

Mudanças organizacionais: desafios e impactos na implementação

Mariana Mota Ferreira Nascimento¹

Resumo

A mudança organizacional pode ser definida como uma ou mais alterações planejadas ou não na relação entre a organização e o meio em que ela está inserida. Estas mudanças estão sempre visando a eficiência e eficácia organizacional, garantindo a satisfação do cliente e superando seus concorrentes. Dessa forma, este trabalho se propôs a responder ao seguinte questionamento: qual a relação existente entre mudança e competitividade organizacional? Apresentando os seguintes objetivos de pesquisa: objetivo geral compreender sobre as mudanças organizacionais e, objetivos específicos: analisar os desafios de competitividade e entender como capacitar os funcionários para uso de novas tecnologias e como novas práticas de trabalho influenciam nas organizações. Para isso foi utilizada uma metodologia qualitativa, com caráter exploratório, desenvolvendo uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos. Concluiu-se que para a organização ter sucesso e crescimento constante, é necessário a análise de suas dificuldades para que sejam implementadas mudanças que auxiliem na melhoria da empresa e seu crescimento.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Desafios. Pessoas.

Abstract

Organizational change can be defined as one or more planned or unplanned changes in the relationship between the organization and the environment in which it is inserted. These changes are always aiming at efficiency and organizational effectiveness, ensuring customer satisfaction and surpassing its competitors. Thus, this work aimed to answer the following question: what is the relationship between change and organizational competitiveness? Presenting the following research objectives: general objective to understand about organizational changes and specific objectives: analyze competitiveness challenges and understand how to empower employees to use new technologies and how new work practices influence organizations. For this, a qualitative methodology was used, with exploratory character, developing a bibliographic research in books and articles. It was concluded that for the organization to succeed and constantly grow, it is necessary to analyze its difficulties in order to implement changes that help in the improvement of the company and its growth.

Keywords: Organizational change. Challenges. People.

¹Graduanda do curso de Bacharelado em Administração na instituição UNEB-Campus XI, marymota2008@hotmail.com

² Mestre em Administração pela UNIACS, Professora Assistente do Curso de Administração da UNEB, campus XI. jcaldas@uneb.br

Introdução

A concorrência, a competitividade e a luta pela sobrevivência estão cada vez maiores e torna-se necessário que as empresas adotem estratégias de mudança para conseguirem se manter. A mudança organizacional pode ser definida como uma ou mais alterações planejadas ou não na relação entre a organização e o meio em que ela está inserida. Estas mudanças estão sempre visando à eficiência e eficácia organizacional, garantindo a satisfação do cliente e superando seus concorrentes.

Entretanto, falar e implementar a mudança em um ambiente organizacional não é tarefa fácil para os gestores. É preciso levar em consideração elementos como globalização, competitividade, desenvolvimento sustentável e outros, que interferem diretamente no desempenho organizacional.

Pensando na relação entre organização e mudança, este trabalho de pesquisa busca responder ao seguinte questionamento: qual a relação existente entre mudança e competitividade organizacional? Para ajudar a respondê-lo, tem-se os seguintes objetivos de pesquisa: como objetivo geral compreender sobre as mudanças organizacionais e, como objetivos específicos, pesquisar os desafios de competitividade, entender como capacitar os funcionários para o uso de novas tecnologias e como novas práticas de trabalho influenciam nas organizações.

Destaca-se que para atingir os objetivos propostos foi utilizada uma metodologia qualitativa, com caráter exploratório, desenvolvendo uma pesquisa bibliográfica em livros e artigos para compreender o comportamento do mercado e as ações das organizações para que se adequem às mudanças organizacionais necessárias para sua melhoria e crescimento.

Assim, este trabalho encontra-se organizado da seguinte forma: esta introdução, em seguida o referencial teórico que abordará sobre o conceito e tipos de mudança organizacional, além de tópicos que discorrem a respeito da competitividade do mercado e novas tecnologias e práticas de trabalho. Em seguida as considerações finais e as referências utilizadas para a construção do trabalho.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico busca abordar os seguintes temas: conceito e tipos de mudança organizacional, os desafios de competitividade encontrados pelas organizações, a capacitação de seus funcionários diante das mudanças, e o uso de novas tecnologias e novas práticas de trabalho que são necessárias para o bom andamento da empresa.

2.1 Mudança Organizacional

Mudança Organizacional é um tema que vem sendo bastante discutido no mundo das organizações. Se trata de trazer algo novo e diferente para o dia-a-dia organizacional e muitas vezes, o tema não é bem aceito pelos membros da organização. Destaca-se que as mudanças organizacionais são influenciadas, muitas vezes, pelas mudanças impostas pela sociedade, sejam elas sociais, econômicas ou políticas.

