

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO E ARTES**

Bianca Naomy Yamassaki

**Como promover o máximo engajamento de pessoas,
através da Gestão de Mudanças**

**São Paulo – SP
2022**

Bianca Naomi Yamassaki

**Como promover o máximo engajamento de pessoas,
através da Gestão de Mudanças**

Trabalho de conclusão de curso apresentada à
Escola de Comunicação e Artes, da Universidade de
São Paulo, como requisito para a obtenção de título
de Graduação em Relações Públicas.

Orientadora: Prof^a. Mariângela Furlan Haswani

São Paulo – SP

2022

**Trabalho de conclusão de curso apresentado como requisito necessário para
obtenção título Graduação em Relações Internacionais**

Bianca Naomi Yamassaki

Monografia apresentada em ____/____/____

Mariângela Furlan Haswani

Orientadora Prof^a.

Bruno Ribeiro Souza Pires

1º Examinador Prof.

Digiane Raphaela Martins

2º Examinador Prof.

“A comunicação é um dos principais fatores que afetam as chances de sucesso dos processos de mudança, já que ela posiciona o engajamento ou a resistência das pessoas e favorece a implementação desse processo de significação”.

Tindyua de Moraes Nogueira e Patricia Amelia Tomei – 2013.

RESUMO

Não adianta querer que as pessoas aceitem as mudanças de cima para baixo, sem o entendimento do porquê é preciso mudar. Envolver a equipe no processo de mudança, de forma inclusiva, faz toda diferença. De maneira a atuarem de forma engajada e motivada na busca de soluções mais assertivas, sendo objetivo deste estudo, verificar quais estratégias podem ampliar o engajamento de pessoas frente aos processos de mudança dentro e fora da organização. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa de base bibliográfica e documental, de maneira a identificar as teorias que abordam o tema de gestão de mudanças, identificando as possibilidades de planejamento e gerenciamento das mudanças organizacionais que possibilitem o maior engajamento das pessoas frente à gestão de mudanças mais conhecidas e divulgadas na literatura.

Palavras-Chave: Mudança organizacional, Gestão da mudança, Comunicação, Engajamento, Relações Públicas.

LISTA DE QUADROS, GRÁFICOS E FIGURAS

- Quadro 1 - Definições teóricas sobre mudança organizacional
- Quadro 2 - Dimensões quanto aos tipos de Mudança Organizacional
- Quadro 3 - Tipologia de Mudança Organizacional
- Quadro 4 - Síntese de classificação da mudança
- Quadro 5 - Forças para a mudança
- Quadro 6 Origem de resistência à mudança
- Quadro 7: Nível de engajamento
- Quadro 8: Matriz RACI

Gráfico 1: As chaves do engajamento

Figura 1: Mapa de Stakeholders

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1 – PERSPECTIVA TEÓRICA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL ..	08
1.1 O FATOR MUDANÇA – CONCEITUAÇÃO E TIPOLOGIA	08
1.2 NECESSIDADE DA MUDANÇA	15
1.3 MUDANÇA PROGRAMADA OU PLANEJADA	17
1.4 RESISTÊNCIA A MUDANÇA	18
1.4.1 Superando a resistência a mudança	19
CAPÍTULO 2 – GESTÃO DA MUDANÇA	23
2.1 PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	25
2.2 AGENTES OU ATORES DA MUDANÇA	26
CAPÍTULO 3 – COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA	28
3.1 PONTO DE PARTIDA	28
3.2 ESTRATÉGIAS DE ENGAJAMENTO	30
3.2.1 Sensibilização junto ao patrocinador	30
3.2.2 Definindo Propósito, Objetivos e Metas	31
3.2.3 Utilizando o mapa de Stakeholders	31
3.2.4 Definindo Papéis e Responsabilidades	33
3.2.4 Estabelecer marcos de mudança	34
3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO	34
3.3.1 Planejar e Gerir Comunicações	35
CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS	37

INTRODUÇÃO

Com o avanço da tecnologia e os mercados cada vez mais competitivos, é inevitável que as organizações promovam mudanças, criem estratégias que assegurem sua sobrevivência ou mesmo tentem se destacar com grandes inovações. Sendo um desafio os processos de mudança, tanto no setor público quanto no setor privado, e neste trabalho não especificaremos nem um nem outro setor, é importante pensar como engajar as pessoas para que contribuam de forma efetiva com a mudança e as empresas tenham sucesso.

Para tanto, a metodologia de trabalho utilizada por esse estudo centrou esforços em considerar a Gestão de Mudanças como ferramenta fundamental no processo de mudança organizacional. Levando em consideração o fator individual e humano, centrado nas emoções e impactos que a mudança gera no indivíduo. Buscando promover uma adaptação mais saudável e menos traumática para todos os envolvidos, diante da constante necessidade de atualização de novas tecnologias, formas de trabalhar e interagir.

Segundo Piderit (2000), a forma como o indivíduo reage à mudança organizacional é um fenômeno complexo que depende de fatores cognitivos, emocionais e comportamentais. Enquanto o fator cognitivo se refere às crenças individuais em relação à mudança, o fator emocional está relacionado com os sentimentos que a mudança provoca. E a dimensão comportamental é resultante da avaliação individual sobre como agir diante da mudança. Essa avaliação individual, segundo o autor, reflete provavelmente mais as intenções de agir futuramente do que experiências anteriores ou comportamentos passados.

Nesse sentido, consideramos como objetivo geral desse estudo, verificar quais estratégias podem ampliar o engajamento de pessoas frente aos processos de mudança dentro e fora da organização. Tendo como objetivo específico estudar a metodologia de Gestão da Mudança focada no pilar da comunicação dentro das relações públicas.

A metodologia utilizada foi de abordagem qualitativa, classificada como pesquisa de base bibliográfica e documental. Marconi e Lakatos (1991, pág. 183) observam que *“a pesquisa bibliográfica não é mera repetição do que já foi dito ou*

escrito sobre certo assunto, mas propicia o exame de um tema sob um novo enfoque ou abordagem, chegando a conclusões inovadoras”.

No primeiro capítulo foi realizada uma breve revisão da literatura sobre como os teóricos compreendem as questões relativas à mudança organizacional, o conceito de mudança, classificação, tipologia, definição de critérios, até discussões sobre a necessidade da mudança. Com foco na mudança planejada, as discussões se encerram com o apontamento dos fatores de resistência a mudança e de como superá-las.

No segundo capítulo é dado destaque ao conceito de Gestão da Mudança e apontamento dos erros mais comuns nos esforços em transformações empresariais, propostos por KOTTER (1999;2020;2021). Com base no autor também são descritas as etapas da criação de uma grande mudança, sendo destacados ainda os papéis atribuídos aos agentes ou atores da mudança.

No terceiro capítulo, por conseguinte, é possível se desdobrar para a relação existente entre comunicação e engajamento. Nesse momento são tratadas as questões centrais deste trabalho: Quais estratégias podem ampliar o engajamento de pessoas frente aos processos de mudança, dentro e fora da organização? Como envolver os funcionários e colaboradores na adoção da mudança? Quem são essas pessoas e onde elas estão? Sendo elaboradas estratégias de maior engajamento e participação dos envolvidos na mudança.

Por fim, ressaltamos que diversos autores são trazidos para a discussão a partir da revisão da literatura realizada sobre o tema.

CAPÍTULO 1 – PERSPECTIVA TEÓRICA DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1.1 O FATOR *MUDANÇA* – CONCEITUAÇÃO E TIPOLOGIA

É preciso compreender que toda mudança envolve pessoas, organizações e sistemas sociais. Não obstante, mudar pressupõe deslocar-se de uma determinada posição para uma nova, dispor elementos de outro modo, substituir uma coisa por outra, modificar, transformar, tornar-se diferente (Kissil, 1998, pág.06).

