

# GESTÃO DA MUDANÇA E SEU IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Laurita Christina Bonfim Santos<sup>1</sup>

Jordana Romero Silva<sup>2</sup>

Lívia Martins Arruda<sup>3</sup>

Rodrigo Vieira Ribeiro<sup>4</sup>

Vanessa Morgado Madeira Caldeira<sup>5</sup>

**Resumo:** O presente artigo foi elaborado por meio de um estudo descritivo que se iniciou com um estudo bibliográfico sobre a importância da gestão da mudança frente às constantes transformações pelas quais as organizações têm enfrentado a fim de se manterem competitivas e eficazes. As mudanças ocorrem frequentemente, conforme as pressões e ações do ambiente interno e externo, provocando assim uma quebra de paradigmas e adequando cultural organizacional aos novos tempos. Mas para que essas mudanças sejam implementadas, seu processo deve se dar de forma holística, levando-se em consideração todos os níveis organizacionais, bem como todos os afetados devem ser previamente comunicados acerca dos motivos e benefícios da mudança a ser implementada. Com isso, os membros da equipe terão papel atuante no processo de mudança e não se sentirão excluídos e forçados a realizar um processo que não reconhecem. Quaisquer que sejam as mudanças a serem implementadas, estas serão mais difíceis de lidar quando implementadas por alguém que não pertencente à organização, gerando desconfiança e resistência por aqueles que devem fazer parte do planejamento. A pesquisa bibliográfica deste artigo foi desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente por artigos científicos e pesquisa documental realizada através de blogs e sites sobre o tema abordado.

**Palavras-chave:** Gestão da mudança. Organização. Ambiente organizacional.

1 Doutoranda em Ciências da Educação pela Facultad Interamericana de Ciências Sociales - Fics. E-mail: laurita.christina@gmail.com

2 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: jordanaromeros@gmail.com

3 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: liarruda@hotmail.com

4 Mestrando em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: rodrigovr2106@gmail.com

5 Mestranda em Tecnologias Emergentes em Educação pela Must University. E-mail: pedagogavanessamorgado@gmail.com

**Abstract:** This article was prepared through a descriptive study that began with a bibliographic study on the importance of change management in the face of the constant transformations that organizations have faced in order to remain competitive and effective. Changes occur frequently, according to the pressures and actions of the internal and external environment, thus causing a paradigm shift and adapting organizational culture to new times. But for these changes to be implemented, their process must be holistic, taking into account all organizational levels, as well as all those affected must be previously communicated about the reasons and benefits of the change to be implemented. With this, team members will have an active role in the change process and will not feel excluded and forced to carry out a process they do not recognize. Whatever changes are to be implemented, these will be more difficult to deal with when implemented by someone outside the organization, generating distrust and resistance from those who must be part of the planning. The bibliographic research of this article was developed from material already prepared, consisting mainly of scientific articles and documentary research carried out through blogs and websites on the topic addressed.

**Keywords:** Change management. Organization. Organizational environment.

## Introdução

O processo de gestão da mudança caracteriza-se como um componente intrínseco à dinâmica de qualquer organismo, seja individual ou organizacional. Em um cenário caracterizado pela incessante transformação nos âmbitos social, político, econômico, tecnológico e cultural, torna-se imperativo para as organizações não apenas reconhecerem, mas também se adaptarem proativamente a essas mudanças a fim de assegurar sua própria sobrevivência e relevância. Esta introdução busca contextualizar a relevância do tema, destacando a natureza inevitável e multifacetada da mudança no contexto organizacional (Santos, 2014).

No contexto da gestão da mudança, é fundamental compreender os distintos tipos de transformações que uma organização pode vivenciar: estruturais, estratégicas, operacionais e táticas (Baldissera, 2022; Johann *et al.*, 2015).

As mudanças estruturais são aquelas que afetam a hierarquia da organização de cima para baixo, como por exemplo, a criação ou exclusão de uma área ou setor organizacional. Em paralelo, as mudanças estratégicas

orientam-se para a busca de resultados otimizados por meio de abordagens distintas, como a implementação de novos *softwares* ou sistemas gerenciais. Por sua vez, as mudanças operacionais são aquelas que visam aprimorar ou substituir processos existentes, introduzindo novas práticas e hábitos inovadores na rotina de trabalho. Já as mudanças táticas são concebidas para potencializar a eficiência das ações organizacionais, inovando processos que impactam setores específicos ou a organização como um todo. Essa categorização possibilita uma compreensão mais precisa das variadas nuances da mudança, preparando gestores e profissionais para enfrentar os desafios específicos inerentes a cada tipo de transformação (Baldissera, 2022; Johann *et al.*, 2015).

