

CENTRO UNIVERSITÁRIO FEEVALE

LUIS FELIPE PIGOZZO

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE FERRAMENTA DE APOIO
À GESTÃO DE MUDANÇA NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL.

Novo Hamburgo, julho de 2009.

LUIS FELIPE PIGOZZO

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE FERRAMENTA DE APOIO
À GESTÃO DE MUDANÇA NA ESTRATÉGIA
ORGANIZACIONAL.

Centro Universitário Feevale
Instituto de Ciências Exatas e Tecnológicas
Curso de Sistemas de Informação
Trabalho de Conclusão de Curso

Professor Orientador: Ms Roberto Scheid

Novo Hamburgo, julho de 2009.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os que, de alguma maneira, contribuíram para a realização desse trabalho de conclusão, em especial:

Aos meus pais (Luis Carlos Pigozzo e Dací A. V. Pigozzo) e irmãos (Grégori e Rafaela) que me apoiaram em toda e qualquer decisão e que jamais me abandonaram.

Ao meu orientador (Ms Roberto Scheid) que me deu o apoio necessário para alcançar esse objetivo.

Aos amigos e às pessoas que convivem comigo diariamente, minha gratidão, pelo apoio emocional - nos períodos mais difíceis do trabalho.

RESUMO

Saber a hora de mudar e como mudar antecipadamente é uma situação que as empresas cada vez mais tem enfrentado em seu dia-a-dia, essa situação afeta diretamente a estratégia organizacional e pode causar um impacto devastador. A mudança é uma realidade presente em todas organizações e, assim sendo, faz-se necessário estar preparado para enfrentá-la. A TI representa hoje não só um setor onde se trata assuntos de informática mas também um instrumento gerencial capaz de apoiar a organização no mais diferentes aspectos. Dessa forma, este trabalho tem como objetivo propor um modelo de ferramenta de apoio para a gestão de mudanças na estratégia organizacional afim de assegurar o tratamento sistemático das mudanças motivadas pelas forças externas que podem afetar o ambiente organizacional.

Palavras-chave: Mercado, Estratégia, Mudança, Sistematização, Modelo de Gestão.

ABSTRACT

Knowing the time of change and how change is an advance which companies have increasingly faced in their day to day, this directly affects the organizational strategy and may cause a devastating impact. The change is a reality present in all organizations and, therefore, it is necessary to be prepared to face it. IT is now not only a sector which is subject to information but also a management tool capable of supporting the organization in many different aspects. Thus, this work aims to propose a model of tool support for managing organizational change strategy in order to ensure systematic treatment of the changes driven by external forces that may affect the organizational environment.

Key words: Market, Strategy, Change, Systematization, Model Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1: Como as instituições reagem às mudanças _____	17
Figura 1.3: Quadro dos tipos de mudança estratégica. _____	19
Figura 1.2: Forças que dirigem a concorrência da indústria. _____	22
Figura 1.4: Modelo da matriz de SWOT. _____	24
Figura 1.5: Modelo das dez chaves para a mudança _____	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 – Conceitos sobre mudança organizacional.	11
Quadro 1.2 – Tipos de mudança.	15
Quadro 1.3 – Fatores internos e externos a organização.	23

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

GM	Gestão de Mudança
TI	Tecnologia da Informação
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 REFERENCIAL TEÓRICO	11
1.1 Mudança Organizacional	11
1.1.1 Dificuldade de Mudar	16
1.1.2 Adaptação organizacional	17
1.2 Mudança estratégica	18
1.2.1 Planejamento estratégico.	21
1.2.2 Estratégia competitiva	21
1.2.3 Modelos de mudança	25
1.3 Ciclo da mudança	31
1.3.1 Gerenciamento de equipe de mudança	31
1.3.2 Quadro construtivo para o ciclo de mudança.	Error! Bookmark not defined.
CONCLUSÃO	32
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	33

INTRODUÇÃO

Todos nós temos sido testemunhas das imensas mudanças ocorridas na forma como são conduzidas as empresas nos dias de hoje, sendo assim, o ambiente empresarial é palco dessas transformações que ocorrem cada vez mais rápidas e bruscas. Impulsionado pela sobrevivência e competitividade, pela metamorfose cultural, globalização e outros fatores, faz-se necessário uma gestão do processo de mudança afim de assegurar o tratamento sistemático das mudanças estratégicas que podem afetar a empresa.

No ambiente atual, de velozes mudanças, a capacidade para evoluir rapidamente é um recurso muito valioso do que uma organização perfeita. A crescente importância de rapidez na obtenção de vantagens competitiva também é muito importante para as mudanças. E, considerando que a capacidade de mudar rapidamente agora é essencial à sobrevivência das empresas, as mudanças precisam tornar-se uma função *natural* dos negócios. (GROUARD, 2001, p. 4)

Para Duck (2000, p.51), a mudança é algo pessoal e que para ocorrer em qualquer organização cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer algo diferente. Diante disso, Kotter (2002, p.17) afirma que as pessoas mudam menos com base em *análises* que moldam seu *raciocínio* do que por força da visão de uma verdade que influencia seus *sentimentos*.

Assim sendo, a organização deste trabalho é feita com um capítulo: Ele aborda o referencial teórico sobre o tema Gestão de Mudança (GM), onde é feito um estudo no tema de mudança organizacional, mudança organizacional estratégica e alguns modelos de mudanças que serão estudados para a análise de requisitos de software mínimos para a proposição de um modelo de ferramenta de apoio a gestão de mudança organizacional estratégica.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

Esse capítulo abordará a revisão bibliográfica do conceito de Gestão de Mudança Organizacional Estratégica.

