



FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

MUDANÇA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO: BRASÍLIA ALVORADA HOTEL

ELIANDRA SANDES SOUSA
RA: 2050024/9

PROFESSORA ORIENTADORA
ÉRIKA COSTA VIEIRA GAGLIARDI

Brasília/DF, dezembro de 2008

ELIANDRA SANDES SOUSA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO: BRASÍLIA ALVORADA HOTEL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Brasília/DF, dezembro de 2008

ELIANDRA SANDES SOUSA

**MUDANÇA ORGANIZACIONAL
ESTUDO DE CASO: BRASÍLIA ALVORADA HOTEL**

Monografia apresentada como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração do Uniceub – Centro Universitário de Brasília.

Professora Orientadora: Érika Costa Vieira Gagliardi

Banca examinadora:

Prof.(a): Érika Costa Vieira Gagliardi
Orientadora

Prof.(a).: Examinador (a)

Prof.(a).: Examinador (a)

Brasília/DF, ____ de _____ de 2008.

A mudança não assegura necessariamente progresso, mas o progresso implacavelmente requer mudança.

Henry S. Commager

Dedico,
A Deus, Edivanda, Liceterlandio,
Elisandra e aos meus amigos.

Agradeço,

A Deus por ter me dado à vida e me concedido as oportunidades de conquistar meus sonhos,

Aos meus Pais, por terem confiado em mim, acreditado nos meus sonhos e me apoiado em todos os momentos,

A minha Irmã, uma amiga inseparável, com quem sempre posso contar e com quem divido todas as minhas confidências.

Aos meus Amigos que estiveram comigo nessa jornada, tanto nos momentos de alegria como nos estressantes.

À minha orientadora Érika Gagliardi, por toda a ajuda e paciência que teve durante o semestre, por seus conselhos e apontamentos.

RESUMO

Este trabalho tratará do tema Mudanças Organizacionais, que são as mudanças que ocorrem em uma organização a fim de melhorar seus produtos e serviços e garantir sua competitividade no mercado. Com os grandes avanços tecnológicos, as empresas precisam a todo o momento estar se adaptando às mudanças, porém isso não é um processo fácil, são necessárias ferramentas que auxiliem essa implementação para que não ocorram conseqüências negativas e não enfraqueçam a organização e conseqüentemente essa venha a perder competitividade diante do mercado. Em uma implementação deve-se estudar desde os fatores que levam a organização a optar por implementar uma mudança até os métodos utilizados para tal, pois essa é uma ação que deve ser bem planejada. Nesse contexto, busca-se a descrição das possíveis ações que ajudam a diminuir os efeitos negativos de uma mudança organizacional, utilizando-se de um método que parte da pesquisa descritiva com fontes bibliográficas para a obtenção de informações relevantes sobre o tema, definindo os principais conceitos existentes e também utiliza-se de entrevistas realizadas, a partir das quais extraiu-se informações importantes para o desenvolvimento do Estudo de Caso do Brasília Alvorada Hotel, que passou por uma grande mudança. Serão analisadas então, as mudanças implementadas no hotel e as ações que foram utilizadas com o intuito de evitar que focos de resistência pudessem impedir o bom andamento e obtenção de resultados positivos, para assim poder, identificar ações eficazes na implementação de uma mudança.

Palavras-chaves: Mudança, Organização, Implementação.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Fontes de Resistências.....	14
Quadro 2: Principais Influências Na Organização.....	17
Quadro 3: Oito Passos de Implementação de Mudança de Kotter	21

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	11
2.1 Comportamento Organizacional	11
2.2 Mudança Organizacional	11
2.3 Resistência à Mudança.....	13
2.3.1 Fatores de influência das resistências	13
2.3.2 Tipos de resistências.....	14
2.3.3 Superando as resistências	15
2.4 Fatores Impulsionadores de Mudanças	16
2.5 Tipos de Mudanças	18
2.6 Implementação da Mudança.....	19
2.6.1 Modelo de três etapas de Lewin.	20
2.6.2 Oito Passos para implementação da mudança de Kotter.....	21
2.6.3 Desenvolvimento Organizacional.....	21
3 METODOLOGIA	23
4 ESTUDO DE CASO	25
4.1 Análise Crítica	26
5 CONSIDERAÇÃO FINAIS	28
ANEXO	31

1 INTRODUÇÃO

O tema a ser desenvolvido neste trabalho é sobre Mudanças Organizacionais, e tem como fim responder o questionamento – Quais as ações que ajudam a diminuir os efeitos negativos que ocorrem nos ambientes organizacionais devido à implementação de mudanças?