Não é possível falar de Gestão de Mudanças sem antes tentar explicar o que seria o conceito de mudança organizacional. Muito embora a palavra *mudança* esteja sendo utilizada com muita frequência, nos debates dentro das organizações empresariais, na academia, a literatura nacional e internacional sobre esse fenômeno encontra-se ainda em sua fase inicial e exploratória.

De acordo com Bressan (2004, pág. 03) *“A literatura na área é extensa, pois trata-se de um campo emergente na vida organizacional, sendo alvo principalmente para consultores”*. Nesse sentido, sendo um conceito em construção, caracteriza-se por ser marcado por múltiplas definições, que ainda não chegam a um consenso, como pode ser observado no Quadro 1.:

Quadro 1 Definições teóricas sobre mudança organizacional:

DEFINIÇÃO	REFERÊNCIA
Trata-se de uma resposta às crises, considerando como principais elementos da mudança organizacional, a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas;	Basil e Cook (1974)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho;	Bruno-Faria (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção as metas organizacionais;	Robbins (1999)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização;	Wood Jr (2000)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional;	Porras e Robertson (1992)
Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional;	Lima & Bressan (2003)

Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura)	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
Sucessivos eventos que se desdobram, durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança;	Van de Ven & Poole (1995)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico;	Araújo (1982)
A mudança é um processo complexo, podendo ser planejada ou simplesmente acontecer.	Oliveira, Duarte e Montevechi (2002)

Fonte: Adaptado de BRESSAN (2004).

Em análise das definições apresentadas, fica evidente a diversidade do conceito de mudança organizacional, no entanto, pontos em comum entre alguns autores merecem destaque: a necessidade de planejamento da mudança, a característica de resposta à demanda interna, relevância do impacto na mudança, seu propósito de aumento do desempenho organizacional, sua abrangência a vários componentes organizacionais e construção social da mudança.

Essas questões não são novas na literatura sobre organizações, contudo, o fator mudança que nos chama atenção, atualmente, é a velocidade e a força com que as alterações no ambiente impõem as organizações (PINTO e LYRA, 2009).

De acordo com Wood Jr (2000), existe uma multiplicidade de teorias e práticas que evoluem tão rápido que tornam as existentes ultrapassadas. Mas o fator *mudança* é tão urgente que não existe opção para ela. “*A mudança vai ocorrer mesmo que não existam instrumentos para sua compreensão.*” (WOOD JR, 2000, pág. 29).

Por isso, desde os primeiros estudos relacionados à mudança organizacional, o cerne da questão, direcionava a atenção dos gestores para o desafio de desenvolver uma organização flexível, que pudesse ser proativa, ao invés de reativa, em relação às exigências do ambiente (CHAVES; MARQUES; DIAS, 2005).

Ressaltando que o processo de mudança pode provocar rupturas traumáticas, devido ao fato da aquisição e da manutenção da estabilidade, constituir uma forma vital para a sobrevivência institucional. Quanto maior a incerteza, mais ameaçadora será a mudança. A incerteza gera um nível de angústia que vai de encontro com a identidade do indivíduo (PEREIRA e FONSECA, 1997).

Nesse contexto instável e dinâmico, a mudança torna-se a única certeza nas organizações. Embora alguns autores apontem que a mudança não pode ser

gerenciada, grande parte dos artigos encontrados na literatura afirma ser possível (PINTO e LYRA, 2009).

Por isso, para facilitar o entendimento da mudança organizacional, é relevante não só ter uma definição, mas também saber identificar os diferentes tipos de mudança, permitindo que os agentes da mudança aumentem seu potencial de intervenção, agindo de acordo com a situação encontrada (PINTO e LYRA, 2009). Tomando como norteador deste estudo os conceitos de mudança organizacional propostos por Wood Jr (2000): *Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização*; e por Lima e Bresan (2003): *Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais (pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura) ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possa ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional*.

Embora existam claramente na literatura diversas possibilidades de análise da mudança organizacional e uma grande variedade de determinantes para a mesma, os autores Wood Jr., Curado e Campos (1994, pág. 64), afirmam que uma mudança pode ser quanto à natureza, quanto à relação da organização com o ambiente e quanto à forma de implementação, conforme demonstrado no quadro 2:

Quadro 2 Dimensões quanto aos tipos de Mudança Organizacional:

DIMENSÕES	TIPOS DE MUDANÇA
Quanto à natureza Relacionada a qualquer característica da organização.	Mudanças estruturais: relacionada com organogramas, funções e tarefas; Mudanças estratégicas: relacionada a mercados-alvo e foco; Mudanças culturais: relacionadas a valores e estilos de liderança; Mudanças tecnológicas: relacionadas a processos e métodos de produção; Mudanças de recursos humanos: relacionadas a pessoas e políticas de seleção e formação.
Quanto à relação da organização com o ambiente	Mudança reativa: resposta a mudanças ocorridas no ambiente organizacional; Mudança voluntária: antecipação da mudança baseada em expectativas
Quanto à forma de implementação	Reeducativa, coercitiva e racional

Fonte: Adaptado de WOOD JR (2000).

Os autores Lima e Bressan (2003), apresentam várias classificações, mas destacam que a tipologia de mudança organizacional amplamente divulgada refere-se à mudança transformacional *versus* mudança incremental. No Quadro 3 são apresentadas algumas tipologias de mudanças:

Quadro 3: Tipologia de Mudança Organizacional

TIPO DE MUDANÇA		REFERÊNCIA
Primeira ordem: Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	Segunda ordem: Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.	Robbins (1999)
Primeira ordem: É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos chave para a organização	Segunda ordem: É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	Porras & Robertson (1992)
Incremental / contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	Nadler et alii (1994)
Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	Weick & Quinn (1999)
Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical Ruptura com a orientação existente e transformação da organização	Greenwood & Hinings (1996)
Incremental / organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional / Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	Silva (1999)

Fonte: Lima e Bressan, 2003, p. 26

Os tipos de mudanças apresentados por Lima e Bressan (2003) são muito parecidos e apresentam duas formas principais de mudança:

- ❖ A mudança que altera poucos aspectos da organização, faz mínimos ajustes continuamente e acontece em situações em que o ambiente é mais estável;
- ❖ A mudança que rompe com os padrões anteriores, atinge toda a organização e redireciona a organização em função de alterações no seu ambiente.

De um modo geral, apesar de existirem diversas tipologias de mudança organizacional, parece haver não um consenso, mas uma aproximação de pensamento entre os autores, de que as mudanças são geralmente centradas nas variáveis "tecnologia", "estrutura" e "pessoas" (NOGUEIRA, 1991; BARON e GREENBERG, 1989; ZANELA et al, 1999). Ainda que a sua conceituação em si aponte definitivamente para outras possibilidades, essas três opções representam os alvos de mudanças e por isso serão destacadas.

❖ **Mudanças na tecnologia:** A questão tecnológica esteve presente na maioria dos estudos organizacionais, desde sua fase inicial. No início do século XX, a administração científica preocupava-se com o aumento da eficiência da organização mediante estudos de tempos e movimentos. Hoje, as mudanças tecnológicas incluem principalmente a introdução de novos equipamentos, ferramentas ou métodos, além da automação e da informatização para fazer face ao contexto competitivo.

Motta (1997, p. 94) afirma que a mudança tecnológica envolve: "[...] *alteração da tecnologia, especialização de funções e seus processos produtivos, ou seja, rever a forma pela qual se utilizam os recursos materiais e intelectuais*".

A tecnologia, nesse sentido, refere-se aos sistemas operacionais adotados, equipamentos, engenharia de processo e de produto, desenvolvimento de pesquisa, métodos de trabalho, etc..

