seja vendido por uma marca ou empresa de boa reputação.

Fonte: Elaborada pelo autor.

Não é à toa, portanto, que diversas organizações bem-sucedidas realizam gestão da qualidade na busca pela satisfação de seus clientes.

Autores como Joseph Juran, William Deming e Kaoru Ishikawa, entre outros, contribuíram para consolidar a gestão pela qualidade por meio de alguns preceitos fundamentais, como fazer certo da primeira vez, garantir a participação de todos os envolvidos na organização e promover a Gestão da Qualidade Total (ARAÚJO, 2011; CORRÊA; CORRÊA, 2012).

O termo **Gestão da Qualidade Total** (GQT, ou ainda TQM, do inglês *Total Quality Management*) representa todo um sistema de gestão que busca qualidade em todas as atividades e áreas de atuação de uma organização, desde o projeto até a assistência ao cliente final. Para gerir uma organização com base na GQT, os gestores devem abdicar de insumos de baixa qualidade, contar com colaboradores treinados e engajados, estabelecer metas desafiadoras, acompanhar de

perto as atividades dos seus fornecedores e ter foco constante nas necessidades dos clientes (JONES; GEORGE, 2008; LACOMBE, 2009; KWASNICKA, 2012).

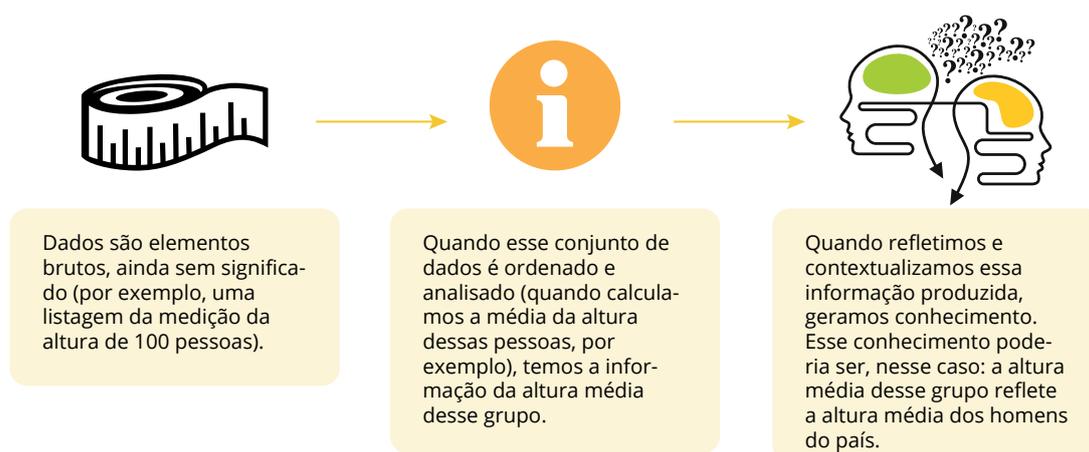
Ainda que a história da qualidade seja longa, é certo que as discussões acerca da gestão da qualidade estão longe do fim. Em um mundo altamente dinâmico, no qual consumidores estão cada vez mais informados e exigentes, as empresas devem estar atentas aos anseios e desejos dos clientes e dos mercados como um todo para oferecerem apenas produtos e serviços com altos níveis de aceitação e qualidade.

2.2 Gestão do Conhecimento

O rápido desenvolvimento das formas de comunicação gera e espalha pelo mundo uma quantidade enorme de informações.

No âmbito organizacional, não é diferente. As organizações e as pessoas que fazem parte delas convivem diariamente com uma quantidade muito grande de informação, e acreditamos que organizações baseadas em conhecimento identificam e usam o conhecimento coletivo e as competências de seus integrantes como base para vantagens competitivas em seus segmentos de atuação (GONÇALO; BORGES, 2010).

Figura 3: Dados, informação e conhecimento.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Perceba que, na prática, **os dados viram informação e a informação vira conhecimento.**

O conhecimento organizacional carrega consigo uma mistura de experiências e valores da organização e das pessoas que fazem parte dela. Ele representa tudo

aquilo que os colaboradores estão aptos a realizar (ALVARENGA NETO, 2008). Nesse sentido, a gestão do conhecimento permite não só resolver problemas no âmbito organizacional, mas também ajuda a antecipá-los. O conhecimento consolidado nas empresas tende também a facilitar e impulsionar suas operações de *marketing*, gerando produtos e serviços inovadores (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010).