Independentemente da natureza específica da mudança, seu propósito fundamental reside na busca pela competitividade organizacional e na adaptação contínua ao ambiente circundante. Crissi (2016) destaca que a essência da mudança reside na capacidade da organização responder de maneira eficaz aos desafios contemporâneos, alinhando-se de maneira estratégica ao espaço e à realidade que a circunscrevem. Afinal, o objetivo último é promover um crescimento sólido, sustentável e contínuo, atendendo às aspirações dos diversos *stakeholders*, incluindo gestores, clientes, colaboradores e demais públicos envolvidos.

Essa abordagem busca aprofundar a compreensão sobre o papel da mudança nas organizações, fornecendo uma base sólida para análises mais detalhadas e estratégias de implementação eficazes no contexto da gestão organizacional e tecnológica.

## **Fundamentação teórica**

A mudança organizacional, conceituada como qualquer modificação efetuada na estrutura da empresa em resposta a ações e influências externas ou internas, constitui um fenômeno intrínseco à dinâmica empresarial contemporânea. Como exemplo de mudança organizacional pode-se citar: elaboração de um planejamento estratégico com vistas a conquistar vantagens competitivas ou até mesmo para atingir melhores resultados no mercado (Lima, 2003). Nesse sentido, a abordagem de Crissi (2016) e Vasconcelos *et al.* (2015) ressalta que a mudança organizacional ocorre quando uma empresa reconfigura seus processos internos em busca de objetivos específicos. Estes objetivos podem abranger a melhoria das condições de trabalho, aumento da produtividade, conquista de vantagens

competitivas, atendimento às demandas dos clientes, otimização de resultados, aprimoramento de processos e a adaptação às tendências do mercado.

A gestão da mudança, por sua vez, configura-se como o processo pelo qual indivíduos e organizações se adaptam às mudanças, sejam elas voluntárias (necessárias ao crescimento planejado) ou involuntárias (decorrentes de fatores não previstos no planejamento empresarial). Este processo, conforme Machado e Neiva (2017) requer a aplicação de um conjunto de ferramentas, recursos, processos, habilidades e princípios, com o propósito de conduzir a organização em direção ao estado desejado no contexto da transformação.

A fim de abordar a relevância da gestão da mudança dentro das organizações, um estudo realizado pela Associação para Desenvolvimento de Talentos (ATD) nos Estados Unidos revela que 92% das organizações passaram por algum tipo de mudança nos últimos três anos. Contudo, a expressiva taxa de insucesso, registrando 70% das iniciativas de gestão da mudança, ressalta a complexidade inerente a esse processo. Diversos fatores, como falta de preparo da equipe, da organização e resistência dos funcionários, são apontados como determinantes para o fracasso das iniciativas (Sassi, 2020).

Contrastando esses dados, 19% dos entrevistados relataram êxito em suas organizações na efetiva gestão da mudança. Isso sugere que, quando adequadamente equipadas com os recursos, habilidades e competências necessárias, as organizações conseguem implementar mudanças de maneira eficaz (Sassi, 2020). Essa disparidade ressalta a importância de uma abordagem estratégica e consciente na gestão da mudança para maximizar as chances de sucesso.

Dentre os vetores que impulsionam a necessidade de gestão da mudança, destacam-se (Johann *et al.*, 2015):

- Automação: quando há uma demanda por automação de processos organizacionais;
- Globalização: atualmente pequenas empresas conseguem competir com outras empresas de maior porte e até de outros países;
- Capacitação e atualização: quando há a necessidade de treinamento das pessoas envolvidas ou até mesmo atualização do conhecimento para se adequar às novas tecnologias.

Nesse cenário, a ATD propõe o modelo CHANGE, delineando etapas cruciais para uma gestão de mudanças eficaz (Sassi, 2020):

Desafiar o estado atual: nessa etapa, é necessário reconhecer que o estado atual da organização não está tão favorável em termos de competitividade, produtividade, organização das pessoas e até em termos de liderança. Desse modo, é preciso reconhecer e desafiar esse estado atual.

