

A gestão da mudança como fator de sustentabilidade nas organizações: um estudo de caso numa empresa alimentícia

Edilma Lechmann Maravieski (UTFPR/CESCAGE) edilmalechmann@yahoo.com.br
Antonio Carlos de Francisco (UTFPR) acfrancisco@cefetpr.br

Resumo

As organizações estão inseridas num sistema competitivo onde a aprendizagem é fator natural. Melhorar a cada processo, a cada cliente novo, a cada produto tornou-se imprescindível para se manter firme perante a concorrência. Transformar a informação existente na empresa em um negócio lucrativo é fator preponderante e de sobrevivência para os organizações. O aprendizado natural faz com que as organizações devam estar atentas em desenvolver estruturas e sistemas internos que sejam adaptáveis à “mudança” exigida pelo mercado. As mudanças nem sempre são fatores de sucesso para as empresas, elas acontecem como sendo inevitáveis e necessárias à sobrevivência de um negócio. Quando a organização não está disposta ou preparada para mudar, as resistências acontecem e interferem no processo de melhoria. Este artigo pretende demonstrar fatores necessários para que uma mudança organizacional tenha sucesso e traga benefícios para a empresa. A pesquisa foi realizada em uma indústria de alimentos do estado do Paraná.

Palavras-chave: Aprendizagem; Resistências; Mudança; Sucesso.

1. Introdução

Cada vez mais mudar se tornou uma necessidade das empresas. A mudança não é mais inevitável, mas questão de sobrevivência nas organizações e atinge tanto processos quanto pessoas.

Mudar não é fácil. Exige um comprometimento de toda uma equipe, todos os colaboradores devem estar envolvidos no processo de mudança.

Segundo Orsi (2003), “a aprendizagem organizacional consiste em mudanças na base de conhecimento da organização, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da organização para agir e resolver problemas”.

As mudanças precisam ser planejadas e estruturadas para que não venham surpreender uma equipe que não esteja preparada para aceitar, de imediato, as mudanças propostas.

Baseando-se nas idéias de Motta, 1999. a tecnologia está cada vez mais avançada. Nas linhas de produção há uma redução dos trabalhos manuais, sendo assim, os produtos, serviços e novas formas organizacionais, julgados como fantasiosos, tornam-se rapidamente uma realidade.

Uma mudança não é feita apenas de idéias, ou simplesmente uma substituição de procedimentos e sim exigem uma nova concepção do ambiente de trabalho na empresa. Trata-se da inovação ou melhoria através da intervenção social planejada, auto sustentada e direcionada.

Inovar significa trocar padrões, modificar, introduzir um novo procedimento que seja capaz de gerar melhoria. Esta é a busca incansável das organizações a fim de se manterem vivas na concorrência que é imposta pelo mercado.

2.Aspectos Metodológicos

A abordagem metodológica utilizada neste artigo caracteriza-se como um estudo de caso e utilizou-se como referência de apoio a obra de Yin (2001).

Trata-se de uma investigação empírica realizada na área de Logística da empresa estudada o qual passou por uma inclusão de um novo ramo da Logística Empresarial, denominado Logística Reversa.

A pesquisa se deu com verificação de processos e a forma como a empresa reagiu à instalação da nova frente de trabalho contratada.

3. Referencial teórico

Ao iniciar uma mudança vários paradigmas nas empresas precisam ser quebrados.

Segundo Motta, (1999, p. 41) “a mudança é vista como a aquisição de novos compromissos valorativos”. Seguindo ainda idéias de Motta, estes compromissos envolvem a responsabilidade social da empresa, ecologia, ética, moral, qualidade de vida funcional e direitos de clientela. Estes conceitos fizeram com que as empresas ultrapassassem os seus conceitos valorativos anteriores que se atinham à eficiência e eficácia. A mudança pode então ser considerada como um novo sistema de valores e crenças que estão diretamente ligados aos valores que os seus colaboradores possuem.

Na obra criação do conhecimento na empresa pode-se observar conceitos de cultura como sendo “um padrão de pressupostos básicos – inventados, descobertos ou desenvolvidos”. Enfatiza também que uma organização pode ser considerada como “sistemas de significados e crenças compartilhados” pelos membros da organização.