O conhecimento pode ser tanto explícito quanto tácito. O **conhecimento tácito é mais subjetivo**, e circula na organização por meio de ideias e conceitos não registrados ou formalizados. Ele se origina das experiências e das interações das pessoas; assim, é mais difícil de ser comunicado ou padronizado. O **conhecimento explícito, por sua vez, é acessível por meio de registros escritos** (livros, manuais, documentos) ou mesmo gráficos (figuras, tabelas, diagramas). Dessa forma, o conhecimento explícito é muito mais claro e direto do que o tácito, e, portanto, pode ser mais facilmente comunicável e padronizável (LACOMBE, 2009).

Toda organização que pratica a gestão do conhecimento deve gerenciar a conversão do conhecimento tácito para o conhecimento explícito. É nesse processo que as organizações de fato produzem conhecimento importantíssimo para aquisição de posterior vantagem competitiva (LACOMBE, 2009; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Esse processo de **sistematização e formalização do conhecimento organizacional** permite que todos os integrantes de todos os níveis da organização possam acessar o conhecimento gerado e, posteriormente, absorvê-lo para o aprimoramento de suas atividades. Além disso, é essencial que as organizações encorajem os colaboradores a trocar informações, conhecimento e sugestões acerca dos recursos e produtos ou serviços, bem como consolidem caminhos internos por meio dos quais o conhecimento seja gerado, formalizado e comunicado (ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010). Os gestores de organizações baseadas em conhecimento precisam, por fim, realizar suas atividades de modo a transformar conhecimento em algo útil e produtivo (GONÇALO; BORGES, 2010).

Sendo o conhecimento um dos recursos organizacionais mais valiosos, não é surpreendente que os colaboradores com mais conhecimento sejam, muitas vezes, no que diz respeito ao indivíduo, aqueles mais valorizados. Com relação ao coletivo, fala-se muito na gestão do capital intelectual, que perfaz uma espécie de somatório do conhecimento individual de todos os participantes de uma dada organização (LACOMBE, 2009). Trata-se certamente de um ativo intangível de grande importância – talvez o mais importante – para as organizações contemporâneas. Afinal de contas, o valor de muitas empresas hoje está muito mais relacionado ao seu capital intelectual do que ao conjunto de seus outros recursos (por exemplo: físicos ou financeiros). Exemplo desse raciocínio é encontrado em empresas como Facebook ou Instagram, que empregam poucas pessoas em comparação a grandes indústrias e têm valor de mercado superior.

3. Estratégia, Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica

Estratégia é um termo utilizado nos mais variados contextos da vida social – muitas vezes de forma equivocada. Autores como Cruz e Myczkowski (2016), Oliveira (2016), Maximiano (2011) e Camargo e Dias (2003) remetem as origens da estratégia aos escritos do autor Sun Tzu no século V-VI a.C., especialmente aqueles encontrados em seu livro “A Arte da Guerra”. A palavra estratégia em si é de origem grega e significa “a arte do general”. Na verdade, esse raciocínio “da guerra” é facilmente transferível à realidade da competição entre as organizações.

Estratégia é um exercício de **enxergar o futuro da organização a partir do presente**, ou, em outras palavras, uma “viagem de ida e volta entre presente e futuro” (OLIVEIRA, 2016, p. 43). Para Tavares (2010), a teoria sobre estratégia aplicada às organizações passou por três grandes momentos. Antigamente, em um mundo ainda relativamente estável e previsível, priorizava-se muito a realização de um planejamento financeiro. Posteriormente, e com as crescentes instabilidade e mutabilidade dos ambientes, surgiu a preocupação com o planejamento a longo prazo, que, por sua vez, deu lugar ao **planejamento estratégico**.

O planejamento estratégico é uma atividade organizacional de longo prazo que questiona todas as ações de uma organização, revendo o estágio no qual ela se situa hoje e o estágio no qual ela pretende estar no futuro. Assim, essa técnica considera todo o ambiente interno à organização e busca protegê-la da grande instabilidade do ambiente externo, sendo uma ferramenta gerencial que tem contribuído muito para o sucesso de diversas organizações (OLIVEIRA, 2012).