1.1 Mudança Organizacional

Cada vez mais as empresas se preocupam com as mudanças que, mais do que nunca, se tornaram universais. Existem constantes discussões sobre reestruturação, reorganização, reorientação, reengenharia, implantação de novas tecnologias, novos métodos de distribuição, fusões e aquisições de mudança na maneira de pensar. O que no passado era exceção tornou-se regra. Nenhuma empresa consegue escapar da necessidade de mudança, pois cresce em um ambiente onde estas acontecem rapidamente.(GROUARD 2001, p. 4)

No quadro 1.1, apresenta-se algumas definições sobre mudança organizacional.

Quadro 1.1 – Conceitos sobre mudança organizacional.

DEFINIÇÃO ENCONTRADA	AUTOR
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (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.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, pró-ativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
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)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente	Porras e

embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Algo pessoal e que para ocorrer em qualquer organização cada indivíduo deve pensar, sentir e fazer algo diferente	Duck (2000)

Fonte: adaptado de Bressan 2009, p.3.

Mudança organizacional é um tema que vem sendo discutido cada vez mais no âmbito empresarial devido a um cenário mundial globalizado e cada vez mais turbulento. Para Grouard (2001, p.4) no ambiente atual, de velozes mudanças, a capacidade para evoluir rapidamente é um recurso muito mais valioso do que uma organização perfeita, considerando essa situação, a capacidade de mudar rapidamente agora é essencial à sobrevivência das organizações.

Peter Drucker (2006, p.18) acredita, que as inovações criam mudanças – mas muito poucas o fazem, acredita também que as inovações bem-sucedidas exploram mudanças que já ocorreram, elas exploram o prazo – em ciência, muitas vezes de vinte e cinco ou trinta anos. O autor enfatiza que durante esse prazo, o explorador de mudança raramente enfrenta muita concorrência e as outras pessoas da indústria ainda operam com base na realidade de ontem. E uma mudança depois de ocorrida, normalmente sobrevive até mesmo a turbulências externas.

Estamos sobrepondo o modelo mecanicista, aplicável de início à gestão do mundo físico, ao novo modelo mental das atuais organizações com conhecimento. Continuamos desmembrando a mudança em pequenos componentes e gerenciando as partes individualmente. (DUCK, 1999, p.52)

Compreender as implicações dessas mudanças é fundamental para a sobrevivência e para o crescimento. (PRAHALAD; KRISHNAN, 2008, p.9)

Tendo em vista esse contexto de transformação e necessidade que as organizações tem de compreender e investigar essas mudanças, solidifica-se uma necessidade para a sobrevivência da empresa no mercado global e competitivo; "afinal de contas tudo muda – os ambientes desestabilizam-se, os nichos desaparecem, as oportunidades banalizam-se"

(Mintzberg, Lampel e Ahlstrand, 1999:106). Além disso, Weick e Quinn (1999) salientam que "a mudança nunca começa porque ela nunca para"(p.381). (BRESSAN 2009, p.3)

Antônio V. de Carvalho (1999, p.34) afirma que historicamente, é sábio que nós, nos preparamos mais para à estabilidade do que para a mudança. E para sustentar essa situação, as organizações se transformam em instituições pesadas, burocráticas, voltadas para rotina e eficiência em ambientes altamente previsíveis com planos até cinco anos de antecedência. O autor ainda argumenta que se faz urgente a instalação de um sistema de mudança em busca do aprimoramento organizacional.

O estudioso norte-americano de sociedades em permanente transição, John Gardner apud Carvalho (1999, p.35), comenta que a organização e a sociedade auto-renovável possuem as seguintes características:

- Capacidade de experimentação na busca de novas alternativas para enfrentar os desafios do meio onde atuam;
- Menor preocupação com o passado convencional, com as regras e procedimentos normais;
- Disposição para assumir riscos, inerentes ao princípio de tomada de decisões;
- Capacidade para superar os desafios próprios do processo de mudança auto-renovada;
- Desenvolver um contínuo aprendizado como filosofia de vida organizacional.

Peter F. Drucker apud Carvalho (1999, p. 49) afirma que cada organização deve criar e adequar, de forma contínua, suas próprias estratégias para mudar a si mesma.

As organizações estão sofrendo de um mal de evolução rápida que Eric Abrahamson (2006, p.2) aponta como *síndrome da mudança repetitiva*. Os sintomas? Sobrecarga de iniciativa (tendência de lançar mais iniciativas de mudança do que se pode administrar de maneira aceitável), caos decorrente de mudanças e cinismo, desgaste e ansiedade disseminados entre os funcionários. Os resultados? Tornam a mudança organizacional mais difícil de administrar, mais cara de implementar, e aumentam a probabilidade de fracassar. Além disso, interferem nas rotinas operacionais, voltando o foco da empresa para seu interior,

para o gerenciamento da mudança, em vez de para fora, para os consumidores a quem essas mudanças devem atender.

Ainda Abrahamson (2006, p.2) chama de *sobrecarga de iniciativa* a tendência das organizações de lançar mais iniciativas de mudanças do que é possível administrar de maneira aceitável, quando isso corre, as pessoas entram em uma fase de resistência sempre que vêm uma nova onda de iniciativas se aproximando, o que gera, o que o autor chama de *caos decorrente de mudança* referindo-se ao estado contínuo de desordem que se instala quando a organização é assolada por tamanha quantidade de iniciativas que dificilmente alguém sabe qual mudança está implementado ou por quê.

Diante de uma análise das definições apresentadas pelo quadro 1.1 e pelos autores até mencionados, encontramos alguns pontos comuns como, necessidade de planejamento da mudança, seu objetivo de aumento de desempenho e adaptabilidade organizacional e sua abrangência em componentes estratégicos organizacionais. Sendo assim, o conceito norteador deste estudo será a mudança estratégica.