Motta, (1999, p.41) complementa que existem cinco formas de ver a realidade administrativa e de se determinar a mudança organizacional. São elas:

- a) A mudança como um novo compromisso ideológico;
- b) a mudança como um imperativo ambiental;
- c) a mudança como uma reinterpretação crítica da realidade;
- d) a mudança como uma intenção social;
- e) a mudança como transformação individual.

Levando em consideração a obra Transformação Organizacional de Motta (1999) será sucintamente comentado cada uma das formas de mudança organizacional.

3.1 A mudança como um novo compromisso ideológico

Nesta forma de mudança o ser humano é considerado autodeterminado e soberano sobre os objetos. A realidade da organização somente existe em função dos valores das pessoas. O processo de mudança consiste na busca da verdade através da articulação das idéias para se chegar a um todo que seja coerente. A organização só muda quando altera o comportamento das pessoas.

3.2 A mudança como um imperativo ambiental

A mudança é vista como uma necessidade causada pelo ambiente no qual a organização está inserida, bem como seus membros. A organização é vista como algo concreto, tangível e seus interesses não estão ligados diretamente às intenções e valores das pessoas nela envolvidas, ou seja, eles são independentes. Assim mudar é adaptar ou redirecionar em função de futuros alternativos que se podem visualizar ou prever.

3.3 A mudança como uma reinterpretação crítica da realidade

A mudança é vista como um processo consciente de se criar uma nova realidade organizacional. Considera-se o indivíduo como um ser ativo dentro da organização, aquele que participa diretamente na formulação de seus próprios valores. Leva-se em consideração o desenvolvimento da autoconsciência social e da autoderminação individual. As pessoas podem mudar a organização e criar um novo sentido de direcioná-la.

3.4 A mudança como uma intenção social

Neste fator a mudança é vista como um processo consciente de se alterar relações sociais envolvendo: motivos, emoções e sentimentos. A mudança é um projeto individual, mas é no grupo que os significados podem ser reinterpretados. Independentemente do tipo de organização e do contexto social que ela está inserida este fator de mudança considerado uma intenção social tem como perspectiva compreender o mundo organizacional e propor mudanças de micros-sistemas, pequenos grupos e interações sociais.

3.5 A mudança como transformação individual

Nesta forma de mudança leva-se em consideração que a única realidade que uma pessoa pode conhecer é a própria. A experiência pessoal é muito importante. É uma criação interna sobre a qual cada um estabelece um significado. O processo de mudança deve ter como base uma transformação interna.

Num ambiente organizacional a mudança normalmente gera tensões, ressentimentos, ansiedade e temor nas organizações. É necessário um motivo convincente para evitar resistência à mudança.

Neste sentido pode-se considerar o processo de mudança como sendo composto de três fases: descongelar – mudar – congelar, ou seja, verificar o que existe na empresa e o que poderá ser modificado, propor a mudança, testar, corrigir o que for necessário e transformar em norma.

4. Fatores essenciais para a gestão da mudança

De acordo com Von Krogh, (2001, p.91) “numa empresa criadora do conhecimento [...] a atribuição dos gerentes consiste em transformar [...] o conhecimento tácito em algo acessível e utilizável”.

Inicialmente os gerentes devem criar condições para que os funcionários elaborarem, participarem, e descreverem o trabalho diário.

Esta descrição pode ser definida como: mapear, aprender, mobilizar e realinhar os processos.

Baseada em Roberto (2006) as condições que levam a mudança atingem três níveis dentro da organização:

- a) a) estrutural
- b) de processo
- c) emocional

O quadro abaixo demonstra uma análise através de modelos conceituais de organizações e as respectivas formas e instrumentos de mudança.