Apesar da sua grande relevância, alguns autores defendem que, atualmente, os gestores deveriam pensar além do planejamento estratégico e abraçar a ideia da **gestão estratégica**, o que configura um quarto momento nessa trajetória da estratégia. Entendemos a gestão estratégica como um processo que envolve toda a organização e visa seu crescimento e sobrevivência por meio da adaptação frequente da sua estratégia e de sua estrutura, o que possibilita que a organização se antecipe e também reaja às mudanças (COSTA, 2008). Esse processo permite que a organização reúna o plano estratégico e a sua implementação no mesmo processo, garantindo que os mais diversos níveis da organização participem da implementação da estratégia e que a organização não descuide da sua competitividade e mantenha o foco no mercado (TAVARES, 2010).

Figura 4: Significado de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica.



Fonte: Elaborada pelo autor.

Uma das ferramentas mais reconhecidas para uma gestão eficiente e efetiva da estratégia organizacional é o **Balanced Scorecard (BSC)**. O BSC surgiu nos anos 1990, quando se sentia que os indicadores econômicos e financeiros não mais serviam para ilustrar bem o desempenho de uma organização. O BSC promove o uso de diversos indicadores não financeiros (por exemplo: rotatividade dos colaboradores, satisfação dos clientes, responsabilidade social e ambiental, *market share*) e não demorou para que seu uso se ampliasse e a ferramenta se tornasse aplicável à gestão estratégica da organização (COSTA, 2007; AGUILERA; LAZARINI, 2009; TAVARES, 2010).

O BSC também ganhou notoriedade ao buscar traduzir a missão (razão de ser da organização) e suas estratégias em um conjunto de medidas balanceadas de desempenho, que, tomadas em conjunto, auxiliam na gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 2011). Na realidade, dentro das suas quatro perspectivas

(Financeira, Mercado e Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento), podem ser desenvolvidos indicadores relativos às mais variadas atividades organizacionais, o que contribui para que a estratégia antes formulada agora seja desdobrada e implementada por todos os níveis e tarefas da organização.

Na prática, o BSC é apenas uma das diversas ferramentas disponíveis aos gestores para implementarem e controlarem estratégias organizacionais. Tavares (2010, p. 34) comenta que “não existe uma forma única de abordar a gestão estratégica”, e que a gestão estratégica “deve ser adequada à peculiaridade de cada organização”. As discussões acerca de gestão estratégica estão longe do esgotamento, e o processo prático de formular, adotar, implementar e controlar uma ou mais estratégias em uma organização contemporânea sempre carregará consigo risco, mas também aprendizado.

4. Liderança

Difícilmente uma organização terá sucesso sem a atuação de um grande **líder** (LACOMBE, 2009; MAXIMIANO, 2011). As intensas mudanças evidenciadas nos ambientes interno e externo às organizações têm reforçado ainda mais a relevância da atuação desse profissional, especialmente para influenciar e conduzir organizações em processos de mudança.

A liderança é normalmente estudada dentro da “função direção”, que se refere aos modos pelos quais os administradores se relacionam com seus subordinados. Entretanto, administrador e líder não são sinônimos. Em tese, o gestor goza de autoridade formal, foca mais no presente, e lida com estruturas e sistemas da organização no intuito de maximizar a eficiência e os resultados. O líder, em contrapartida, vislumbra o futuro, desafia o *status quo*, é mais flexível, e inspira e motiva as pessoas no intuito de atingir os objetivos estratégicos da organização (LACOMBE, 2009; TOLFO, 2010; KWASNICKA, 2012).

Atualmente, a diferença entre líder e administrador torna-se cada vez mais clara e fundamental, especialmente quando novas formas de estruturação do trabalho têm demandado líderes com competências bem particulares. A atuação do líder tem se tornado imprescindível para conduzir processos de adaptação e mudança organizacional. Em um mundo de alta competição, os líderes, por meio de suas práticas, podem criar uma interface de motivação dos colaboradores para que estes atinjam mais altos níveis de eficiência, produtividade e excelência no atendimento às necessidades dos clientes. Ainda assim, essa tarefa não é sempre fácil, visto que, em diversas ocasiões, os colaboradores possuem interesses e prioridades distintos em relação às vontades das organizações.