De acordo com Marques (2019), a mudança organizacional pode ser compreendida como a adequação de uma empresa às exigências que o mercado lhe impõe, sendo causada pela influência de fatores internos ou externos. Esta mudança pode ser planejada ou não, e sempre tem como objetivo buscar a satisfação do cliente e fazer com que a empresa se mantenha competitiva no mercado, gerando lucros e mantendo a empresa forte e crescente.

A agilidade e rapidez na adaptação da empresa e dos seus funcionários às mudanças são fatores de sobrevivência, pois a cada dia surgem novas transformações organizacionais e novas formas de gestão. Por isto, torna-se necessário o planejamento para as mudanças organizacionais e a avaliação das necessidades da empresa.

Existem quatro tipos de mudanças organizacionais: incremental, transformacional, evolucionária e revolucionária.

- A mudança incremental tem por objetivo acrescentar algo de melhor à empresa, ou seja, aumentar a eficiência e melhorar o uso dos recursos.
- A mudança transformacional, não busca acrescentar, mas sim alterar o

que já existe para que funcione de forma melhor, um processo já existente na empresa, por exemplo.

- A mudança evolucionária surge para atender necessidades específicas da organização ou uma demanda do mercado.
- A revolucionária surge de um propósito geral que envolve a mudança brusca de aspectos já existentes na empresa.

Segundo Goreske (2007, p.7), “as organizações que resolvem promover mudança organizacional têm que avaliar qual dimensão ou tipo de mudança que estão dispostas a fazer”. A mais comum destas mudanças é a incremental, que muitas vezes ocorre sem muito planejamento formal. No entanto, a mudança transformacional costuma causar mais impactos ao ser implementada, pois exige que os funcionários e até mesmo os líderes da empresa mudem a maneira de trabalhar a qual estão acostumados, gerando um certo desconforto.

O que se percebe é que a quantidade de mudanças significativas e frequentemente traumáticas nas organizações têm crescido substancialmente ao longo das últimas duas décadas. Os esforços que algumas empresas fazem para mudar contribuem para que elas se adaptem de forma significativa às condições de transformação, aprimorando a posição competitiva e preparando para um futuro melhor. Em muitas situações, porém, as melhorias foram decepcionantes, com recursos desperdiçados e funcionários dispensados, apreensivos e frustrados. (Goreske, 2007, p.7)

Percebe-se com isto que, para a empresa conseguir enfrentar os desafios de competitividade, utilizando as mudanças organizacionais, é preciso uma análise adequada das necessidades da mesma, afim de compreender qual mudança deve ser implementada. Bem como a capacitação de seus funcionários, com o objetivo de que as mudanças não venham a causar problemas, ao invés de soluções.

2.1.1 Desafios de competitividade e capacitação de funcionários

As organizações existem para atender as necessidades de seus clientes, pois elas são responsáveis por produzir bens e serviços para a sociedade, gerando lucro para seus acionistas e promovendo, também, o desenvolvimento econômico.

Atualmente, as organizações estão buscando novos caminhos a fim de

fidelizarem seus clientes e para conquistar novos clientes, e para isto, é preciso desenvolver novas estratégias pois o atendimento diferenciado faz a diferença neste processo. Para que a organização seja reconhecida e tenha competência, é necessário trabalhar a qualidade do ambiente, dos seus produtos e do atendimento ao público.

Um fator importante a se considerar a respeito da luta das organizações em enfrentar a crescente competitividade e inovações do mercado de trabalho é, além da cultura organizacional, a cultura nacional e regional. Conforme as empresas tentam se fortalecer no mercado, as mudanças organizacionais estão cada vez mais presentes e o fato de, muitas vezes, os funcionários não estarem preparados para isto, dificulta bastante a inserção das mesmas.

A competitividade como eficiência é definida, por outro lado, pela habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial. Traduzida nas relações insumo-produto ou custo-preço, a competitividade é delimitada pelo produtor, e mensurável por indicadores como produtividade e técnicas de produção, em comparação àqueles apresentados pelas organizações de maior rendimento do setor. (Machado-da-Silva, 2010, p.37)

Observa-se, que são muitas as causas de crises nas empresas, o que gera a necessidade de mudanças organizacionais. Crises internas, por exemplo, podem estar ligadas à cultura organizacional, na qual muitos empregados não se dispõem a aprender novas formas de trabalho, e a incapacitação e falta de treinamento da mão-de-obra.