Para poder diagnosticar uma a situação de uma mudança estratégica, é essencial identificar a necessidade e a direção mudança para isso Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.541) enfatizam o quanto é importante lembrar a necessidade de entender:

- Por que a mudança estratégica é necessária;
- As bases de estratégia em termos de objetivo estratégico, talvez encapsulado na forma de uma declaração clara de objetivo estratégico e na base de vantagens competitivas;
- Direções e métodos mais específicos de desenvolvimento de estratégia;
- As mudanças em estruturas, processos, relações, recursos e atividades necessárias para passar do pensamento estratégico para a ação.

Ainda os autores argumentam que também há uma necessidade de entender a magnitude do desafio enfrentado ao tentar efetivar a mudança estratégica. Para fazer isso é importante considerar o *tipo* de mudança exigida, o contexto mais amplo no qual a mudança deve ocorrer, os *bloqueios* específicos que existem para a mudança e quais as *forças* que deveriam existir para *facilitar* o processo de mudança.

Dentre essa tipologia e outras citadas por outros autores, destaca-se o quadro 1.2.

Quadro 1.2 – Tipos de mudança.

AUTOR	TIPOS DA MUDANÇA	
Silva (1999)	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
Weick & Quinn (1999)	Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica É uma mudança infreqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
Robbins (1999)	1.a 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.	2.a Ordem Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve re-enquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)	Incremental/Contínua Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas 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.
Porras & Robertson (1992)	1. Ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	2. Ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.
Johnson, Scholes e Whittington (2007)	Realinhamento É uma mudança que se baseia na estratégia anterior e se adapta a media que ocorre.	Transformação É uma mudança quem envolve paradigmas organizacionais

Fonte: adaptado de Bressan 2009, p.4.

Em análise feita no quadro 2.1, os autores que mais se aproximaram do propósito deste trabalho foram Johnson, Scholes e Whittington.

1.1.1 Dificuldade de mudar

Para Carvalho (1999, p.50) as pessoas e organizações resistem às mudanças que possam mexer com a segurança, estabilidade, permanência, enfim com o estado de “equilíbrio estável” quem sempre usufruíram e entre os fatores que mais contribuem para essa resistência às mudanças, destacam-se:

- As organizações são “Sobredeterminadas”. Isso significa que há múltiplos mecanismos para assegurar a estabilidade. Os processos de recrutamento, seleção, treinamento e remuneração destinam-se a conduzir a organização à estabilidade;
- As organizações cometem o erro de presumir um determinismo localizado, ou de acreditar que a mudança em um único ponto não causará impactos na amplitude da empresa. Além disso, muitas lideranças organizacionais acham que uma mudança nas operações locais pode ser anulada pela empresa como um todo.

Segundo Pereira e Fonseca apud Barbosa (2002, p.57), quando a mudança não pode ser totalmente afastada, as instituições adotam reações inconscientes e às vezes até contraditórias na sua luta para permanecerem as mesmas. Elas costumam evitar o confronto direto com o desafio de mudança, tratando de escondê-lo ou de distorcê-lo por mecanismos como:

Retorno – desejo de voltar a um passado de estabilidade perdida, como reação a um presente intolerável.

Revolta – desejo incontrolado e impulsivo de modificar o estado de instabilidade.

Fuga – crença de que o estado estável não foi alterado em um processo de percepção seletiva.

Contenção – ou isolamento das áreas que não puderam manter-se estáveis como uma força de mitigar a influência ameaçadora da mudança.

Cooptação – processo por meio do qual a instituição catalisa a ação de agentes de mudança, difundindo, diluindo ou dirigindo para os seus próprios fins as energias que deveriam ser canalizadas para a mudança.

Na Figura 1.1 apresenta-se uma das formas com que as instituições podem reagir às mudanças.



Figura 1.1: Como as instituições reagem às mudanças
Fonte: adaptado de Pereira e Fonseca apud Barbosa (2002, p. 58).

1.1.2 Adaptação organizacional

Guillory (2002, p.19) chama de “empresa viva” aquela que se adapta continuamente ao mundo inconstante dos negócios e essa adaptação é o resultado de uma transformação empresarial. Para o autor a transformação é uma mudança irreversível na mentalidade de um líder empresarial e em funcionários que preparam o cenário para contínuas melhorias e, muitas vezes, para uma nova maneira de trabalhar. Esse tipo de mudança leva a empresa a reformular sua visão, sua estratégia e a própria expectativa de produção.

Ainda Guillory (2002, p.20) afirma que,

O segredo que caracteriza uma Empresa Viva é o dom que ela tem de transformar-se continuamente e, assim, reagir às mudanças no mundo dos negócios. Por exemplo, em meados da década de 80, ficou claro para muitos líderes empresariais que comandar uma empresa de acordo com o estilo “comando-controle”, antes aceito, não era mais um atitude competitiva. Essa maneira de agir havia simplesmente se tornado lenta, ineficaz e resistente demais às mudanças ajustar-se às rápidas transformações por que passava a maioria das companhias.

Para Mattos (2007, p.271) a adaptabilidade é a capacidade que a organização tem de resolver seus problemas e de reagir de uma forma flexível às exigências mutáveis e inconstantes do meio ambiente. Ainda o autor enfatiza que para ser adaptável, uma

organização deve integrar novas atividades, ser receptiva e transparente a novas idéias, venham elas de dentro ou de fora da organização.

Guillory (2002, p.24) conclui que uma excelente forma de manter-se em sintonia com as mudanças ou mesmo antecipá-las, podendo ainda evitar a adaptação determinada por uma crise, é continuamente fazer as seguintes perguntas a respeito do mercado de negócios:

1. Quem somos?
2. Por que existimos?
3. Qual a herança ou o caráter que nos define?
4. Quais são as nossas perspectivas?
5. Como expressamos essas perspectivas (em produtos e serviços)?
6. Quem é nosso cliente?
7. Como comercializar nossos produtos e serviços com mais eficiência?
8. Como ultrapassar as expectativas dos nossos clientes?
9. Qual é o nosso sistema de operação mais produtivo?
10. Até que ponto nos importamos com os nossos funcionários?
11. Como integrar práticas humanistas com o bom andamento dos negócios?