4.1 Liderança contemporânea e os conflitos de interesses

É certo que algumas pessoas podem apresentar objetivos comuns com aqueles relacionados ao sucesso da organização. Entretanto, de modo geral, os “objetivos ou pontos de vista individuais estão acima dos organizacionais” (SIN OIH YU, 2011, p. 132). Para o mesmo autor, no momento da contratação, as organizações já buscam profissionais que saibam conciliar seus próprios interesses com aqueles das instituições contratantes.

Quando decide participar de uma organização (ou seja, tornar-se um funcionário ou colaborador), o indivíduo abre mão de algum grau de liberdade e concorda, em maior ou menor grau, a moldar-se aos preceitos da instituição. Ainda assim, os colaboradores, de maneira geral, buscam valorização, crescimento pessoal e profissional, remuneração adequada e oportunidades de treinamento. As organizações, por sua vez, tendem a buscar crescimento, aumento do faturamento, inovação, reconhecimento e melhora de sua imagem. Na realidade, o conflito de expectativas entre pessoas e organização sempre acontecerá, e sempre haverá espaço para contestação, uma vez que expectativas de ambas as partes nunca são totalmente completas (WOOD JÚNIOR, 2009).

Para Sin Oih Yu (2011), conflitos de interesses são comuns. Desde que os interesses das pessoas em questão não se sobressaiam àqueles da organização, é possível que esta última tenha sucesso, se conseguir conciliar os interesses diversos. Nesse contexto, um dos papéis mais importantes do líder na atualidade é o de “mediador” desse confronto. Por meio da construção de valores e significados que pessoas e organizações possam compartilhar, a performance da organização tende a ser bastante positiva (WOOD JÚNIOR, 2009).

Peter Senge, autor que deu origem à teoria das “organizações que aprendem”, listou cinco princípios (ou “disciplinas”) que formaram a base do estudo da aprendizagem organizacional. Uma dessas disciplinas refere-se à **construção de uma visão compartilhada** (JONES; GEORGE, 2008; ESCRIVÃO FILHO; PERUSSI FILHO, 2010; FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2011). A visão compartilhada representa o entusiasmo que as pessoas têm por participarem de determinada organização e por aprenderem de forma contínua dentro dela. Para Lacombe e Heilborn (2015, p. 504), a visão compartilhada é “uma prática que envolve as habilidades de descobrir ‘imagens de futuro’ compartilhadas que estimulem o compromisso genuíno e o envolvimento, em vez de mera aceitação”. Ela permite conectar as pessoas por intermédio de aspirações em comum, e isso tende a criar um foco e uma energia muito grandes, não apenas em nível individual, mas também de grupo (FLEURY; OLIVEIRA JÚNIOR, 2011).

A fim de conciliar os interesses de indivíduos e organizações, é recomendável que os líderes façam com que os colaboradores entendam que todas as atividades organizacionais – mesmo aquelas que parecem mínimas e insignificantes – são importantes e estão interconectadas, que as pessoas tenham liberdade de expressão e de troca de ideias, e que trabalhem juntas de modo a partilhar da visão da organização (CHIAVENATO, 2016).

4.2 Tendências para a prática da liderança

Acreditamos que a figura do líder tende a ser cada vez mais vista como a de um **facilitador**. Nesse sentido, deseja-se que o líder habilite os seus comandados a realizarem, juntos, tarefas que dificilmente conseguiriam sozinhos. O exercício contemporâneo da liderança passa por conhecer, de forma sólida, a missão, a visão e objetivos da organização, ter a capacidade de realizar avaliação e prover *feedbacks*, e buscar aprendizado constante (TOLFO, 2010).

Merece também destaque a relação do líder com a do *coach*. O *coach*, assim como um treinador de uma equipe esportiva, busca influenciar o comportamento e o desenvolvimento dos seus orientados. Para Oliveira (2015), *coaching* é a atividade de aconselhamento entre o *coach* e o *coachee* (pessoa que está recebendo o processo de *coaching*), e visa o desenvolvimento pessoal e/ou profissional deste indivíduo. Surge também a crescente importância da atuação do *coaching* externo, profissional que pode, dentre outras atribuições, atuar no desenvolvimento de lideranças, em especial junto a executivos e membros da alta direção, no intuito de impulsionar o desenvolvimento de gestores para que se tornem verdadeiros líderes e levem suas empresas na direção do sucesso (BARBIERI, 2013).