❖ **Mudanças na estrutura organizacional:** De acordo com Zanela, Macadar e Soares (1999), a estrutura organizacional é um aspecto que vem sendo tema de discussão desde o início dos estudos sobre as organizações. A partir de então, vários trabalhos científicos sobre o tema foram se somando, configurando uma sólida base de conhecimentos. Na atualidade, a ideia predominante é a de contingência, baseada na ideia de que não existe uma estrutura única que seja adequada para todas as organizações. Os fatores que determinam a estrutura organizacional incluem os fatores contingenciais internos e externos, próprios de cada organização. Assim, mudanças de condições demandam mudanças estruturais. Atrás de uma aparente simplicidade, o conceito de estrutura organizacional traz na literatura diferentes perspectivas e abordagens (GONÇALVES E MACHADODA-SILVA, 1999).

❖ **Mudanças nas pessoas:** A necessidade de promoção de novas formas de comportamento em indivíduos e equipes são apontadas por Silva e Vergara (1999), como o maior nível de complexidade do gerenciamento das mudanças, principalmente em organizações grandes e complexas, e não apenas em alterações políticas, procedimentos e estruturas (SILVA e VERGARA, 1999, HERSEY e BLANCHARD, 1977). O foco das mudanças centrado nas pessoas é de que a efetividade das organizações depende grandemente do comportamento das pessoas no trabalho, por meio de processos de comunicação, soluções de problemas e tomadas de decisões. É nessa mudança, inclusive, que está o foco desse trabalho.

Por fim, analisando a literatura e a variedade de classificações da mudança organizacional, Silva (2001), propõe uma síntese, conforme apresentado no quadro 4. Muito embora, o autor ressalte que diante das ambiguidades existentes na forma como os termos são utilizados nos diferentes critérios, algumas escolhas quanto a sua utilização podem não coincidir com as de outros autores.

Quadro 4: Síntese de classificação da mudança

TIPO DE CRITÉRIO	CLASSIFICAÇÕES DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL
Quanto à intencionalidade	Intencional (ou deliberada) – aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização; Não intencional (ou emergente) – aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (ou planejada – é importante ressaltar aqui que existe certa ambiguidade no emprego do termo planejada, que algumas vezes é utilizado como sinônimo de mudança intencional) – Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização; Dirigida – aquela que, embora não siga uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização; Espontânea – aquela que acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro – aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização; Micro – aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.

Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (ou incremental) – aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem mesmo chegar a produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização; Episódica (ou intermitente) – aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (ou marginal ou contínua) – aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial; Radical (ou severa ou descontínua) – aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao tipo de impacto causado à organização e à sua estratégia atual	Optou-se por adotar a classificação de Giroux (1990): - Ruptura - Sobressalto - Erosão - Elaboração - Enxerto
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica / econômica – aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização; De natureza predominantemente humana / social – aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.
Quanto à forma como se desenvolve no contexto da comunicação organizacional	Optou-se por adotar a classificação proposta por Taylor (1993), baseada na metáfora do texto e da conversação*: Dedutiva – aquela que tem origem no texto da organização; Indutiva – aquela que tem origem na conversação; Abdutiva – aquela que tem origem simultânea no texto e na conversação. * O nível do texto corresponde ao modo como a organização é concebida como um objeto de discurso, antes mesmo de se tornar um objeto de gestão e planejamento. O nível da conversação corresponde à realidade das interações ou transações que acontecem de modo continuado.

Fonte: Silva, 2001, p. 27

Diante das diversas tipologias, conceitos e definições apresentados sobre o assunto mudança organizacional, além dos demais existentes, é possível perceber a complexidade do tema. O que implica a compreensão dos processos de gestão da mudança nas organizações, o que será tratado no capítulo 2.

1.2 NECESSIDADE DA MUDANÇA

Vários fatores podem contribuir para o processo da mudança dentro de uma organização. Normalmente, a iniciativa para que ocorra uma mudança organizacional provem da expectativa ou da necessidade de se obter um aumento de eficácia na instituição e/ou uma adaptação a condições ambientais que podem ser desafios ou oportunidades. Os autores, no geral, apontam que as iniciativas de mudança almejam solucionar problemas, de modo que as instituições tenham um melhor desempenho.

Segundo Altamirano (1999), após análise do processo de mudança organizacional em uma empresa, foi percebido que o incentivo de uma mudança pode ser atribuído por avanços tecnológicos, por uma exigência do mercado, ou simplesmente uma estratégia da organização, consequência de algum objetivo específico.

O uso da tecnologia é muito importante para o crescimento de uma organização, no entanto, para que se possa adotar uma tecnologia avançada, a empresa muitas vezes precisa redefinir funções e tarefas ou eliminar alguns cargos dentro da estrutura organizacional. De acordo com Noori (1997), o problema é que muitas empresas que possuem uma estrutura tradicional, mecanicista e padronizada não consegue obter vantagem competitiva adotando, simplesmente, novas tecnologias. Isso porque a estrutura da organização não possibilita que seus gestores tenham uma visão proativa em relação ao seu futuro.

Quanto às exigências do mercado, o fato se dá em virtude da expectativa e atitude dos clientes, cada vez mais exigentes em adquirir produtos com alto valor agregado. O que se torna um desafio para as organizações em promover novas metodologias de produção ou adotar sistemas de gestão que garantam a sobrevivência da empresa no mercado cada vez mais competitivo.

Para Robbins et al (2010), conforme demonstrado no quadro 5, seis forças atuam como desencadeadoras de mudança: Natureza da força de trabalho, tecnologia, choques econômicos, concorrência, tendências sociais e política mundial. O autor esclarece que esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional, de forma mais ou menos presente em determinados momentos, mas exercendo uma pressão constante sobre a organização.

Quadro 5: Forças para a mudança

FORÇAS	SITUAÇÕES
Natureza da força de trabalho	Maior diversidade cultural; Envelhecimento da população; Imigração e terceirização crescentes.
Tecnologia	Computadores mais rápidos; Surgimento e crescimento das redes sociais; Decifração do código genético humano.
Choques econômicos	Altas repentinas de juros para combater a inflação; Colapso do sistema financeiro internacional; Recessão global.
Competição	Concorrência globalizada; Fusões e consolidações; Maior regulação governamental do comércio.
Tendências sociais	Consciência ambiental crescente; Liberação das atitudes para com funcionários gays, lésbicas e transexuais; Mais tarefas múltiplas e conectividade.
Política internacional	Políticas anticapitalistas na Venezuela, na Bolívia e no Equador; Abertura de mercados na China; Embargos a nações árabes, como o Irã e o Iraque.

Fonte: Adaptado Robbins et al (2010).

Por outro lado, alguns autores na literatura vão apontar que existem inúmeras situações em que a mudança não é necessária. Por isso, é preciso que o agente da mudança possua uma visão ampla e estratégica quanto à necessidade de mexer com a estrutura de uma organização. Algumas dessas situações são apontadas por Kasznar (1997):

1. A empresa vai de vento em poupa; é naturalmente proativa; absorve e faz mudanças tecnológicas como líder do seu setor;
2. Os gaps tecnológico, administrativo, produtivo, processual, legislativo, econômico-financeiro, de recursos humanos e afins são totalmente a favor da empresa;
3. Usar a reestruturação como ameaça de mudança da regra do jogo;
4. Usar o procedimento para instabilizar gente eficiente, frequentemente mais jovem, que poderia tocar a empresa com mais eficiência até que a dos atuais titulares;
5. Usar a reestruturação como bode expiatório da impossibilidade de se adotarem medidas de avaliação de altos executivos;

6. Usar a reestruturação como forma de contratar consultorias para fazerem o que cabe aos executivos internos da organização;
7. Ter medo de não fazer nada;
8. Fazer porque o concorrente faz (ou diz que faz).