As causas internas se resumem na sucessão do controlador da empresa, no desentendimento entre os sócios, no capital insuficiente, na avaliação incorreta das possibilidades de mercado, nas operações de alto risco, na falta de profissionalização da administração e mão-de-obra não qualificada, na baixa produtividade, no excesso de imobilização e de estoque, na obsolescência dos equipamentos, na redução das exportações, nos investimentos em novos equipamentos, etc. (Brito, 2004, p.29)

Tendo em vista estas e outras dificuldades que a empresa pode enfrentar, as mudanças organizacionais têm por objetivo encontrar soluções e maneiras para que a organização consiga se reerguer sem, necessariamente, ter que demitir funcionários, gerando desemprego. Utilizar a estratégia de treinamento é importante para manter os funcionários atualizados e eficientes na busca por resultados, mas

também para motivá-los em suas atividades.

Quando a organização decide investir em cursos de treinamento para seus funcionários, ela está criando profissionais mais preparados para buscar alcançar os objetivos da empresa. Este é o primeiro passo para obter o sucesso e o seu lugar no mercado. Deste modo, para capacitar seus funcionários, é necessário que a organização trace os pontos fracos e fortes de cada um, potencialize as habilidades do colaborador, acompanhe a tecnologia, e conheça os tipos de treinamento para saber qual o mais adequado. O investimento em treinamentos corretos faz com que a empresa e o colaborador estejam em constante crescimento.

Assim, destaca-se que desenvolver competências é fazer as pessoas adquirirem conhecimentos, habilidades e atitudes para o bom desempenho de seus cargos, funções e papéis. E isso é importante para a empresa e para o colaborador, pois “proporciona excelência do trabalho, produtividade, qualidade, utilização adequada dos equipamentos e satisfação pessoal de contribuir com a empresa e de se tornar especialista no que faz”. (SEBRAE, 2013, p. 1)

A capacitação e o desenvolvimento de pessoas é um processo composto por quatro fases sequenciais, são elas: a determinação das necessidades de capacitação, que é processo em que a empresa identifica as carências da mesma, como a baixa qualidade e quantidade de seus produtos ou serviços, baixa produtividade, entre outras. A programação da capacitação que é a elaboração de um plano de ação. E por fim, a execução da capacitação e avaliação dos resultados da capacitação. (SEBRAE, 2013, p. 1-5)

Muitas vezes, as mudanças são vistas como ameaças e novas dificuldades, principalmente para os colaboradores, pois estavam acostumados e adaptados à uma outra forma de trabalho. De acordo com Wood Jr. (1992, p. 76-77, apud Herzog, 1991, p. 6-11) “mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia”.

2.1.2 Automatização de atividades

Atualmente, o mundo globalizado, informatizado e tecnológico tem tomado

conta da sociedade, bem como das organizações. Tais recursos tecnológicos estão aí para facilitar o trabalho. Um exemplo de mudança organizacional é a automatização das atividades, que pode parecer simples, no entanto, gera um forte impacto na produtividade da empresa. Ela pode ser implementada desde os processos da linha de produção, até os setores administrativos, por meio de máquinas e sistemas que facilitam as atividades.

A automação de tarefas tem tudo a ver com os avanços do mercado e a inserção da tecnologia dentro das empresas.

Automatizar tarefas que antes demandavam tempo dos colaboradores é uma mudança organizacional que melhora a produtividade, elimina erros e a necessidade de retrabalho. (SB Coaching, 2021, p.4)

Observa-se assim, que a automação é uma das decisões que era mais impacto na organização. De acordo com SB Coaching (2021), a automação se apresenta como uma das mudanças organizacionais que agem diretamente no desempenho dos funcionários. Entretanto, se faz necessário que a organização mantenha uma atenção maior no comportamento dos mesmos, visto que a mudança pode causar ansiedade, medo e insegurança nos trabalhadores.

O que se pode destacar neste contexto, é que a automação e a utilização de novas tecnologias fazem com que muitas organizações acelerem seu processo de mudança, seja ela estrutural, tecnológica e de pessoas. Automatizar significa, muitas vezes, diminuir o trabalho, o retrabalho, o desperdício e diminuir o número de pessoas em atividade promovendo a mudança dos processos de trabalho. O trabalhador precisa se adequar a novas formas de trabalhar, de desenvolver suas atividades, se adaptando a novos processos e novos equipamentos. Segundo Leite,

O operário que anteriormente controlava apenas uma máquina ou uma operação de uma máquina, passa a ser responsável por uma ou várias máquinas que executam diversas operações e que muitas vezes pode ser operacionalizada no próprio escritório. (Leite, 2012, p. 27)

Essa implementação de automação e novas tecnologias pode levar as pessoas ao desemprego tecnológico. Em países desenvolvidos, o desemprego tecnológico não é tão grande pois existem planejamentos específicos que fazem com que os trabalhadores não sejam muito afetados pelo mesmo. Em países como o Brasil, o desemprego tecnológico não é muito discutido nas organizações. Ressalta-se que quando este tema se torna de pauta legal, acaba por ter fins

socialmente estabelecidos pelas classes dominantes, as quais defendem seus próprios interesses sociais e políticos.