1.2 Mudança estratégica

Estratégia é o que determina as atividades da empresa, seus objetivos e os métodos que utiliza para atingir esses objetivos, direciona as iniciativas e é vital para a determinação do relacionamento entre o que é externo à empresa (clientes, concorrentes, fornecedores, inovações tecnológicas, etc.) e o que é próprio dela. E por essa razão, desempenha um papel fundamental para as mudanças, considerando que, na maioria dos casos, é a estratégia que inicia ou provoca uma mudança. (GROUARD 2001, p.29)

Enfatizando mudança e estratégia, Mintzberg e Lampel (2006, p.151) afirmam que administrar estratégia hoje em dia frequentemente é administrar mudança – reconhecer quando uma mudança de curso de natureza estratégica é possível, desejável e necessária e, então agir – possivelmente colocando em ação mecanismos para mudança contínua.

Ainda para os autores Mintzberg e Lampel (2006, p.115) administrar mudança estratégica é muito mais difícil do que possa parecer inicialmente. A necessidade de reorientação ocorre muito raramente e, quando ocorre, significa sair de um domínio familiar para um futuro não tão bem definido, em que muitas das velhas regras não se aplicam mais.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.542) afirmam que o desenvolvimento de estratégia típico é *incremental* por natureza pois ele se baseia na estratégia anterior; ele se *adapta* a medida que ocorre, com mudanças mais *transformais* apenas ocasionais. Para essa afirmação citada acima os autores Balogun e Hope Hailey apud Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.542) desenvolvem um quadro dos tipos de mudança estratégica (ver Figura 1.3), e isso causa implicações de como a mudança deve ser administrada.

Figura 1.3 apresenta-se um quadro dos tipos de mudança estratégica.

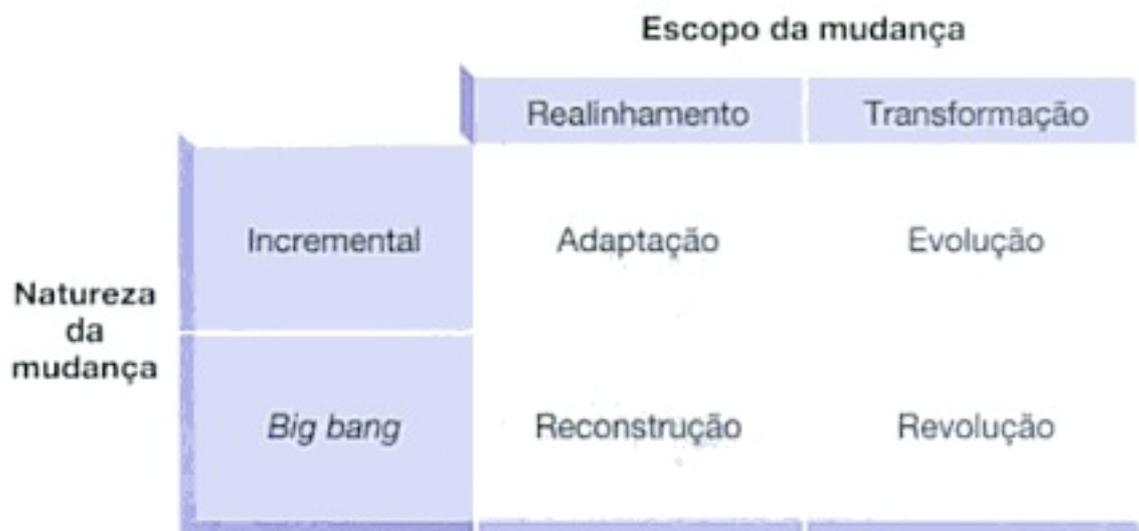


Figura 1.3: Quadro dos tipos de mudança estratégica.

Fonte: adaptado de J. Balogun e V. Hope Hailey, *Exploring Strategic Change*, Prentice Hall, 1999 apud Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.542)

Ainda os autores fazem a combinação desses dois eixos exibidos na figura 1.3 e mostram que há quatro tipos de mudança estratégica:

1. *Adaptação* é a mudança que pode ser acomodada dentro do paradigma atual e ocorre de maneira incremental, sendo a forma mais comum de mudança nas organizações.
2. *Reconstrução* é o tipo de mudança que pode ser rápida e envolver muitos transtornos nas organizações, mas não muda fundamentalmente o paradigma. Pode ser uma situação de *turnaround* (termo em inglês usado para reviravolta) na qual há necessidade de grandes mudanças estruturais ou um programa de redução de custos para lidar com um queda no desempenho financeiro ou com condições de mercado difíceis ou mutantes.
3. *Evolução* é uma mudança na estratégia que exige mudança de paradigma, ao longo do tempo. Pode ser que os gerentes antecipem a necessidade de mudança transformacional, podendo estar então numa posição de mudança evolucionária planejada, com tempo para atingi-la.
4. *Revolução* é a mudança que exige uma mudança rápida de estratégia e de paradigma. Isso poderia ocorrer em circunstâncias nas quais a estratégia está tão presa ao paradigma existente e às formas de fazer as coisas na organização que, mesmo quando o ambiente ou as pressões competitivas exigem mudança fundamental, a organização não consegue responder.

Johnson, Scholes e Whittington (2007, p.543) argumentam que em alguns casos pode ser necessária a utilização de uma técnica enfatizada na figura 1.3 como “big bang” para mudança. Por exemplo ela pode ser fomentada se a organização está enfrentando uma crise ou se precisa mudar sua direção rapidamente. Para o *escopo* do processo de mudança os autores atribuem a questão: ele pode ocorrer dentro do paradigma atual; assim pode-se pensar nisso como um *realinhamento* de estratégia em vez de uma mudança fundamental na direção estratégica.