1.3 MUDANÇA PLANEJADA OU PROGRAMADA

A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas (BENNIS, 1976, p.81).

A descrição da mudança planejada proposta por Bennis (1976) propõe diversas vertentes, mas como ponto em comum às causas e consequências da mudança no comportamento humano. A ciência do comportamento seria um meio de transpor e compreender as crises contemporâneas, através de uma orientação do processo de transição. Para o autor, a ação baseada no conhecimento e na autodeterminação, pode mudar a natureza da vida organizacional, pois a mudança planejada envolve intervenções humanas e/ou cultural.

Nesse sentido, no processo de mudança organizacional é importante definir o papel dos agentes da mudança, ou seja, os responsáveis pela condução das atividades de mudança. São eles que devem direcionar e enxergar um futuro para a organização que não é identificado pelos demais, responsáveis por motivar, incentivar e implementar essa visão. Esses atores da mudança podem ser funcionários novos ou antigos, gerentes ou não, ou ainda consultores externos à empresa.

Importante dizer que muitos dos processos de mudança, fracassam, porque os agentes de mudança sofrem grande resistência por parte dos membros da organização. Por isso, é preciso identificar os fatores de resistências, para que posteriormente, conforme definido objeto deste estudo, possam ser elaboradas estratégias de engajamento que resultem em ações positivas dentro do processo de mudança.

1.4 RESISTÊNCIA A MUDANÇA

A resistência à mudança, de acordo com ROBBINS et al (2010), pode ser positiva quando os envolvidos dialogam sobre o assunto e propõem um debate aberto com o gestores. O diálogo é sempre melhor do que o silêncio ou a apatia, que só reforçam a indiferença frente à mudança. Questionar pode indicar que os membros da empresa aderiram ao processo, dando oportunidade aos agentes da mudança para explicar os objetivos e planejamento das mesmas. Mas nem toda mudança é positiva. E os agentes da mudança precisam pensar cuidadosamente em todas as implicações envolvidas no processo de mudança.

O autor resume as principais causas de resistência à mudança, classificando em origem individual, diante das necessidades humanas, de personalidade e percepção e; origem organizacional, que residem na própria estrutura organizacional. Conforme demonstrado no quadro 06 a seguir:

Quadro 6 Origem de resistência à mudança.

ORIGEM INDIVIDUAL	ORIGEM ORGANIZACIONAL
Hábitos – Criamos hábitos ou respostas programadas para enfrentar a complexidade da vida. Quando nos defrontamos com a mudança, essa tendência de reagir conforme de costume transforma-se em fonte de resistência.	Inércia estrutural – As organizações possuem mecanismos internos, como seu processo de seleção e as regras formais, para produzir estabilidade. Quando uma organização se confronta com a mudança, essa inércia estrutural age como um contrapeso para sustentar a estabilidade.
Segurança – As pessoas com elevada necessidade de segurança costumam resistir à mudança por se sentirem ameaçadas	Foco limitado de mudança – As organizações são formadas por diversos subsistemas interdependentes. Não se podem fazer mudanças em um deles sem afetar os demais. Dessa forma, mudanças limitadas nos subsistemas tendem a ser anuladas pelo sistema maior
Fatores econômicos – As mudanças nas tarefas ou rotinas estabelecidas podem suscitar temor com relação às finanças quando uma pessoa acha que não será capaz de apresentar o mesmo desempenho de antes, especialmente quando a remuneração é vinculada à produtividade.	Inércia de grupo – Mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo atuam de forma limitadora
Método desconhecido – A mudança faz o conhecido ser trocado pela ambiguidade e pela incerteza.	Ameaça à especialização – As mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns grupos especializados

Auto interesse dos indivíduos – Qualquer proposta de mudança no projeto de trabalho, na estrutura ou tecnologia, pode ameaçar a equipe de trabalho do gerente, podendo levar a uma perda de poder e prestígio.	
Falta de entendimento e confiança – Muitas vezes os funcionários não entendem a intenção da mudança, desconfiando do processo.	
Avaliações e metas distintas – Forma como os indivíduos avaliam as estratégias e objetivos da organização. Para um gerente, a inovação pode ser essencial para garantir que a organização se mantenha competitiva; para os funcionários, a inovação poderá ser vista como um problema ou ameaça à sua segurança, à sua função na organização.	

Fonte: Adaptado de ROBBINS et al (2010).

Diante dessas resistências é importante realizar um planejamento que seja adequado ao processo de mudança e que leve em consideração as causas de sua resistência. Identificar sua origem pode ajudar a diminuir a possibilidade de fracasso da mudança e também auxiliar a evitar consequências inoportunas. Superando a resistência e implementando um modelo de gestão de mudança programada.

1.4.1 Superando a resistência à mudança

Diante da literatura quanto ao fenômeno de resistência à mudança, percebe-se um fator que prevalece, dentre as duas origens apontadas no capítulo anterior: o fator individual, relacionadas ao interior do indivíduo. O componente externo, neste sentido (fatores ambientais e de grupo, por exemplo), aparece como um dos elementos na origem do comportamento individual (DENT e GOLDBERG, 1999).

Pensar a partir dessa perspectiva é pensar que sendo a resistência intrínseca ao indivíduo é tarefa do gestor superar essa resistência. E é nessa abordagem que se fundamenta a teoria e prática de gestão da mudança. Pressupostos que embasam a abordagem de que “gestores superam a resistência do empregado” (SONENSHEIN, 2010).

Segundo Robbins et al (2010), existem algumas estratégias que podem auxiliar os agentes da mudança a lidarem com as resistências:

1. Educação e comunicação: Comunicar o processo de mudança pode reduzir a resistência dos funcionários envolvidos em dois “níveis”. Em primeiro, elimina-se os efeitos da falta de informação e da comunicação ineficiente. Há a possibilidade de os funcionários conhecerem os fatos relevantes do processo e esclarecerem qualquer ruído e mal-entendido, diminuindo a resistência. Em segundo, a comunicação realizada de uma maneira apropriada, facilita a compreensão da necessidade de mudança.

2. Participação: A resistência anula-se quando o funcionário participa de sua decisão. Levando em consideração a capacidade do funcionário em agregar ao processo de mudança, seu envolvimento reduzirá significativamente a resistência, gerando compromisso e melhora na decisão final do processo. Vale ressaltar que esta tática pode acarretar uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo.

3. Apoio e comprometimento: Quando os funcionários, e principalmente os gestores, demonstram baixo comprometimento emocional com a mudança, eles favorecem o status quo e resistem à mudança. Buscar o apoio dos funcionários facilita o comprometimento emocional e auxilia na desconstrução do status quo.

4. Desenvolver relações positivas: As pessoas, de um modo geral, aceitam melhor as mudanças se confiam nos gerentes ou gestores que as implementam.

5. Implementando mudanças de forma justa: Uma das formas da organização reduzir os impactos negativos do processo de mudança é assegurar aos funcionários que a implementação da mesma ocorrerá de forma justa. Sendo assim, o funcionário precisa reconhecer a razão da mudança e percebê-la como coerente e justa.

6. Manipulação e cooptação: A manipulação compreende as tentativas de influenciar os funcionários de maneira disfarçada. A organização distorce os fatos para torná-los mais atraentes, sonega informações e cria falsos rumores no intuito de obter dos funcionários todo o apoio nas mudanças sugeridas. A cooptação seria uma mistura de manipulação com participação, ou seja, busca-se “subornar” as

peessoas que lideram os grupos de resistência oferecendo-lhes papéis de destaque nas decisões oriundas das mudanças, na intenção de obter seu apoio. O risco consiste quando esses funcionários percebem a manipulação e perdem total credibilidade na organização.