Esse tema foi escolhido devido aos vários casos registrados de organizações que foram à falência ou perderam força competitiva e espaço no mercado por causa de mudanças que tiveram que ser implementadas, porém foram feitas de forma errada ocasionando efeitos negativos, pois para que isso seja feito é preciso analisar diversos fatores tanto internos como externo da organização, ou seja, é um grande processo, pois muda o modo de pensar e agir das pessoas envolvidas, e nem todos estão abertos a mudanças.

O objetivo a ser alcançado através do presente estudo é a descrição das possíveis ações que ajudam a diminuir os efeitos negativos de uma mudança organizacional, de forma que, para ser feita essa descrição, é imprescindível descrever as resistências encontradas com mais frequência na organização, analisar os principais motivos que levam a uma mudança organizacional; a descrição dos fatores envolvidos e a dos recursos necessários para a implementação da mudança também são essenciais para saber quais as ações que são importantes para uma eficiente implementação de uma mudança de forma satisfatória, esses passos compõe os objetivos específicos desse estudo.

Esse estudo possui três justificativas, sendo:

A Acadêmica, busca a possibilidade de gerar maior conhecimento sobre a implementação de mudanças no âmbito organizacional e sobre as estratégias utilizadas para que essa ação seja realizada de forma eficiente, na Aplicada, analisar as ações a serem tomadas para minimizar os efeitos negativos causados por uma implementação mal executada e também as armas utilizadas para evitar que uma grande ou mesmo uma pequena mudança atrapalhe o desenvolvimento organizacional, e na Social, busca mostrar quais ações eficientes ajudam as organizações a não fracassem na implementação de uma mudança, tornando o processo favorável à empresa, tornando-a mais competitiva, possibilitando uma maior fatia do mercado, contribuindo para a economia e alcançando também

melhores meios de atender a população, oferecendo-lhes melhores produtos e serviços.

Para exemplificar o tema escolhido será realizada uma Pesquisa Bibliográfica para abordar alguns dos conceitos sobre o tema e um Estudo de Caso para verificar as teorias aqui desenvolvidas sobre Mudança Organizacional, a empresa escolhida foi o Brasília Alvorada Hotel, que no início do ano (2008) sofreu uma grande mudança, trocando sua razão social, a qual antes era o Blue Tree Alvorada, que em decorrência disso teve todo o seu plano estratégico (missão, visão, valores, etc.) modificado para adequar-se à nova realidade.

Será feita então, uma análise sobre a realização dessa mudança, quais as dificuldades encontradas pelos gerentes, o relato da socialização e integração dos funcionários com as novas regras do Hotel e quais os elementos que foram e estão sendo utilizados nesse processo.

Portanto, a teoria será confrontada e comparada com a realidade de uma organização, para que seja possível uma melhor visualização sobre como são empregados os conceitos descritos e estudados por muitos, em uma variedade infinita de livros.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos, os quais estão divididos em: Embasamento Teórico, Metodologia, Estudo de Caso, Considerações Finais e Elementos Pós-Textuais.

2 EMBASAMENTO TEÓRICO

A Mudança Organizacional é um tema que decorre do cenário que o mundo se encontra – de grandes mudanças –, a todo momento surgem novas tecnológicas com as quais é necessário haver uma integração, conseqüentemente modificando o modo de vida das pessoas. As organizações também precisam passar por esse processo, mas fazer uma mudança não é coisa fácil, principalmente em um nível tão alto e elevado, como diz Lima (2003) a mudança é provavelmente uma das mais difíceis e perigosas tarefas que uma pessoa tem de conduzir.

2.1 Comportamento Organizacional

Mudanças Organizacionais é um dos tópicos inclusos nos estudos sobre o Comportamento Organizacional, que segundo Robbins (2005) é o campo que investiga como os indivíduos, grupos e a estrutura podem impactar diretamente no comportamento das organizações, de forma que a eficácia da organização melhore, ou seja, estuda como o comportamento das pessoas que estão envolvidas diretamente com a organização pode afetar o desenvolvimento do negócio.