Analisando a figura 1.3 e as conceituações dos autores, percebemos que é benéfico que a *natureza da mudança* em uma organização seja *incremental*, sendo assim, ela será baseada em habilidades, rotinas e crenças daqueles que fazem parte da organização, de forma que a mudança seja eficiente e possa obter seu comprometimento.

1.2.1 Planejamento estratégico.

Kenneth R. Andrews apud Mintzberg e Lampel (2006 p.78) apresenta o conceito de estratégia como:

A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades

“A estratégia pode ser vista como a construção de defesas contra as forças competitivas ou como a determinação de posições na indústria onde estas forças sejam mais fracas”. (PORTER, 1997. p.22)

1.2.2 Estratégia competitiva

Para Porter (1996. p.1) a estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência, ainda o autor afirma que a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.

“A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial em uma indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia possa melhor se defender contra estas forças competitivas ou influenciá-las em seu favor”. (PORTER, 1997. p. 22)

Para isso Porter criou um modelo de análise competitiva e de análise de setor chamado de Modelo das Cinco Forças

1.2.2.1 Modelo das Cinco Forças

“A metodologia das cinco forças permite que uma empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos para a concorrência em sua indústria, bem como permite que ela identifique as inovações estratégicas que melhorariam da melhor forma a rentabilidade da indústria – e a sua própria”. (PORTER, 1996. p.6)

Na Figura 1.2 apresenta-se o modelo das cinco forças

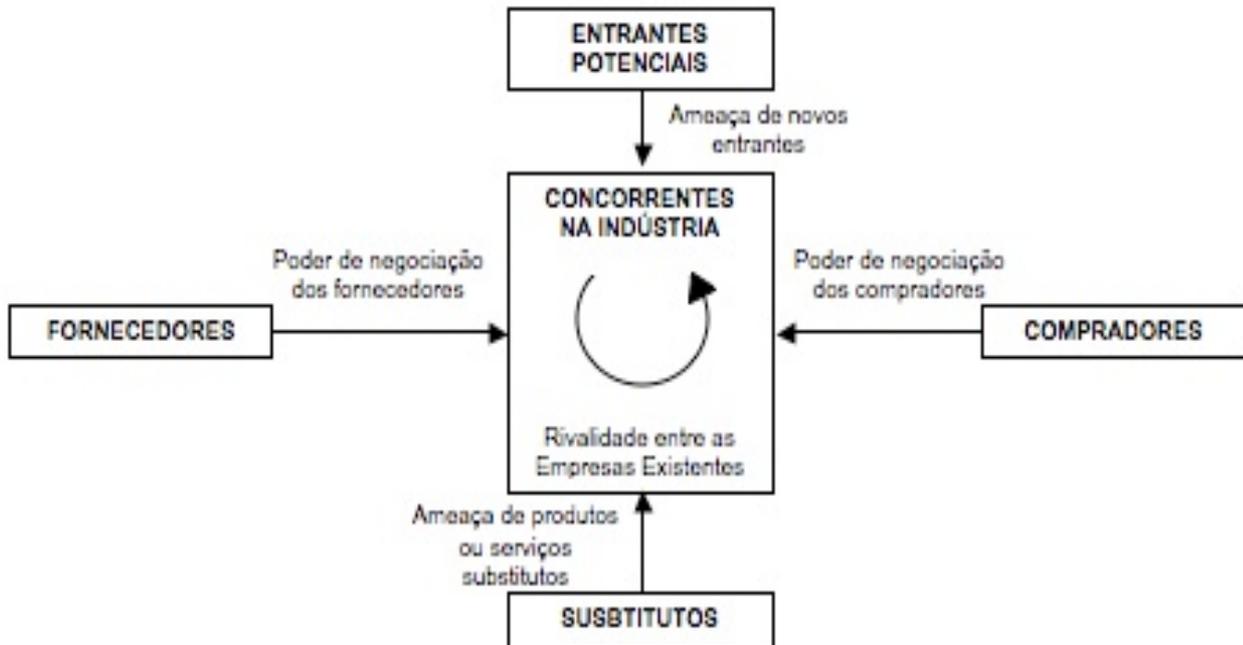


Figura 1.2: Forças que dirigem a concorrência da indústria.
Fonte: Porter (1997, p.23).

Ameaça de entrada: Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo, assim, a rentabilidade. (p.25)

Intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes: A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente. A rivalidade ocorre porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.(p. 34)

Pressão dos produtos substitutos: A identificação de produtos substitutos é conquistada através de pesquisas na busca de outros produtos que possam desempenhar a mesma função que aquele da indústria. Algumas vezes esta pode ser uma tarefa sutil e que leva o analista a negócios aparentemente muito afastados da indústria. Corretores de títulos,

por exemplo, se defrontam cada vez mais com substitutos como imóveis, seguros, mercados de câmbio e outras maneiras de o indivíduo investir capital, acentuadas em importância pelo fraco desempenho dos mercados de ações. (p.40)

Poder de negociação dos compradores: Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros – tudo à custa da rentabilidade da indústria. (p.40)

Poder de negociação dos fornecedores: Os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. (p.43)

1.2.2.2 Matriz SWOT

Existem diversas ferramentas para análise ambiental para o planejamento estratégico. “A mais empregada é a matriz e SWOT”. (MATOS e ALMEIDA, 2007 p. 151).

Para os autores Matos e Almeida (2007, p.154) “O grande objetivo da análise ambiental através da matriz de SWOT é a identificação dos rumos que a organização deverá seguir e quais os passos para que ela atinja seus objetivos estratégicos.”

No quadro 1.3, apresenta-se alguns fatores internos e externos a organização.