As empresas buscam, enfim, adaptar-se às novas exigências de competitividade para garantir presença na nova configuração do mundo globalizado. Tais mudanças vêm promovendo alterações na estrutura e dinâmica do mercado de trabalho, tendo como consequência o desemprego, a precarização nas condições e relações de trabalho, diminuição do emprego industrial, redução do trabalho assalariado com registro e aumento do trabalho sem registro, do trabalho temporário. Enfim, há um aumento da participação do setor informal, do trabalho flexível e o agravamento da exclusão social. (Gomes, 2002, p.19)

Ao se falar em mudanças organizacionais e, sendo a automação de processos uma delas, a questão da desumanização do trabalhador, do aumento do número de desempregados e vários outros elementos relacionados as pessoas no ambiente de trabalho vem à tona. É notório que as mudanças atinam diretamente as pessoas e que são necessárias para o crescimento e desenvolvimento das organizações. Sendo assim, torna-se necessário a possibilidade de criação de novas políticas que girem em torno de medidas reivindicatórias e que permitam ao trabalhador ter maior conhecimento de seus direitos frente à sua recolocação no mercado, para enfrentar o desemprego tecnológico.

2.2 Entendendo sobre inovação

A inovação é um elemento que vem sendo cada vez mais discutido e introduzido nas organizações. Estimular à inovação, significa incentivar os funcionários a desenvolverem sua criatividade no desempenho de suas atribuições. Em tempos em que a concorrência se mostra cada vez mais acirrada é necessário que as organizações busquem algum tipo de diferencial competitivo para que possam ter destaque. Em virtude dessa concorrência, os estores estão dedicando mais tempo a ouvir ideias e novas sugestões dos colaboradores a fim de conseguirem elementos diferentes para o desempenho das organizações.

Os estores que possuem um comportamento conservador, com relação a ouvir seus funcionários e deixar que eles se expressem quanto a novas possibilidades de trabalho, correm o risco de deixar os funcionários com o sentimento de que não são ouvidos e que suas ideias não são importantes para o

crescimento e desenvolvimento da organização. Destaca-se ainda, que a inovação pode acontecer de diversas formas e tipos. Segundo SB Coaching:

Alguns tipos de inovação são relevantes como a inovação em produto, que é quando uma empresa lança um produto novo, ou então melhora tanto a experiência do consumidor que provoca um grande efeito no mercado. A inovação em serviço, que segue a mesma lógica da inovação em produto, pois é possível inovar oferecendo um serviço novo ou melhorando um já existente. Inovação em processo, que é quando a empresa cria um novo método para algum processo operacional essencial para o negócio. A inovação em marketing que pode estar no preço, no posicionamento no mercado, na embalagem ou na distribuição do produto.

Existe também a inovação na comunicação que significa adotar um plano de comunicação inovador sem ser uma empresa reconhecidamente inovadora. Além disso, existe o modelo de negócio que é uma tela onde são resumidas as principais informações sobre o negócio: parcerias, atividades, recursos, relação com clientes, canais, segmentos de mercado, custos, fontes de rendimento e, claro, proposta de valor. A inovação em um modelo de negócio ocorre quando uma empresa cria uma lógica de funcionamento que nunca foi usada. SB Coaching (2021, p.06)

Para implementar os processos de mudança nas organizações se faz necessário clareza dos objetivos que se busca alcançar com as mesmas. É preciso ainda, que a mudança seja informada e compartilhada com os funcionários de maneira clara, simples e direta, para que as pessoas se sintam como parte integrante do processo. E, como todo novo processo, a mudança tem as fases de preparação, implantação e adaptação, que devem ser respeitadas a fim de que a mesma possa ser aceita e implementada de maneira correta para alcançar a eficácia. “Empresas que têm uma cultura voltada para a inovação demonstram maior agilidade para identificar tendências de mercado e atender às novas demandas que elas trazem. Ou, então, para criar novas demandas”. (SB Coaching, 2021, p.3)

Deste modo, para que a organização seja inovadora, é necessário concentrar os esforços primeiramente em uma estratégia, e um posicionamento como empresa buscando processos que valorizem, sobretudo, seus profissionais.