Igual atenção tem recebido a ideia da liderança como “administração de sentido”. Essa lógica promove que os líderes sejam capazes de dar (ou reconfigurar) sentido ou significado àquelas atividades que as pessoas realizam na organização. Dessa forma, os líderes também transmitem aos demais colaboradores a visão da organização (BERGAMINI, 2009).

5. Mudança e gestão da mudança

As organizações variam muito em termos de tamanho, atividade e finalidade. Ainda assim, todas elas, hoje, operam em ambientes mais mutáveis e dinâmicos do que as organizações que as antecederam. Foi-se o tempo no qual as organizações operavam com previsibilidade em ambientes tranquilos e estáveis. Atualmente, parece que a **única certeza é a mudança**.

O problema é que mudar não é fácil. Mudança, ao contrastar o velho com o novo, muitas vezes causa incômodo, faz rever hábitos e crenças, gera incerteza e conflito, questiona o *status quo*. Colaboradores, frente à possibilidade de mudanças, podem ficar desconfortáveis e inseguros. Por exemplo, a implantação de um novo *software* pode fazer com que os colaboradores de uma empresa não se sintam aptos a operá-lo, assim como a expansão da empresa poderia envolver a construção de uma nova sede em outro bairro e fazer com que as pessoas tenham que adaptar suas rotinas de transporte.

Ainda assim, a mudança busca fins válidos. É um processo que muda a situação atual na busca por mais eficiência. Para Jones e George (2008, p. 401), mudança organizacional é “o movimento de uma organização, que se distancia de seu atual estado e encaminha-se para um futuro desejado, de modo a aumentar sua eficiência e efetividade”.

A **gestão da mudança** está bastante relacionada com a atividade de controle, que é parte essencial do trabalho de todo administrador. Isso porque, por meio do controle, os gestores medem não apenas o desempenho de processos e pessoas, mas da organização como um todo. Esse controle organizacional tipicamente é feito por meio do acompanhamento de indicadores diversos, como satisfação dos clientes, nível de desperdício, volume de custos, faturamento, percentual de lucro, rotatividade dos funcionários, *market share*, entre outros. Lembre-se de que a ferramenta *Balanced Scorecard*, que você conheceu neste texto, auxilia no controle organizacional por meio de indicadores.

Na prática, organizações de sucesso controlam e mudam ao mesmo tempo. Empresas como a Netflix ou a Amazon, por exemplo, estão frequentemente renovando ou adaptando seu *mix* de produtos e serviços, ao mesmo tempo que praticam gestão tradicional, isto é, cuidam da eficiência de suas atividades que mudam menos.

Para que os gestores de hoje preparem melhor suas organizações para uma boa gestão da mudança, eles devem, segundo Jones e George (2008), Wood Júnior (2009) e Chiavenato (2014b):

Figura 5: Passos para uma boa gestão da mudança.



Fonte: Elaborada pelo autor.

A estrutura e a cultura de uma organização são condições importantes para o sucesso de um processo de mudança. **Organizações de estrutura mecânica** – aquelas mais rígidas e engessadas, com muitas regras, pouca autonomia para as pessoas e centralização das decisões – tendem a dificultar tanto a implementação de mudanças quanto o reconhecimento da necessidade de mudar. Em contrapartida, as chamadas **organizações orgânicas** – que descentralizam as decisões, proporcionam mais liberdade e flexibilidade aos colaboradores, usam menos regras e têm menos burocracia, são estruturadas de forma mais horizontal e estimulam o espírito de equipe – tendem a ser mais ágeis para contemplar e implementar mudanças importantes (JONES; GEORGE, 2008; CHIAVENATO, 2014a).

Alguns autores acreditam que as organizações do tipo mecânico funcionam melhor em ambientes estáveis e previsíveis e sofrem menos influências externas (políticas, sociais, econômicas, entre outras), ao passo que as estruturas orgânicas serviriam melhor a ambientes mais mutáveis e instáveis.

