

Alzira Rodrigues & Marina Keiko Nakayama
(Orgs.)

MODELOS DE MUDANÇA EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

EM ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS

MAN

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL



ED/PUCRS

©
dos autores
1ª edição: 2000

Capa: Cristiano Max Pereira
Composição e arte: Suliani Editografia
Revisão: dos organizadores
Impressão e acabamento: Gráfica EPECÊ

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M689 Modelos de mudança em administração de empresas / Organização de Alziro Rodrigues e Marina Nakayama. – Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.
157 p.

ISBN: 85-7430-120-5

1. Administração de empresas 2. Administração de Empresas – Modelos de Mudança 3. Mudança Organizacional I. Rodrigues, Alziro II. Nakayama, Marina

CDD 658.406

Ficha Catalográfica elaborada pelo
Setor de Processamento Técnico da BC-PUCRS

EDIPUCRS
Av. Ipiranga, 6681 – Prédio 33
Caixa Postal 1429
90619-900 – Porto Alegre – RS
Brasil
Fone/fax: (51) 320.3523 Ramal 3523
<http://ultra.pucrs.br/edipucrs/>
E-mail: edipucrs@pucrs.br

INTRODUÇÃO



Os modelos de mudança para a Administração de Empresas são métodos de trabalho que orientam a solução de problemas existentes nas organizações, tanto no sentido corretivo, quanto no sentido preventivo. Tais problemas surgem, muitas vezes, em decorrência de tomadas de decisão em contextos que já não sustentam a organização, em função das grandes mudanças ocorridas nos ambientes externo e interno.

Muitas dessas decisões podem ter sido baseadas em políticas e objetivos organizacionais incoerentes com a filosofia organizacional. Decisões que construíram uma cultura organizacional mas que não contemplaram a disciplina, a organização, o planejamento e a reciprocidade. Decisões que não acompanharam a evolução humana e tecnológica. Decisões que resultaram em grandes mudanças.

O conhecimento de inúmeros métodos de mudança existentes é importante. Porém, mais importante ainda é fazer um amplo diagnóstico para conhecer a empresa. Buscar conhecer, por exemplo, as origens e as causas de problemas existentes ou que poderão vir a existir. Tudo isso com a finalidade de realizar uma profunda análise da organização, permitindo a coerência, o alinhamento e a adequação da escolha.

Um bom diagnóstico empresarial deve buscar informações gerais sobre:

- (a) o *nível estratégico*, que compreende informações sobre:
 - forças e fraquezas da empresa e oportunidades e ameaças presentes no meio ambiente;
 - como a empresa aproveita suas forças visando às oportunidades do ambiente;

- como a empresa trata as fraquezas e as ameaças do meio ambiente;
 - quais negócios compõem a organização;
 - quais negócios estão em declínio, estáveis ou em expansão;
 - quais as possibilidades ou intenção de crescimento ou redução na dimensão dos negócios existentes;
 - como está prevista a alocação geral de recursos em função das características dos negócios;
 - para cada negócio, que forças competitivas ameaçam o sucesso da empresa;
 - quais as necessidades funcionais para apoiar o direcionamento estratégico da empresa;
 - quais as estratégias funcionais para suprir essas necessidades;
 - qual o perfil profissional necessário;
 - qual o perfil de liderança;
 - que nível ou forma de investimento em capacitação está sendo e será necessário.
- (b) o *perfil da empresa*, que compreende informações sobre:
- a missão da empresa, declaração dos valores e princípios;
 - forma dominante do processo de tomada de decisão: individual, consultivo ou participativo;
 - existência de células ou sistemas similares caracterizados por alto nível de autonomia;
 - grau de valorização do grupo e do indivíduo;
 - nível de abertura na comunicação das diretrizes e resultados da empresa;
 - distância entre líderes e liderados e entre diferentes níveis hierárquicos;
 - existência do pressuposto que líderes precisam do apoio dos liderados;
 - visão dominante do líder, fazedor, capataz, pai, treinador ou facilitador;
 - grau de temor dos liderados em relação aos líderes;
 - nível geral de tensão;
 - nível de valorização do espírito empreendedor;
 - incentivo à criatividade;

- incentivo a atitudes de risco;
- visão de mudança como oportunidade ou como ameaça;
- grau de apego a normas e procedimentos;
- existência de práticas de punição ao erro;
- nível de estresse no trabalho.

(c) a *parte estrutural*: organograma e funcionograma da empresa, mostrando:

- a divisão de atividades;
- a alocação de recursos e coordenação entre departamentos e funções e o modo de funcionamento da organização do trabalho;
- centralização/descentralização;
- o grau de formalização das tarefas e responsabilidades;
- as ligações externas e internas cliente-fornecedor;
- os limites de alçada dos líderes para a alocação de recursos e para a tomada de decisão.

Diante desse quadro,¹ que mostra uma grande quantidade de informações, um amplo diagnóstico possibilita uma análise organizacional adequada, mostrando os indicadores para qual modelo de mudança é mais adequado e quais modelos de mudança podem complementar a condução do processo de mudança em si. Busca-se, nesse sentido, considerar os impactos na ética, a responsabilidade social, a eficiência, a eficácia e a efetividade, sob a perspectiva sistêmica.

Deve-se reforçar, finalmente, que uma aplicação malsucedida de um modelo de mudança pode trazer, como consequência, o abalo na confiança e na motivação dos empregados, relações problemáticas com clientes e fornecedores e a sociedade em geral, além de comprometer a eficiência, a eficácia e a efetividade da empresa, criando, com isso, oportunidades para os concorrentes.

Prof^a Dr^a MARINA NAKAYAMA
PPGA-UFRGS

¹ Modelo de diagnóstico adaptado do modelo *3 Es*, de Coopers & Lybrand, *Remuneração Estratégica*, Ed. Futura, 1998.