Considerações Finais

Pode-se concluir, portanto, que as mudanças organizacionais são uma tentativa de a empresa adequar-se às exigências impostas pelo mercado, com o intuito de continuarem em alta e se garantirem neste mercado amplo e de grande

concorrência. As mudanças causam grandes impactos na organização por trazerem propostas de como o trabalho deve ser feito que, muitas vezes, nunca haviam sido cogitadas e idealizadas na mesma.

Compreende-se, também, que a alta competitividade gera grandes desafios para a organização. Esta, por sua vez, deve buscar melhorias na qualidade de seus produtos ou serviços, tendo em vista os limites impostos pela sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial.

Além disto, infere-se, ainda, que as empresas devem utilizar a estratégia de treinamento de seus funcionários, afim de torná-los mais eficientes, dispostos e satisfeitos com o próprio trabalho. O investimento em cursos de capacitação por parte da organização faz com que seus funcionários estejam mais preparados para a busca de resultados positivos para a empresa. É importante que a organização trace seus pontos fracos e fortes, bem como os de seus funcionários, para que designe o treinamento correto para cada um, afim de que seu investimento dê resultados satisfatórios e coloque a empresa em constante crescimento.

Ademais, constata-se com este trabalho, que novas práticas de trabalho influenciam bastante nas organizações e seus funcionários. A perda de foco e a resistência das pessoas para com as mudanças são as principais dificuldades para o alcance dos objetivos. Ou seja, o comportamento das pessoas é um dos fatores fundamentais para que a mudança organizacional dê certo e seja efetiva.

O mundo atual encontra-se informatizado e mais tecnológico, e com as organizações não acontece de maneira diferente. Estes recursos surgiram no intuito de facilitar o trabalho e a automação das atividades nas organizações é um grande exemplo disto. A automação ou automatização vem gerando um grande impacto na empresa e é um exemplo de mudança organizacional que gera maior rapidez na produção, fazendo com que a empresa lucre mais por produzir maior quantidade de produtos em menos tempo, além de facilitar as atividades para os colaboradores.

Com a automação, no entanto, surgiu o aumento do desemprego e, portanto, tornaram-se necessárias medidas para permitir ao trabalhador ter maior conhecimento de seus direitos com relação a sua posição e importância no mercado de trabalho. É necessário que os estores mantenham um olhar cuidadoso sobre as

pessoas em ambiente de trabalho a fim de que as mesmas não se sintam desprezadas em razão das diversas mudanças introduzidas com as tecnologias.

A implementação da mudança organizacional traz muitos benefícios para a empresa, não apenas financeiramente, mas gera uma visão mais clara e objetiva de si mesma e de seus objetivos, ajudando-a a alcançá-los. Entretanto, como destacado no texto do trabalho, é necessário atentar para as fases da mudança. A mudança requer planejamento, preparação, implantação e adaptação, e só com o respeito a todas essas etapas o seu processo será consolidado e implementado com sucesso.

REFERÊNCIAS

BRITO, Renato Faria. **A reorganização e a recuperação das empresas em crise: fundamentos edificantes da reforma falimentar.** 2004.

COACHING, S.B. 2021 **Mudanças organizacionais: o que são, exemplos e como implementar.** Disponível em: <https://www.sbcoaching.com.br/mudancas-organizacionais/> Acesso em: 10 jun. 2021.

DE OLIVEIRA, L. 2011 **Atendimento diferenciado ao cliente.** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/atendimento-diferenciado-ao-cliente> Acesso em: 04 maio 2021.

GOMES, Maria Terezinha S. **As mudanças no mercado de trabalho e o desemprego em Presidente Prudente/SP - Brasil.** 2002

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. **Competitividade Organizacional: uma Tentativa de Reconstrução Analítica.** 2010.

MADEIRA GORESKE, A. **Mudança Organizacional – Capacidade de Adaptação.** 2007.

ROBERTO MARQUES, J. **Qual o conceito e os tipos de mudanças organizacionais.** Disponível em: <https://www.ibccoaching.com.br/portal/rh->

gestao-pessoas/qual-conceito-tipos-mudancas-organizacionais/> Acesso em:
04 maio 2021.

SEBRAE. **Capacitar e desenvolver competências é um processo.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/capacitar-e-desenvolver-competencias-e-um-processo>> Acesso em: 17 maio 2021.

WOOD, Thomas Jr. **Mudança organizacional.** Rio de Janeiro: Atlas, 2011.