| ANÁLISE ORGANIZACIONAL POR OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA | | | |
|---|----------------------------------|-----------------------|-------------------|
| MUDANÇA | OBJETIVOS DE PROCESSO DE MUDANÇA | | |
| | OBJETIVOS DA MUDANÇA | PROBLEMA A CONSIDERAR | AÇÃO INOVADORA |
| | COERÊNCIA da ação | vulnerabilidade da | desenvolver novas |

| | | | |
|--------------------|--|--|--|
| ESTRATÉGICA | organizacional | organização às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas | formas de interação da organização com seu ambiente |
| ESTRUTURAL | ADEQUAÇÃO da autoridade formal | redistribuição de direitos e deveres | redefinir e flexibilizar os limites formais para o comportamento administrativo |
| TECNOLÓGICA | MODERNIZAÇÃO das formas de especialização do trabalho e de tecnologia | adequação da tecnologia e possibilidade de adaptação | introduzir novas técnicas e novo uso da capacidade humana |
| HUMANA | MOTIVAÇÃO, satisfação pessoal e profissional e maior autonomia no desempenho das tarefas | aquisição de habilidades, desenvolvimento individual e a aceitação de novos grupos de referência | instituir um novo sistema de contribuição e de redistribuição |
| CULTURAL | COESÃO e identidade interna em termos de valores que reflitam a evolução social | ameaças à singularidade e aos padrões de identidade organizacional | preservar a singularidade organizacional, ao mesmo tempo em que se desenvolve um processo transparente e incremental de introduzir novos valores |
| POLÍTICA | REDISTRIBUIÇÃO dos recursos organizacionais segundo novas prioridades | conflitos de interesses por alteração nos sistemas de ganhos e perdas | estabelecer um novo sistema de acesso aos recursos disponíveis |

Fonte: Adaptado de Motta (1999)

Baseado na obra de Gomes é possível afirmar que a competitividade de uma organização deve ser entendida como a capacidade que a organização deve ter de formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam conservar, de maneira duradoura uma posição sustentável no mercado.

Afirma Gomes (2001, p.18) que para uma organização reter sua competitividade ela necessita ser vista pelo mercado como tendo uma vantagem competitiva.

Para Porter (1990) estratégia competitiva envolve o posicionamento de um negócio para maximizar o valor das capacidades que distinguem a organização de seu concorrentes.

6. Estudo de Caso

A empresa em estudo pertence ao segmento agroindustrial, responsável pela produção de alimentos derivados de carnes de frango, peru, suíno e bovino além de produtos com maior valor agregado. A empresa mantém um parque fabril com algumas unidades industriais e centros de distribuição alocados em vários estados do Brasil. Atualmente, conta com um portfólio acerca de variados itens, atuando no mercado interno e externo onde exporta grande parte de seus produtos para diversos países.

O principal objetivo da empresa está em atender as necessidades dos clientes, ou seja, gerar

valor para o cliente e o acionista procurando fidelizar a empresa e a marca, tornando-a cada vez mais consolidada no mercado.

Entretanto, hoje em dia, a lógica vai além de iniciativas tomadas no plano de produção para ser mais competitivo em relação aos concorrentes.

De acordo com Leite (2005) novas formas de conduzir as suas estratégias obrigam as empresas a competir, colaborar e inovar ao mesmo tempo, na busca de ganhar valor perceptível aos olhos de seus clientes.

Para o caso dessa organização todo o processo de mudança faz parte da logística da companhia onde é a área que está além do atendimento das metas internas da empresa, ela compreende também a esfera externa, pois suas operações estão atreladas à necessidade dos clientes no que compreende desde as atividades do caminho da matéria-prima passando pela produção, distribuição até o consumidor final.

Esta organização se mantém focada no seu “core business”, onde o negócio ou competência principal é produzir produtos de qualidade proporcionando satisfação de seus clientes, o que demanda pessoas totalmente focadas a essa meta, o que trás competitividade e forte presença de mercado.

Porém, devido a grande perda com embalagens gerada nos processos de entrega de mercadorias aos clientes essa empresa implementou o processo de logística reversa.

A logística reversa é parte integrante do processo de logística das organizações, dependendo essencialmente do negócio, volume de produtos e fluxo de distribuição de cada empresa, onde a logística reversa é responsável por reintegrar ao processo produtivo todas as embalagens que seguem com os produtos ao cliente final.

Toda essa operação permite uma economia elevada com significativas reduções de custo com a compra de embalagens até preservação de recursos naturais.

Identificada à oportunidade de mudança, as condições foram criadas. Uma equipe foi montada para trabalhar somente com este ramo da logística na empresa em estudo.