7. Selecionando pessoas que aceitam mudanças: Algumas pesquisas sugerem que a habilidade de aceitar as mudanças está intimamente relacionada à personalidade de alguns indivíduos. De um modo geral esses grupos de pessoas estão abertos a experiências, apresentando comportamento positivo e flexível em relação a mudanças e, dispostas a assumir riscos.

8. Coerção. Consiste no uso de ameaças diretas ou de força sobre o grupo resistente. Exemplos: ameaça de transferência, perda de promoção, avaliação negativa de desempenho, etc. As vantagens e desvantagens se assemelham a tática da manipulação e cooptação.

O autor ainda complementa dizendo que nenhuma discussão sobre resistência à mudança está completa sem uma pequena menção às políticas de mudança. Para ele toda mudança ameaça o status quo da organização, implicando em atividade política.

A política sugere que o ímpeto para a mudança vem provavelmente de forças exteriores aos agentes de mudança, de novos funcionários (que têm menor investimento no status quo) ou de gestores deslocados da estrutura central de poder. (ROBBINS et al, 2010, p.571).

As evidências empíricas demonstram que as decisões gerenciais referentes às mudanças são tomadas dentro de um contexto político-social, tendo a experiência gerencial como filtro de estímulos internos e externos. O ambiente, por si só, não provoca mudanças dentro da organização. São as pessoas que criam novos rumos e cursos estratégicos, e os criam através de paradigmas.

Por isso a importância de se estabelecer um modelo de gestão da mudança que oriente e trace estratégias de engajamento, sendo implementadas pelos agentes da mudança e bem aceitas pelos empregados.

CAPÍTULO 2 – GESTÃO DA MUDANÇA

A gestão da mudança é apontada na literatura como sendo o caminho mais eficaz para gerir processos que envolvam mudanças na organização. Sobretudo quando pensamos que seus impactos têm um papel considerável para o indivíduo, conforme apontado no capítulo anterior ao tratar do fator de resistência a mudança.

De acordo com HAYES (2002) a gestão da mudança diz respeito a transformação ou modificação da organização, com o objetivo de manter ou melhorar a eficácia por meio do gerenciamento, promovido por ocasião do processo de mudança. Nesse sentido, a execução do processo de mudança, em primeiro lugar, procura identificar o que precisa ser mudado, para então traçar estratégias de como será de fato realizada a mudança. Nesse processo são levadas em consideração questões interpessoais, tais como, comunicação, motivação, treinamento e desenvolvimento, entre outras.

Considerando conteúdo, pessoas e processos como elementos centrais na gestão de uma mudança. Sendo o “conteúdo” referente ao que precisa ser modificado dentro da organização, seja a estrutura, os processos de trabalho, o aprimoramento da tecnologia, etc.; As “pessoas” dizem respeito aos indivíduos impactados com a mudança, a forma como sentem e se comportam direta ou indiretamente com a mudança em si; e os “processos” remetem ao como às mudanças no conteúdo e nas pessoas são planejadas, desenhadas e implementadas. ANDERSON e ANDERSON (2001).

Preocupado em compreender os fracassos de boa parte dos esforços em transformações empresariais, o autor KOTTER (1999), descreve que apesar das especificidades de cada caso, a maioria dos processos de mudança envolve oito erros que se faz necessário prestar atenção diante do processo de mudança. São eles:

1. **Permitir complacência excessiva** – o maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização. A dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.

2. **Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte** – os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas

que tenha poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe. Nos casos em que essa coalizão não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos.

3. Subestimar o poder da visão corporativa – na ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que seguem uma direção errada ou nenhuma direção. A visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança.

4. Comunicar a visão de forma ineficiente – mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação, os funcionários não se envolverão no processo.

5. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão – as iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os empregados estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não tem poder para superar os grandes obstáculos em seu caminho.

6. Falhar na criação de vitórias de curto prazo – muitas pessoas não continuam se esforçando, a não ser que haja suficiente evidência, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos resultados esperados. Na ausência de visões de curto prazo, muitos funcionários desistem ou desenvolvem forte resistência.

7. Anunciar vitória prematura – após alguns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. Enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a dez anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão.

8. Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa – as mudanças se consolidam apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas como suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o novo desempenho. Também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança.

Por isso que o autor define a gestão da mudança como fundamental para a manutenção da prosperidade e competitividade, porque segundo ele, diminui os riscos e aumenta as oportunidades relacionadas ao processo de transformação.

2.1 PROCESSO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Para KOTTER (1999; 2000; 2021), oito passos são necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança. De modo que, para garantia do seu sucesso, se faz necessário passar por esses oito estágios, que devem ser seguidos em ordem, sem pular etapas. Se afastar da ordem proposta por ele, pode criar dificuldades para o responsável em conduzir o processo de mudança.

Segue o processo em oito etapas da criação de uma grande mudança segundo KOTTER (1999):

- 1. Estabelecer um senso de urgência** – examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.
- 2. Criar uma coalização para a liderança** – reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe com uma equipe.
- 3. Desenvolver visão e estratégia** – Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
- 4. Comunicar a visão da mudança** – utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.

5. **Dar empowerment aos funcionários para realização de ações abrangentes** – eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão da mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimularem ideias, atividades e ações não tradicionais.

6. **Gerar vitórias de curto prazo** – planejar visões ganhos ou melhorias de performance. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.

7. **Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças** – utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.

8. **Incorporar as mudanças à cultura da organização** – gerar melhoria de performance por meio do comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

O modelo apresentado, basicamente, aponta para a importância de três fases no processo de gestão da mudança: Primeiro o **diagnóstico**, que promove o entendimento de onde a organização está e para onde ela deverá se mover; em segundo as **estratégias e planos**, que move a organização para o estado futuro e; por fim, a **implementação**, que traduz as intenções em esforços de ação e gerencia as questões interpessoais associadas à mudança.

2.2 AGENTES OU ATORES DA MUDANÇA

Para além de um modelo de gestão da mudança é importante considerar a existência de uma equipe voltada para o sucesso do processo de mudança organizacional. São os agentes ou atores da mudança. Equipes que podem possuir membros da própria organização ou externos, que sejam contratados para conduzir a mudança juntamente com a equipe interna.

Os autores SELDIN et al (2003), sugerem que haja uma divisão em relação aos papéis assumidos por cada membro da equipe, conforme descrito a seguir:

Liderança ou comitê do projeto – tem como objetivos oferecer condições para que a mudança aconteça e constituir os pré-requisitos básicos. São os proponentes da mudança, possuem ideias e sugestões, porém necessitam convencer os alvos da mudança. São os deflagradores da mudança.

Patrocinador – tem como objetivo apoiar e se comprometer com a mudança, devido à influência que exerce sobre os demais. Legitima a mudança proposta apoiando as mudanças deflagradas.

Gerentes ou líderes de projeto – têm como objetivo fazer com que a mudança seja bem sucedida, atentando para os prazos e orçamentos estabelecidos. Devem respeitar os aspectos humanos. São os agentes da mudança.

Usuário final – são o alvo da mudança e a principal fonte de resistência em um processo de mudança organizacional.

Esclarecido sobre o modelo de gestão da mudança, sua importância para o processo de mudança organizacional e os papéis atribuídos aos agentes ou atores da mudança, podemos focar nas estratégias de implementação da mudança que garantam um maior engajamento dos funcionários envolvidos. Com base na importância da comunicação dentro da organização e como papel de destaque para o profissional das relações públicas.

CAPÍTULO 3 – COMUNICAÇÃO NO PROCESSO DE MUDANÇA

Conforme vimos até aqui, a mudança é inevitável, portanto, é fundamental *Comunicar*. Nesse ponto, chegamos aos questionamentos centrais deste trabalho: Quais estratégias podem ampliar o engajamento de pessoas frente aos processos de mudança, dentro e fora da organização? Como envolver os funcionários e colaboradores na adoção da mudança? Quem são essas pessoas e onde elas estão?