Harmonizar e alinhar a liderança: aqui, os líderes serão os responsáveis por “vender” internamente essa mudança e também realizá-la. Ou seja, é preciso dar condições para que a liderança esteja alinhada com o processo de mudança e também harmonizada com a cultura e com a necessidade para realizar tal mudança.

Ativar o compromisso: trazer as pessoas para um estado de consciência organizacional no qual elas sejam capazes de reconhecer a necessidade de realizar a mudança. E se possível, que isso seja feito mais proativamente antes do fato ocorrer. Assim, ativar o compromisso é colocar todo mundo no mesmo nível, a fim de que todos reconheçam a necessidade para a mudança. Para que isso seja possível, deve-se realizar uma comunicação clara e transparente direcionada a toda estrutura organizacional, com informações simples e objetivas.

Desenhar e formalizar um plano: quanto mais pessoas participarem da construção do plano e da formalização deste para a gestão da mudança, maiores serão as chances de que essas pessoas estejam mais engajadas com a mudança em si. Assim, nessa etapa, devemos dar condições para que a maioria das pessoas sejam capazes de contribuir com opiniões e desejos, a fim de estruturar uma gestão da mudança mais consolidada. Aqui, haverá a necessidade de ressignificar ou filtrar as informações de modo que estas estejam alinhadas e coesas com o cenário apontado pela economia nacional e internacional.

Orientar e acompanhar a implementação: é preciso bastante atenção e cuidado para garantir que o que for feito tenha o resultado esperado e seja, de fato, consolidado.

Avaliar e institucionalizar a mudança: avaliar o que deu certo e o que não.

Aquilo que foi estruturado, implementado e que deu certo, faz-se necessário incorporar em uma nova maneira de agir das pessoas. Incorporar na fala, no conhecimento, no comportamento, através de processos, quase como se fosse a nova regra interna da organização. Nessa etapa, devem-se abandonar os comportamentos e costumes antigos que não fazem mais sentido pra esse momento de mudança e incorporar os novos que tiveram resultado positivo. Caso algo tenha sido implementado e não tenha tido

bons resultados, vale a pena repensar e replanejar. Caso contrário, vale a pena descartar e pensar em uma outra forma de realizar essa atividade para que a organização continue com sua gestão eficaz (Johann *et al.*, 2015).

Após discorrermos sobre as etapas para elaboração de um Modelo de Gestão da Mudança, devemos analisar os atores envolvidos nesse processo. Portanto, devemos considerar os seguintes (Santos, 2014):

- Criar uma equipe multidisciplinar de gestão da mudança, pois essa atividade pode ser trabalhosa demais para ficar a cargo de um único indivíduo;
- Incluir um ou mais executivos com autoridade formal;
- Garantir que todos os escalões da organização estejam representados na equipe da mudança. Dessa forma, ter-se-ão várias visões diferentes dos possíveis impactos em cada um dos níveis da organização. Essa representatividade é relevante, pois às vezes, não realizar uma ação de mudança é mais benéfico do que realizar uma ação de mudança que não agrega valor ou que pode dar errado. E isso só é possível antever quando há mais pessoas envolvidas no processo;
- Engajar toda a organização nesse processo de mudanças. É interessante que todas as pessoas, ou pelo menos a grande maioria delas, estejam flexíveis ou conscientes de que em algum momento serão convidadas a participar ativamente dessa gestão da mudança, uma vez que terão suas atividades impactadas por ela.

Em suma, a implementação dessas estratégias é essencial para antecipar, de maneira proativa, os possíveis impactos decorrentes do processo de mudança, visando assegurar um desfecho bem-sucedido. Esta abordagem estratégica tem por objetivo fomentar a flexibilidade organizacional e a construção de uma consciência coletiva entre os membros da organização. Tal conscientização é essencial para capacitar os indivíduos, proporcionando-lhes a preparação necessária para participarem ativamente da gestão da mudança, contribuindo de maneira efetiva para o êxito das iniciativas empreendidas.

## **Considerações finais**

A gestão da mudança no cenário atual, tem se colocado como um desafio significativo para as instituições, as quais enfrentam constantes

pressões de um mercado dinâmico e exigente. A evolução acelerada das economias e o progresso tecnológico demandam estratégias ágeis e competitivas, impondo às organizações a necessidade de adaptar-se continuamente para manterem-se relevantes.