Por quanto tempo mais haverá ambientes ou mesmo negócios estáveis? Aliás, será que alguma empresa no mundo ainda opera em um ambiente de tranquilidade?

O certo é que parece não haver alternativa à mudança. Mudar é um imperativo nos dias turbulentos de hoje. Não é à toa que as organizações mais bem-sucedidas da atualidade são aquelas que concebem a ideia da mudança e permitem-se mudar sempre que necessário.

6. Considerações finais

Na conjuntura atual, não é mais possível administrar organizações com a mentalidade das épocas mais tranquilas. Hoje, o gestor contemporâneo precisa levar em conta que a imprevisibilidade dos eventos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e ambientais pede por uma renovação nas práticas de gestão.

A tendência é que a organização do futuro esteja cada vez mais orientada a seus clientes e, assim, não descuide da qualidade e gerencie adequadamente o seu conhecimento e o seu capital intelectual para agir de forma proativa frente à concorrência. Mais do que isso, a organização ideal levará cada vez mais em conta as expectativas mútuas dos diversos *stakeholders*, e penderá para a estrutura orgânica em vez da mecânica, pois assim poderá adaptar-se melhor. Nesse contexto, deverá crescer a importância da atuação de líderes como motivadores, treinadores e propagadores da missão da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C. **Gestão Estratégica de Mudanças Corporativas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do conhecimento em organizações: proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

BARBIERI, U. F. **Gestão de Pessoas nas Organizações: a Aprendizagem da Liderança e da Inovação**. São Paulo: Atlas, 2013.

BAUER, R. **Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, C. W. **Liderança: administração do sentido**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CAMARGO, M. A. de. DIAS, A. T. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica**. Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./mar. 2003.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade: conceitos e técnicas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CHIAVENATO, I. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 8. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2016.

_____. **Administração nos novos tempos: os novos horizontes em administração**. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 5. ed. Barueri, SP: Manole, 2014b.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações:** manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica:** da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, S. MYCZKOWSKI, M. H. B. Estratégia Empresarial – sua empresa vai precisar de uma. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea.** Jundiaí: Paco. 2016, cap. 4, p. 57-64.

ESCRIVÃO FILHO, E. PERUSSI FILHO, S. (Org.). **Teorias da administração:** introdução ao estudo do trabalho do administrador. São Paulo: Saraiva, 2010.

FLEURY, M. T. L. OLIVEIRA JÚNIOR, M. de M. (Org.). **Gestão Estratégica do Conhecimento:** integrando aprendizagem, conhecimentos e competências. 1. ed. 7. reimpr. São Paulo: Atlas, 2011.

GODOY, J. M. T. de. O mundo fabril nas concepções de Taylor, Fayol e Ford. **Revista Esboços**, Florianópolis, v. 17, n. 24, p. 37-70, dez. 2010.

GONÇALO, C. R. BORGES, M. de L. A Gestão do Conhecimento Organizacional In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas:** novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

JONES, G. R.; GEORGE, J. M. **Administração contemporânea.** 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 2001.

KWASNICKA, E. L. **Introdução à Administração.** 6. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2012.

LACOMBE, F. **Teoria Geral da Administração.** São Paulo: Saraiva, 2009.

LACOMBE, F. HEILBORN, G. **Administração:** princípios e tendências. 3. edição. São Paulo: Saraiva, 2015.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2. ed. revista e atualizada. São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

OLIVEIRA, A. J. G. de. Planejamento – um processo constante e dinâmico nas organizações. In: DELBONI, C. **Gestão Empresarial Contemporânea**. Jundiaí: Paco. 2016. p. 41-56.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Coaching, mentoring e counseling**: um modelo integrado de orientação profissional com sustentação da universidade corporativa. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

_____. **Teoria geral da administração**: uma abordagem prática. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SIN OIH YU, A. (Coord.). **Tomada de decisão nas organizações**: uma visão multidisciplinar. São Paulo: Saraiva, 2011.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TOLFO, S. da R. Diferentes Abordagens no Estudo da Liderança. In: BITENCOURT, C. et al. **Gestão Contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WOOD JR., T. (Coord.). **Mudança organizacional**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. A. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.



UNIVERSIDADE 
LaSalle
Viver é **evoluir.**