Nesse sentido, sendo a mudança organizacional inevitável, ela pode chegar até o indivíduo de duas maneiras: Vindo de forma externa, quando algo desequilibra o mercado ou derruba as suposições que o mantém. Ou internamente, à medida que o próprio gestor propõe e elabora estratégias de crescimento para a empresa, diante de um cenário de negócios em evolução. Seja qual for circunstância, a comunicação torna-se um verdadeiro desafio. Isso porque, raramente a mudança organizacional será bem-sucedida se todos não estiverem de acordo – receptivos à mudança e dispostos a adotá-las.

Por isso, poderíamos começar dizendo que o primeiro passo é iniciar explicando o motivo da mudança, de forma honesta e totalmente acessível, empaticizando com as emoções das pessoas e de como elas irão reagir ao fator mudança. É importante que a comunicação ocorra em todos os níveis, ou seja:

- A explicação geral e objetivo devem vir diretamente da alta liderança;
- A discussão dos impactos diretos e das tarefas necessárias deve vir do supervisor imediato de cada funcionário; e
- Deve haver encarregados em diferentes níveis para defender a mudança.

3.1 PONTO DE PARTIDA

Com base nos estudos, originalmente desenvolvidos pela psiquiatra Elisabeth Kubler-Ross (1969), a popular “Curva de Mudança” (*Change Curve*), adaptada de diferentes maneiras ao longo do tempo, é um excelente recurso, como ponto de

partida para planejar comunicações de gerenciamento de mudanças que possam ser bem-sucedidas.

Principalmente quando uma mudança positiva afeta negativamente alguns funcionários. Exemplo: quando novos processos são implementados, eles exigem a saída de zonas de conforto e a mudança de hábitos desenvolvidos ao longo de muitos anos. Então quando ocorre uma junção ou aquisição, algumas funções podem ser eliminadas e o estresse resultante não se limita àqueles que são dispensados; pode ser estressante para os que ficam que sentem estar perdendo amigos do trabalho, gerando incerteza de seus papéis dali para frente, assim como podem ficar apreensivos de que outra mudança pode acontecer, de forma negativa quando a sua permanência no emprego.

O modelo apresentado no gráfico 1 apresenta a motivação e o desempenho em função do tempo, sendo dividido em três estágios: Finais, Transições e Novos Começos.

Gráfico 1: As chaves do engajamento



Fonte: Adaptado de Moss Warner, disponível em <http://newsfeed.moss-warner.com/change-management-communications/>

Essa variação da Curva de Mudança de Kubler-Ross apresenta as fases do estado emocional e da ação contra o tempo, em três estágios. A legenda sugere o objetivo da comunicação de mudança em cada estágio. Como o gráfico sugere, geralmente é um processo linear, e a comunicação deve estar alinhada com a receptividade do público, conforme definido pelo estágio em que está. Tentar dar um passo prematuramente diminui a probabilidade de sucesso.

3.2 ESTRATÉGIA DE ENGAJAMENTO

Como estratégia de engajamento, ao longo dos diversos exemplos de sucesso, encontrados na literatura, foi optado por elencar alguns pontos como modelo dentro da gestão de mudanças. Sendo um roteiro que pode proporcionar maior engajamento das pessoas frente aos processos de mudança.

3.2.1 Sensibilização junto ao patrocinador

Todo projeto precisa de um patrocinador, alguém com credibilidade e poder para direcionar as mudanças. Esta pessoa deve ser alguém comprometida com a mudança e o responsável final pelo propósito e pelos objetivos. Por isso, é importante conhecer suas expectativas, sua visão em relação ao processo de mudança como um todo e os resultados a serem alcançados.

Muitas vezes pode ser necessário formar um comitê de apoio, para apoiar nas discussões e tomada de decisão. Sendo importante que não haja mudança de patrocinador ao longo do processo. E se ocorrer, é necessário novamente conhecer suas expectativas, sua visão, e etc.

Nesse sentido, o papel do gestor de mudanças é prover informações para que o patrocinador possa tomar decisões, resolver conflitos e fornecer a direção necessária.

3.2.2 Definindo Propósito, Objetivos e Metas

Estabelecer de forma clara o propósito da mudança e elencar os objetivos e metas a serem cumpridos no processo de mudança organizacional.

3.2.3 Utilizando o mapa de Stakeholders

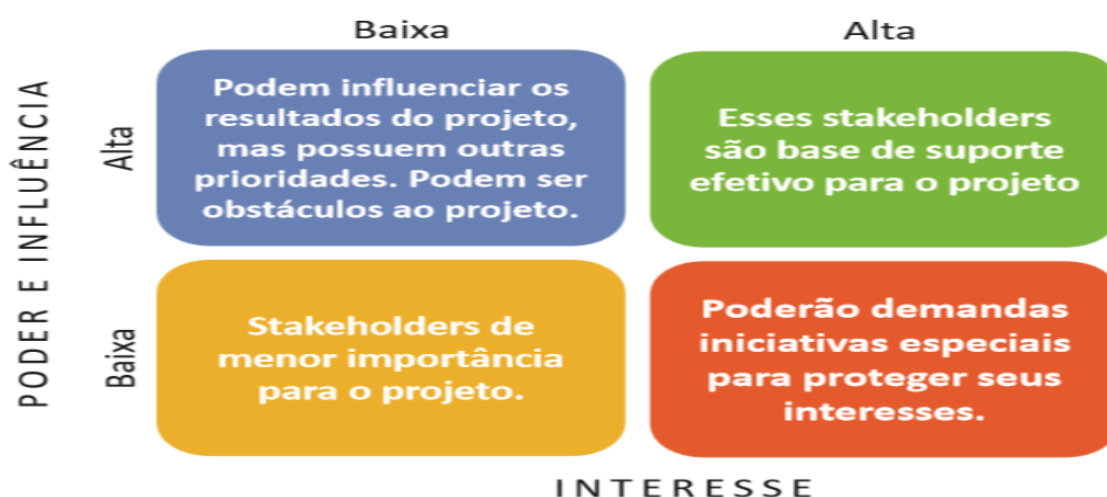
Através desta ferramenta, uma espécie de framework para gestão de mudanças, é possível começar o processo de identificação de todas as pessoas ou organizações que podem ser afetadas pela mudança. Assim como iniciar um levantamento de documentação das informações relevantes relacionadas aos seus interesses, envolvimento e impacto no sucesso do projeto.