Quadro 1.3 – Fatores internos e externos a organização.

Fatores à organização		
Interno	Forças	- Recursos e habilidades de que dispões a organização pra explorar as oportunidades e minimizar as ameaças.
	Fraquezas	- Deficiências que inibem a capacidade de desempenho da organização e devem ser superadas para evitar a insolência.
Externo	Oportunidade	- Tendências sociais, econômicas, comerciais e políticas que podem ser positivas para a sobrevivência da organização, se aproveitadas.
	Ameaça	- Tendências sociais,econômicas, comerciais e políticas com conseqüências potencialmente negativas. - Fatores que se devem trabalhar no mundo exterior para garantir a sobrevivência da organização.

Fonte: adaptado de José Gilvomar R. Matos (2007, p.151).

Matos e Almeida (2007, p.151) apresentam ainda dois importantes passos para efetuar análise e cruzamento do ambiente organizacional:

Passo 1: Analisar o ambiente externo: foco no futuro e tendências potenciais; identificação de oportunidades oferecidas; identificação das ameaças potenciais.

Passo 2: Cruzamento com o ambiente interno: analisar cada item identificado no passo 1 e verificar como a organização está preparada para enfrentar o item identificado, então isso se constituirá em um ponto forte; se ela não estiver preparada se constituirá em um ponto fraco.

Na Figura 1.4 apresenta-se o modelo da matriz de SWOT

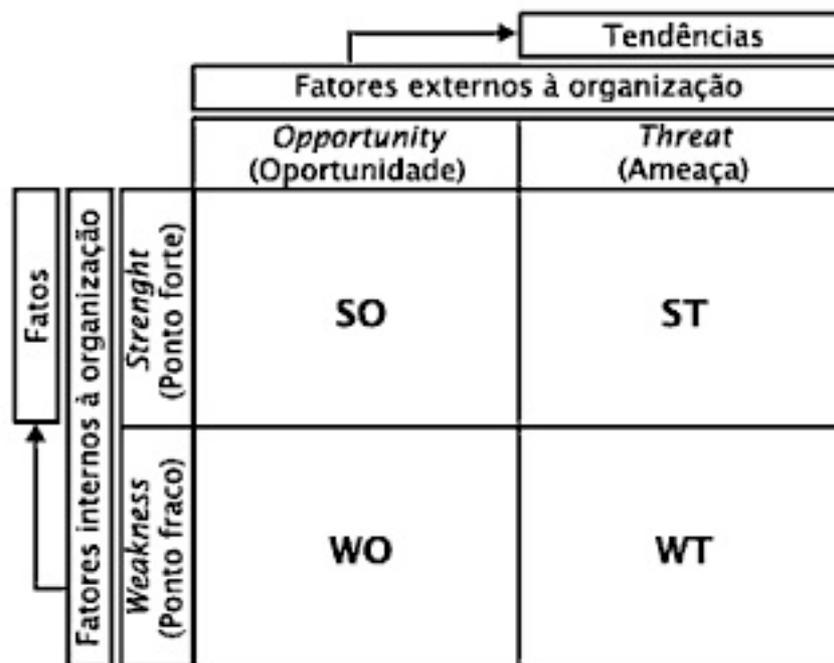


Figura 1.4: Modelo da matriz de SWOT.

Fonte: Matos e Almeida (2007, p.154).

Existe ainda quatro tipos de direcionamentos estratégicos para a organização como forma de ajuda aos gestores apresentados por Matos e Almeida (2007, p.152):

1. direcionamento estratégico SO, que usa os pontos fortes internos da organização para tomar vantagem nas oportunidades externas (pontos fortes *versus* oportunidades);

2. direcionamento estratégico WO, que visa melhorar os pontos fracos internos tomando vantagens nas oportunidades externas (pontos fracos *versus* oportunidades);
3. direcionamento estratégico ST, que usa os pontos fortes internos da organização para evitar ou reduzir os impactos das ameaças externas (pontos fortes *versus* ameaças);
4. direcionamento estratégico WT, que obriga a organização buscar a ordem para sair desta situação de caos emergente. (pontos fracos *versus* ameaças).

1.2.3 Modelos de mudança

1.2.3.1 Os oito passos para o sucesso da mudança em grande escala

A mudança em grande escala, bem sucedida, é um processo complexo que se desenrola em oito estágios. O fluxo é o seguinte: promover o sentimento de urgência, constituir a equipe de orientação, desenvolver a visão e as estratégias, divulgar com eficácia a visão e as estratégias, remover os obstáculos à ação, conquistar vitórias a curto prazo, continuar desencadeando sucessivas ondas de mudança até que o trabalho esteja concluído e, finalmente, criar uma nova cultura que consolide os comportamentos recém-adquiridos. KOTTER (2002, p18)

Ainda Kotter(2002, p.18) apresenta o fluxo ver-sentir-mudar como o mais vigoroso do que o fluxo analisar-pensar-mudar. Para o autor, as diferenças entre ver e analisar, entre sentir e pensar são críticas porque, em geral, analisamos e pensamos com muito mais freqüência, competência e conforto do que vemos e sentimos.