Na busca por uma transição suave, minimizando impactos traumáticos aos envolvidos, as organizações podem optar por estratégias de gestão da mudança que oriente e acompanhe os funcionários ao longo de todo o processo. Nesse contexto, a definição clara dos objetivos organizacionais, alinhados de forma precisa à mudança proposta, é de extrema importância. Pesquisas alertam que muitas organizações negligenciam esta etapa crucial, o que, por conseguinte, contribui para uma taxa alarmante de aproximadamente 70% de fracasso nas iniciativas de mudança, desviando as empresas de seus objetivos fundamentais.

A eficácia na gestão da mudança não apenas mitiga o risco de rejeição por parte dos membros da organização, mas também fomenta um ambiente propício ao trabalho em equipe. Esse aspecto é crucial para o aumento da eficiência organizacional, uma vez que colaboradores alinhados e comprometidos são essenciais para enfrentar os desafios impostos por mudanças substanciais. A construção de uma cultura organizacional que valoriza a gestão eficaz da mudança não apenas fortalece a resiliência da organização, mas também a capacita para operar com efetividade em um contexto empresarial caracterizado pela volatilidade e complexidade.

Nesse sentido, a gestão da mudança revela-se não apenas como uma resposta adaptativa a exigências externas, mas como uma estratégia proativa para impulsionar a inovação, a competitividade e o desempenho organizacional. A consideração cuidadosa de cada etapa do processo, com foco especial na comunicação transparente, na liderança alinhada e na participação ativa dos colaboradores, estabelece as bases para o sucesso nas iniciativas de mudança. Portanto, a eficácia na gestão da mudança não é apenas um objetivo, mas um imperativo estratégico para organizações que buscam prosperar em ambientes dinâmicos e desafiadores.

## Referências

BALDISSERA, Olívia. 3 métodos para implementar a gestão de mudanças. Blog PUC PR Digital, 28 jul. 2022. Disponível em <https://posdigital.pucpr.br/blog/gestao-mudancas>. Acesso em 21 ago. 2023.

CRISSI, Evelize. Gestão da mudança: principais impactos nas empresas, 2016. Disponível em <https://qualyteam.com/pb/blog/gestao-da-mudanca-principais-desafios-e-impactos-nas-empresas/>. Acesso em 21 set. 2023.

JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara Cesário Pereira; MOREIRA, Vera Susana Lassance. Gestão da mudança e cultura organizacional. Rio de Janeiro: FGV, 2015.

LIMA, Suzana Maria Valle Lima (Org.). Mudança organizacional: teoria e gestão. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MACHADO, Lílian Cristina Palhares; NEIVA, Elaine Rabelo. Práticas de gestão da mudança: impacto nas atitudes e nos resultados percebidos. Revista Psicologia, Organizações & Trabalho, Brasília, v. 17, n. 1, p. 22-29, mar. 2017. Disponível em <http://dx.doi.org/10.17652/rpot/2017.1.12157>. Acesso em 14 jun. 2023.

SANTOS, Marcel de Souza e Silva. Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica. Dissertação (Mestrado). Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Fundação Getúlio Vargas, 2014. Disponível em <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/d0c95275-ef31-441f-a326-e08d305591ff/content>. Acesso em 14 mai. 2023.

SASSI, Leandro. O que é gestão da mudança, 2020. Disponível em <https://www.rhacademy.com.br/2020/04/05/o-que-e-gestao-da-mudanca/>. Acesso em 28 ago, 2023,

VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de; CYRINO, Alvaro Bruno; D'OLIVEIRA, Lucas Martins; PRALLON, Eric Proença. Resiliência organizacional e inovação sustentável: um estudo sobre o modelo de gestão de pessoas de uma empresa brasileira de energia. Cadernos EBAPE.BR, v. 13, n. 4, out./dez. 2015. Disponível em <https://www.scielo.br/j/cebape/a/4VmxXrB9QrhW9BKg3TmSv6z/>. Acesso em 18 set, 2023.

ZAIDEN, Iussef. O desafio das organizações frente aos impactos em um ambiente de constantes mudanças, 2019. Disponível em <https://iussef.wordpress.com/2019/01/11/o-desafio-da-organizacaoes-frente-aos-impactos-em-um-ambiente-de-constant-mudancas/>. Acesso em 17 set. 2023.