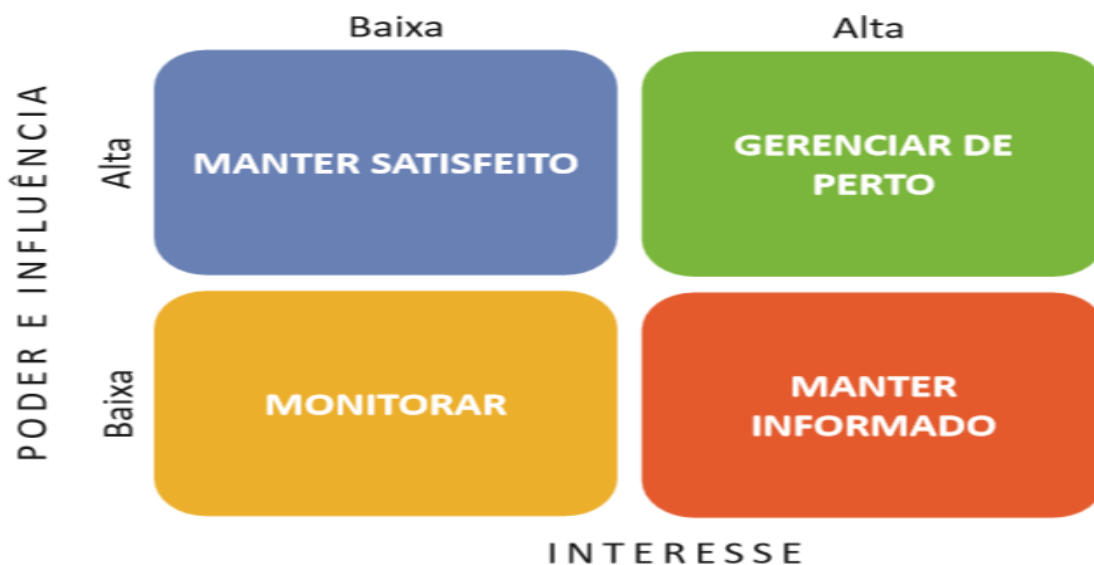
Pensar quais são as nossas expectativas, através de um modelo muito simples, ao identificar duas questões:

1. O que eu espero de você?
2. O que acho que você espera de mim?

Para além de identificar as partes interessadas e suas necessidades, também é interessante mapear sua influência em relação aos requisitos para garantir que o processo de mudança seja bem-sucedido. As partes interessadas têm uma influência muito maior sobre os requisitos no início do projeto, mas as mudanças nos requisitos do projeto podem ter consequências gerais negativas para o projeto ao longo de sua vida.

Figura 1: Mapa de Stakeholders





Fonte: Elaboração própria

O nível de engajamento de todas as partes interessadas deve ser comparado com níveis de envolvimento planejados, ao que se pretende alcançar quando a conclusão bem-sucedida do projeto. E este engajamento pode ser classificado como:

1. O Desinformado – aquele sem conhecimento do projeto e impactos potenciais;
2. O Resistente – o ciente do projeto e dos impactos potenciais, mas resistente à mudança;
3. O Neutro – aquele ciente do projeto, mas que nem dá apoio nem resiste a mudança, apenas acompanha;
4. O que dá apoio – o ciente do projeto e dos impactos potenciais e que dá apoio ao processo de mudança;
5. O Líder – aquele ciente do projeto e dos impactos potenciais e ativamente engajados em garantir o êxito do projeto.

Quadro 7: Nível de engajamento

Parte interessada	Desinformada	Resistente	Neutra	Apoiadora	Líder
Parte interessada 1	C			D	
Parte interessada 2			C	D	
Parte interessada 3				DC	

C= Corrente / D= Desejado

Fonte: elaboração própria

Exemplificando, podemos perceber através da tabela 6 que, a parte interessada 3 está no nível de engajamento desejado, enquanto as partes interessadas 1 e 2 necessitam de comunicações e ações adicionais para chegarem ao nível de engajamento desejado.

3.2.4 Definindo Papéis e Responsabilidades

Outra etapa importante é estabelecer de forma clara o papel de cada indivíduo no processo de mudança, de maneira que naturalmente gere maior engajamento no processo da mudança. Isso porque, a falta de definição dos papéis e responsabilidades normalmente é motivo de especulações e insegurança, alimentando forças antagonistas ao projeto. Ninguém se engaja com o que não conhece.

A ferramenta usualmente utilizada para deixar clara a estrutura de papéis e responsabilidades é a matriz *RACI*, conforme demonstrado no quadro 7.

R – Responsável: Quem é designado para trabalhar na atividade

A – Autoridade: A pessoa que tem autoridade para tomar a decisão. É ela quem responde pela execução da atividade.

C – Consultado: Aquele que interage, ouve e fala; é consultado. Tem voz ativa e pode influenciar determinada decisão

I – Informado: Pessoas que precisam, por alguma razão, serem informadas sobre determinadas atividades.

Quadro 8: Matriz RACI

ATIVIDADE	PAPEL			
	Pessoa 01	Pessoa 02	Pessoa 03	Pessoa 04
Tarefa 01	I	C	R	A
Tarefa 02	R	A	I	C
Tarefa 03	C	R	I	A
Tarefa 04	I	C	R	A
Tarefa 05	R	A	I	C
Tarefa 06	C	R	I	A

Fonte: elaboração própria

3.2.5 Estabelecer Marcos de Mudanças

Para avaliar o processo de mudança é importante o gestor estabelecer marcos relevantes para avaliação. Esses marcos servem não apenas para reportar o andamento para gerências superiores, mas também para:

- ❖ Motivar os stakeholders, demonstrando que os avanços são reais;
- ❖ Prover senso de completude, de realização;
- ❖ Promover pontos de celebração das vitórias;
- ❖ Momentos para avaliação e ajustes de rotas.

Essa avaliação pode ser feita com base nas respostas para as perguntas apresentadas a seguir:

O QUE DEVERIA TER ACONTECIDO?	O que já deveríamos ter alcançado? Quais resultados deveríamos ter encontrado até agora?
O QUE DE FATO ACONTECEU?	Quais resultados encontramos? O que aconteceu até agora? Foram coisas boas ou ruins?
POR QUE TIVEMOS DIFERENÇAS?	O que gerou essas diferenças? Quais foram os fatores?
O QUE NÓS PODEMOS APRENDER?	As diferenças são aceitáveis? Quais foram as lições? O que deveríamos evitar ou replicar no futuro?
O QUE FAREMOS A PARTIR DAQUI?	Se foram diferenças ruins, o que faremos para corrigir e evitar que se repita? Se foram boas, como replicar e manter?

3.3 RELAÇÕES PÚBLICAS COMO ESTRATÉGIA DE RELACIONAMENTO

O trabalho das relações públicas como função estratégica, segundo Ferrari (2009) é de tentar equilibrar os interesses do seu público externo com os da organização, com o objetivo de administrar conflitos e construir relacionamentos. Mas para conquistar o público e manter um relacionamento harmonioso, as relações públicas devem: estudar, analisar, identificar e implantar ações estratégicas que atinjam seus clientes de maneira que o retorno seja positivo.

3.3.1 PLANEJAR E GERIR AS COMUNICAÇÕES

A comunicação organizacional envolve os processos comunicativos e todos os elementos que o compõe. Seu estudo aumentou diante das demandas do público externo e consequente opinião pública, que passou a cobrar e exigir dos grandes empresários um olhar diferenciado e inclusivo. Passando o cliente a ser o foco das empresas. E é nesse sentido que a profissão de Relações Públicas começou a ganhar e conquistar seu espaço com as técnicas e estratégias de relacionamento, planejamento e comunicação.

Na perspectiva da gestão de mudanças, conforme proposição desse estudo, sendo a mudança inevitável, é importante que as organizações levem em consideração formas e canais de comunicação para lidar com seus públicos. De modo que estabeleçam estratégias de relacionamento que integrem todos os envolvidos no processo de mudança, planejando ações e seguindo um roteiro propositivo, conforme apontado no item anterior.

Cumprido as etapas corretas do processo de mudança, diante da participação formal do funcionário, ela continua influenciando no seu comportamento. Nessa fase, a qualidade das relações interpessoais e a qualidade da relação com a organização passam a influenciar a reação do funcionário. Em geral, as atitudes positivas e fortes (colaboração ativa) são vistas como favoráveis ao sucesso da mudança, enquanto as negativas e fortes (resistência ativa) são aquelas manifestadas fortemente contra o conteúdo ou processo da mudança (Lines, 2005).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fator mudança é inevitável e diante da literatura apresentada foi visto que o tema da mudança organizacional é extenso, marcado por múltiplas definições, que ainda não chegam a um consenso. Contudo, a aplicação de um modelo de gestão da mudança parece ser o horizonte de sucesso melhor aplicado ao processo de mudança organizacional. Após serem definidos os fatores de resistência a mudança, suas formas de superá-la e a identificação dos agentes ou atores da mudança é possível começar a traçar estratégias de engajamento das pessoas frente aos processos de mudança.