Para Kotter(2002, p.19), compreender por que algumas organizações estão saltando para o futuro com mais sucesso do que outras, é preciso entender, o fluxo de iniciativas eficazes de mudança em grande escala. Ainda o autor sugere um conjunto de oito passos:

Passo 1

Seja no topo de grandes empresas privadas, seja na base de entidades sem fins lucrativos, os indivíduos que alcançam os maiores êxitos em mudanças expressivas começam seu trabalho a partir da criação do senso de urgência entre os atores mais relevantes. (p.19)

Passo 2

Depois de despertarem o senso de urgência, os agentes de mudança mais bem-sucedidos constituem uma equipe de orientação, cujos membros desfrutam de credibilidade, habilidades, ligações, reputação e autoridade formal, fatores imprescindíveis ao exercício da liderança da mudança.(p.19)

Passo 3

Nos melhores casos, a equipe de orientação desenvolve visões nítidas, simples, sensatas e cativantes, que inspiram o desenvolvimento de um conjunto de estratégias. (p.20)

Passo 4

A divulgação da visão e das estratégias é a etapa seguinte – ou seja, mensagens simples e francas enviadas por meio de canais desobstruídos. (p.20)

Passo 5

Os líderes da mudança assentam as armas contra os chefes castradores, contra as informações inadequadas e contra as barreiras mentais à autoconfiança. (p.20)

Passo 6

Nos casos de grande sucesso, indivíduos capacitados e desinibidos, que trabalham para realização da visão, contam com apoio irrestrito para produzir vitórias a curto prazo. Essas vitórias proporcionam credibilidade, recursos e ímpeto ao esforço geral. (p.21)

Passo 7

Nas situações mais alvissareiras, os líderes não esmorecem. O ímpeto aumenta depois das primeiras vitórias. Algumas das mudanças fincam raízes mais profundas. (p.21)

Passo 8

Finalmente, nos melhores casos, os líderes em toda a organização fomentam uma nova cultura que incorpora mudança como algo duradouro. (p.21)

1.2.3.2 As dez chaves para a mudança

O método proposto pelo autor Benôit Grouard é formado por dez chaves, ele considera essas dez chaves essenciais para a aceleração das mudanças e para a maximização das suas chances de sucesso.

Para Grouard (2001, p.43), cada chave possibilita a conquista de uma tarefa (por exemplo, a consolidação das mudanças), cada chave envolve um procedimento, uma série de ações e um conjunto de métodos para a implementação da mudança.

Na Figura 1.5 apresenta-se o modelo das dez chaves para mudança.



Figura 1.5: Modelo das dez chaves para a mudança

Fonte: adaptado Benôit Grouard (2001, p.45).

Uma breve síntese das dez chaves com base no autor Benôit Grouard.

Definição da visão

É a visão que estimula e justifica a mudança, portanto, ela continuará a direcionar e atuar como um ponto de referência durante todo processo de mudança. A definição da visão deve ser baseada em um profundo conhecimento da empresa e de seu ambiente, bem como em uma avaliação global das questões em risco na mudança. (GROUARD, 2001 p.45)

Mobilização

Chave que dá início ao processo real de mudança, uma vez que a visão tenha sido definida, criando uma dinâmica para a mudança. À medida que a necessidade de mudança se torna evidente, surge uma sensação de ansiedade, características necessárias para a fase de mobilização. (GROUARD, 2001 p.46)

Catalisação

Definirá o processo que estimulará e gerenciará as mudanças, como qualquer outro projeto, a mudança deve ser gerenciada. A realização de mudanças requer que a resistência seja constantemente superada, a inércia e a estagnação sejam combatidas, o apoio seja oferecido e a validade das mudanças propostas seja reafirmada. Para isso se faz necessário a disposição de recursos consideráveis e dedicados exclusivamente a ela. (GROUARD, 2001 p.46)

Direção

A mudança é um processo complexo, que corre o risco de se afastar dos objetivos originais, seja por optar por um caminho errado, por ser muito demorado ou por gerar custos excessivos. A chave de direção se concentra no sistema de orientação, que mantém o processo no caminho certo, prevendo falhas e discrepâncias. (GROUARD, 2001 p.47)

Realização

Realizará a execução do processo de mudança ou, em outras palavras, a realização da transição entre a atual situação e a desejada, sendo assim é a implementação da visão. É um processo que reforça a mobilização permitindo que as pessoas entendam como podem desempenhar um papel prático para a mudança e ajudar a garantir que a mudança, uma vez alcançada, seja duradoura. (GROUARD, 2001 p.47)

Obtenção da participação

Concentra-se na participação e em como obtê-la. É um elemento importante, pois possibilita que a empresa explore a abundante diversidade de habilidades e de experiência por parte dos funcionários ajudando a quebrar a resistência imposta pelos participantes. (GROUARD, 2001 p.48)

Administração da dimensão emocional

As pessoas reagem das mais diferentes formas: podem ficar intimidadas ou atraídas pela inovação; podem sentir-se relutantes em alterar os atuais métodos ou motivadas por uma maior satisfação no trabalho. Algumas dessas reações são positivas, mas, infelizmente, muitas são negativas. De qualquer forma, deve-se cuidadosamente serem administradas, pois podem afetar seriamente o processo de mudança e, em casos extremos, até mesmo impedi-lo completamente. (GROUARD, 2001 p.47)

Forma de lidar com as questões do poder

As mudanças sempre alteram o equilíbrio do poder dentro de uma empresa, o que pode levar algumas pessoas a se oporem a ela ou tentar manipulá-la em seu próprio benefício. Poder e mudanças estão sempre em conflito, e as mudanças bem-sucedidas requerem que o equilíbrio do poder dentro de uma empresa evolua de acordo com os objetivos finais. (GROUARD, 2001 p.48)

Treinamento e supervisão

Mudar significa adquirir e assimilar novas técnicas, bem como novas linhas de pensamento e comportamento, treinamento e supervisão (ou seja, apoio oferecido a cada funcionário para ajudá-lo a mudar efetivamente e melhorar constantemente), portanto, cumpre uma importante função no processo de mudança. (GROUARD, 2001 p.49)

Comunicação ativa

No transcorrer do processo de mudança, toda a empresa deve estar envolvida em uma freqüente e ampla comunicação e este é um dos fatores que torna o processo consistente, homogêneo e dinâmico. Comunicação não significa apenas informar as pessoas sobre o processo da mudança e, com isso, tranquilizá-las e motivá-las, mas também gerar uma explosão de idéias que intensifique e acelere o processo. (GROUARD, 2001 p.50)

1.2.3.3 Modelo das 7 Forças

Para Steven (2003, p.173), “quase todos os processos de mudança falham com a ausência de urgência, visão, infra-estrutura, *know-how* e coordenação.”