Traçou-se como iria ser o cenário dos trabalhos. A unidade situada no interior do Paraná tornou-se o centro desta operação, responsável por controlar todo o fluxo de retorno, ou seja, reintegração das embalagens ao processo produtivo.

As pessoas participantes do processo de logística da empresa seriam as mesmas responsáveis por este novo processo de logística reversa. Este processo deveria ser integrado ao já existente na empresa com o mesmo grau de importância, pois devido ao volume de embalagens perdido o custo era elevado para a empresa.

No entanto estas pessoas não foram envolvidas no processo desde o início da implementação. O compromisso esperado para que o novo sistema funcionasse foi menor do que o esperado. O processo de logística reversa foi “deixado de lado”. Os colaboradores entenderam que o conceito seria um novo processo, mas de menor importância comparado ao sistema de logística já existente. Não houve a disseminação do projeto na empresa, nem todos conhecem o projeto, ou se conhecem não o valorizam.

Assim sendo até hoje, quase dois anos após o início do processo de logística reversa na empresa não houve adequação dos processos. A organização como um todo não entendeu que o processo é importante. Que custos poderiam ser reduzidos gerando mais valor ao cliente final e ao acionista.

7. Considerações Finais

Para que uma mudança torne-se e efetiva e eficiente toda a organização precisa estar

envolvida. Isto deve começar pela gerência. Os gerentes devem criar condições para que as mudanças aconteçam.

Para Motta (1999) o agente da mudança deve conhecer instrumentos de análise e formulação estratégicas, aspectos técnicos e comportamentais de decisão e de solução de problemas. A mudança envolve a abertura no sistema de comunicações internas e externas.

Criar condições para um novo processo, começa na valorização e envolvimento do grupo que irá trabalhar no projeto novo. As mudanças, de um modo geral, devem atingir três níveis numa organização: estrutural, de processo e emocional. Todos os colaboradores devem estar integrados para que a mudança pretendida passe pelos processos de: descongelar – mudar – congelar de forma eficiente e duradoura.

Para Gomes (2001, p.112) o comprometimento de todos com o objetivo da organização é que impulsiona todo o processo.

O processo de descongelar leva em consideração quebra de paradigmas. O processo de mudar seria o mapeamento e reformulação do novo processo. Desta forma toda a organização estando disposta e comprometida o processo novo poderá ser implementado e congelado depois da verificação de sua funcionalidade.

De acordo com Roberto (2006) “se os funcionários acreditarem que os motivos da mudança são justos, eles terão maior probabilidade de aceitar e adotar”

Quando isto não acontece a mudança torna-se frustrada. Não havendo o comprometimento de toda a organização o processo de mudança tende a não ser aceito e bem sucedido ocasionando problemas e aumento de custos, pois todo o investimento aplicado no projeto se torna, praticamente, sem efeito. Este foi o caso da empresa estudada.

Referências

GARVIN, David A. et al. *Aprender a Aprender. Rev. HSM Management, n.9, julho/agosto 1998.*

GOMES, Elisabeth. *Inteligência competitiva: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro:Campus, 2001. 112 p..*

LEITE, Paulo Roberto. *Logística reversa e a competitividade empresarial. disponível <http://www.tecnologica.com.br/site/5%2C1%2C26%2C10494.asp>. acessado em 15/05/06*

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.*

NONAKA, Ikujiro. Et al. *Criação de conhecimento na empresa: tradução de Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.*

ORSI, Ademar. *Incorporações de bases externas de conhecimento: a gestão do conhecimento nas fusões e aquisições de empresas. São Paulo: FEA/USP, 2003.*

PORTER, Michel. *Vantagem competitiva :criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.*

PRESCOTT, John E. et al. *Inteligência competitiva na prática: técnicas e práticas bem sucedidas para conquistar mercados. Tradução de Alexandre Feitosa Rosas. Rio de Janeiro :Campus, 2002. Título original: Proven strategies in competitive intelligence.*

ROBERTO, Michael; LEVESQUE, Lynne. *Os jardineiros da mudança. Rev. HSM Management, n. 55, vol.10, março/abril 2006.*

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.*