Sendo importante dizer que qualquer processo de mudança organizacional planejada depende do apoio dos colaboradores para ter sucesso. E um fator decisivo para definir se o indivíduo irá cooperar ou resistir à mudança é a medida na qual ele percebe que a mudança será benéfica ou prejudicial para ele.

Os autores Thomas e Hardy (2011) ao analisarem um estudo em uma empresa de comunicação, concluem que os possíveis resultados de cooperação ou resistência dependem de como o processo de mudança é conduzido e da dinâmica de cada empresa. A mudança bem-sucedida, ou seja, aquela que resulta em novo conhecimento, inovação e colaboração dos funcionários, é resultante de práticas de comunicação baseadas no diálogo e no envolvimento relacional, onde a intervenção dos superiores é colaborativa. Por outro lado, a mudança malsucedida está relacionada com um processo imposto que resulta na simples reprodução do conhecimento existente. Esse tipo de mudança é baseado na intervenção reiterada dos superiores que usam a autoridade para obter os resultados almejados.

De modo que, sendo utilizado o modelo de Gestão da Mudança e traçado um planejamento adequado, participativo e colaborativo é possível engajar o maior número de pessoas no processo da mudança.

REFERÊNCIAS

- ALTAMIRO, A. V. **Metodologia para integração do marketing e da manufatura**. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 1999
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. *Beyond change management: advanced strategic for today's transformational leaders*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001
- BARON, R. A.; GREENBERG, J. **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work**. 3.ed. Londres: Allyn and Bacon, 1989, p.559-596.
- BASIL, D. C.; COOK, C. W. **The management of change**. Maidenhead: McGraw-Hill, 1974. 234 p.
- BENNIS, G. W. **Organizações em mudança**. São Paulo, Atlas, 1976.
- BRESSAN, C. L. **Mudança Organizacional: uma visão gerencial**. In: I Seminário de Gestão de Negócios, 2004, Curitiba. I Seminário de Gestão de Negócios - FAE, 2004. v.1. BRESSAN
- BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. Mimeo. 2000.
- CHAVES, R. C.; MARQUES, A. L.; DIAS, A. T. **Resistência à mudança: um estudo das relações entre moderadores individuais e situacionais, atitudes e comportamentos de servidores de uma instituição pública em processo de mudança**. In: Encontro Nacional da Anpad, 29. 2005.
- DEAL, T.; KENNEDY, A. *Corporate Culture: the rites and rituals of corporate life*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1982.
- FURQUIM, K. P. **A Importância Das Relações Públicas Na Comunicação Organizacional: Análise Da Assessoria De Comunicação Do Sindilojas**. Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Relações Públicas, Ênfase em Produção Cultural, da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Relações Públicas. 2016
- GONÇALVES, S. A; MACHADO-AS-SILVA, C. **Mudança Organizacional: institucionalização e cognição na análise do caso da Companhia Paranaense de Energia**. In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM
- GREENWOOD, R.; HINNINGS, C. R. **Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism**. *Academy of Management Review*, v. 21, n 4, p.1022-1054, 1996
- GRUNIG, J. E. Definição e posicionamento das Relações Públicas. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida, FRANÇA, Fabio. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Paulo: Difusão Editora, 2009. Cap. 1, p. 17-34
- HAYES, J. *The Theory and practice of change management*. New York: Palgrave, 2002
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores de empresas: a utilização de Recursos Humanos**. São Paulo: EPU, 1977, p. 185-213.
- KASZNAR, I. K. **Produção e desenvolvimento nos estados e municípios**. *RAP. Revista Brasileira de Administração Pública*, v. 31, p. 223-254, 1997.
- KISSIL, M. **Gestão da mudança organizacional**. Saúde & Cidadania. 1998, São Paulo.
- KOTTER, J. P. **Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação**. In: *MUDANÇA: Harvard Business Review*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Liderando mudança**. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- _____. **Oito erros fatais**. In; JÚLIO, Carlos A. *Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.
- LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: uma introdução**. In S. M. V. Lima (Ed.), *Mudança organizacional – teoria e gestão* (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

- LINES, R. **The structure and function of attitudes toward organizational change.** Human Resource Development Review, v. 4, n. 1, p. 8-32, 2005.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E.M.. **Fundamentos de metodologia científica.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E.; cols. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (p.3-44), San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995
- NOGUEIRA, M. L. **Mudança Organizacional: causas e formas de resistência (um estudo na Universidade Federal do Ceará).** Dissertação (Mestrado) - Centro de Estudo e Pesquisa em Administração, Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 1991.
- NOORI, H. **Implementing advanced manufacturing technology: the perspective of a newly industrialized country (Malasy).** Journal of High Technology Management Research. 1997.
- OLIVEIRA, F. A.; DUARTE, R. N.; MONTEVECHI, J. A. B. **O reflexo da mudança organizacional sobre o desempenho de uma empresa de autopeças: um estudo de caso.** In: XXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2002, Curitiba. CD - room XXII ENEGEP, 2002.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- PIDERIT, S. K. **Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change.** Academy of Management Review, v. 25, n. 4, p. 783794, 2000.
- PINTO, M.C.S.; LYRA, C... **Mudança Organizacional em uma Empresa Familiar brasileira.** Revista de Administração Pública (Impresso), v. 43, p. 609-634, 2009.
- PORRAS, J. I.; ROBERTSON, J. **Organizational development: theory, practice and research.** In: Dunnette, M. D.; Hough, L. M. (Eds.). Handbook of Industrial and Organizational Psychology (p.719-822). Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press, 1992
- ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional.** 9º ed. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro.** 14º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010
- SILVA, J. S. **El cambio de época, el modo emergente de producción de conocimiento y los papeles cambiantes de la investigación y extensión en la academia del siglo XXI.** In: CONFERÊNCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL. 1999. Anales... Panamá: Instituto Interamericano de Cooperación para a Agricultura (IICA), 1999.
- SILVA, J. R. G. da ; VERGARA, S. **Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional.** RAE Eletrônica, v. 43, n. 3, p. 10-21, 2003
- SILVA, J. R. G. da; VERGARA, Sílvia. C. **O significado da mudança: as percepções dos funcionários de uma empresa brasileira diante da expectativa de privatização.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM
- SONENSHEIN, S. (2010). **We're Changing - or are we? Untagling the role of progressive, regressive, and stability narratives durign strategic change implementation.** Academy of Management Journal, 53(3), 477–512
- THOMAS, R.; HARDY, L. D. S. **Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations.** Organization Science, v. 22, n. 1, p. 22-41, 2011.
- VAN DE VEN, A. H. & POOLE, M. S. (1995). **Explaining development and change in organizations.** Academy of Management Review, 20, 510-540.
- WEICK, K. E.; QUINN, R. E. **Organizational change and development.** Annual Review of Psychology, n.50, p.361-387, 1999.
- WOOD Jr, T.. (Org.). **Mudança organizacional,** São Paulo: Atlas, 2000.

WOOD Jr, T.; CURADO, I.B.; CAMPOS, H.M.. **Vencendo a crise: Mudança Organizacional na Rhodia Farma.** RAE -Revista de Administração de 164 Empresas. São Paulo, v.34, n.5. p.62-79, set./out. 1994.

ZANELA, A.C.; MACADAR, M.A.; SOARES, R. O.. **Mudança Organizacional provocada pela utilização de sistemas integrados de gestão empresarial: uma proposta de estudo.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 23, 1999, Foz do Iguaçu, [ANAIS eletrônicos...] Rio de Janeiro: ANPAD, 1999. CD-ROM.