Berenschot (1991) apud Steven (2003, p.173) idealizou o *modelo das sete forças*, delineando as sete forças que fazem as coisas acontecerem:

1. **necessidade** – um choque para quebrar a inércia e criar um senso de urgência;
2. **visão** – imagens específicas para fazer as pessoas ‘verem’ o que lhes é pedido;
3. **sucesso** – sucessos iniciais que criam um senso de confirmação de que a nova maneira é ‘melhor’;
4. **espírito** – poder e força para iniciar e manter um alto nível de comprometimento;
5. **estrutura** – apoio estrutural em nível organizacional para desafiar pessoas, bem como para endossar as mudanças;
6. **capacidades** – conhecimento, habilidades e *empowerment* para equilibrar novas tarefas e responsabilidades;
7. **sistemas** – informações, revisões e recompensas para fechar o elo e confirmar o desempenho desejado.

Ainda Berenschot (1991) apud Steven (2003, p.173), relata que:

O modelo é usado principalmente para ajudar a entender os elementos necessários e a estrutura de um processo de mudança. A necessidade pode ser resultado de uma situação com a qual a organização é confrontada (como, crise de caixa), ou de uma ação deliberada pela administração ou agentes de mudança (como anunciar muitas demissões)[...]

O objetivo desse modelo é levar ordem as forças relevantes no processo de mudança organizacional, sua maior força está na simplicidade do modelo, mas deve-se ter em mente que o excesso de simplificação pode obscurecer o campo complexo dos princípios do projeto comportamentais e organizacionais, sendo assim, a aplicação bem-sucedida do modelo requer mais investigação nessas mesmas áreas. (HAVE 2003, p.175)

1.3 Ciclo da mudança

1.3.1 Gerenciamento de equipe de mudança

Obter apoio dos subordinados, às vezes, é o maior desafio de quem lidera uma mudança. Como John P. Kotter, professor da Harvard Business School, observa em seu livro *O Coração da Mudança* (ed. Campus), “hoje uma pessoa sozinha não consegue lidar eficazmente com a mudança rápida e em grande escala. É importante contar com as pessoas certas, que estejam totalmente comprometidas com a iniciativa de mudança, que sejam respeitadas dentro da organização e que tenham poder e influência para impulsionar o esforço de mudança em seus respectivos níveis hierárquicos”.

Benôit (2001, p.I) argumenta, que a questão da liderança para o processo de mudança também é freqüentemente subestimada e tratada como se fosse uma questão de bom senso, como se não fosse necessário o devido preparo para promover a adequada mobilização das pessoas na direção da mudança desejada, transformando mudanças em verdadeiros desastres, principalmente pela falta de uma liderança preparada, profissional, forte e ágil.

Como uma das limitações desse trabalho não será abordada a questão cultural para a equipe de mudança, diante dos autores citados, notamos a importância de ter essa preocupação por parte da organização. Partimos do pressuposto que a organização tenha essa questão resolvida em seu processo.

CONCLUSÃO

Diante do estudo do referencial bibliográfico realizado pudemos concluir que saber a hora de mudar e como mudar antecipadamente é uma situação que as empresas cada vez mais tem enfrentado em seu dia-a-dia. Estas questões afetam diretamente a estratégia organizacional e podem causar um impacto devastador. A mudança é uma realidade presente em todas organizações e, assim sendo, faz-se necessário estar preparado para enfrentá-la.

Porém algumas organizações resistem às mudanças que possam mexer com a segurança e estabilidade.

A TI representa hoje não só um setor onde se trata assuntos de informática mas também um instrumento gerencial capaz de apoiar a organização no mais diferentes aspectos.

Com o estudo realizado dos modelos de mudanças apresentados nesse trabalho, foram de extrema importância para a análise de requisitos mínimos de software, tornando viável para a segunda etapa deste trabalho a proposição de um modelo de ferramenta de apoio para a gestão de mudanças na estratégia organizacional afim de assegurar o tratamento sistemático das mudanças motivadas pelas forças externas que podem afetar o ambiente organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAHAMSON, Eric. **Mudança organizacional**. São Paulo: 2006.

BRESSAN, Laura Cyndia. **Mudança organizacional**: Uma visão geral. Universidade São Francisco, Bragança Paulista SP. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 13 maio. 2009.

BARBOSA, José Gonçalves. **Mudança de comportamento**: uma estratégia de desenvolvimento e crescimento das organizações. 2002. 108f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina.

CARVALHO, Antonio Vieira. **Aprendizagem organizacional em tempos de mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

DUCK, Jeanie. Daniel. Gerenciando a mudança – A Arte do Equilíbrio. Rio de Janeiro: Campus, 1999. (Harvard Business Review).

GROUARD, Benôit. **Empresa em movimento**: conheça os fundamentos e técnicas da gestão de mudanças. São Paulo: Negócio, 2001.

GUILLORY, John. **A empresa viva**. São Paulo: Cultrix, 2002.

HAVE, Steven ten; HAVE, Wouter ten; STEVENS, Frans e ELST, Marcel van der. **Modelos de gestão**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

JOHNSON Gerry; SCHOLEs Kevan; WHITTINGTON Richard. **Explorando a estratégia corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTTER, John P.; COHEN, Dan S. **O coração da mudança**: Transformando empresas com força das emoções. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B. e ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. **Análise do ambiente corporativo**. São Paulo: E-Papers, 2007.

MINTZBERG Henry; QUINN James Brian. **O processo da estratégica**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAN, M. S. **A nova era da inovação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.