“O estudo do comportamento organizacional pode melhorar o desempenho da empresa ao mostrar para os administradores como as atitudes e o comportamento dos funcionários estão associados à satisfação dos clientes.” (ROBBINS, 2005, p. 16), e é assim então, que o estudo das mudanças que ocorrem na organização tem o seu estudo como um fator muito importante para melhor compreender os rumos da organização, pois como diz Soto (2002) “não há dúvidas de que a expressão mudança está marcando cada vez com mais força nossa vida diária”.

2.2 Mudança Organizacional

A humanidade está experimentando uma mudança de época desde a segunda metade do século XX. (LIMA, 2003, p. 12).

E é isso que abre o espaço para a discussão sobre mudanças, e neste estudo será feita uma abordagem no âmbito organizacional e as ações que tornam sua implementação eficiente.

O conceito descrito por Lima (2003, p.25) é:

Mudança Organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Portanto, tudo o que é alterado dentro de uma organização, independente de como foi feito e executado, se foi implementado em um departamento ou na organização inteira, é considerado mudança organizacional.

Já Hage (1980:262 apud HALL, 2004, p. 173) defende que a Mudança Organizacional é “a alteração e a transformação da forma, a fim de sobreviver melhor no ambiente”. As organizações mudam para adaptar-se ao mercado e obter vantagem competitiva em frente a seus concorrentes.

“Mudanças são feitas para obter mais lucros ou atrair mais membros”. (HALL, 2004, p. 173), porém mudanças são difíceis de serem implementadas. Com Carvalho e Serafim (1995) dizem, as organizações resistem às mudanças para que não haja modificações em seus *status quo*, ou nas tradições que a empresa adquiriu ao longo do tempo.

As pessoas têm medo de mudanças, pois significa partir para algo novo e desconhecido, ou seja, terão que se arriscar, e nessa nova realidade, as conseqüências podem ser positivas ou negativas, e se tratando de uma organização as preocupações são ainda maiores, pois entra as questões financeiras e disponibilidades de recursos. Mas como saber o que é necessário mudar, essa é uma questão importante, segundo Azevedo (1997) existe seis alavancas que podem conduzir a uma mudança organizacional: mercado e clientes; produtos e serviços; processos de negócios; pessoas e sistemas de recompensa; estruturas e instalações e tecnologias.

“As mudanças mais importantes que levam a empresa a progredir são as que envolvem todas as áreas”. (AZEVEDO, 1997, p. 27)

Porém para implementar mudanças é preciso conhecer as barreiras que possam existir na organização, as quais representam resistências, que poderão dificultar ou até mesmo impedir a realização da mudança, pois como Hall (2004) diz, “as organizações são conservadoras por sua própria natureza, mesmo aquelas que tentam exercer um impacto radical na sociedade demonstram esse conservadorismo”.

2.3 Resistência à Mudança

As pessoas resistem às mudanças, por medo dos desafios que terão que enfrentar, significando que sairão do certo e conhecido e entrarão no incerto e desconhecido.

Como Lima (2003) diz, as resistências são as formas que uma organização encontra para tentar manter a identidade, mediante as ameaças que a mudança possa causar.

O que obriga as organizações a resistirem em face de uma mudança é, segundo Soto (2002), a capacidade de uma mudança alterar as crenças arraigadas da organização causando sensação de insegurança, e conforme Adizes (1998, p. 60) as “organizações resistem à mudança por diversas razões, mas as pessoas que estão na ‘linha de frente’ resistem menos porque conhecem melhor as deficiências da companhia e querem fazer algo”, e existem vários fatores que contribuem para a formação de uma resistência, fatores que estão ligados tanto ao indivíduo quanto à organização.

2.3.1 Fatores de influência das resistências

O comportamento dos funcionários, ou a sua reação quando vêem uma mudança ser implementada dentro da organização é o que dá origem aos focos de resistência, essa reação pode partir do âmbito individual – ações de uma única pessoa –, ou da organização – ações de um grupo. (ROBBINS, 2005). Para Carvalho e Serafim (1995) existem seis fatores que contribuem para a formação de resistência nas organizações, que são: as organizações estão sempre em busca de estabilidade; as organizações acreditam que as mudanças efetuadas em apenas um departamento não causam grandes impactos na organização como um todo; é difícil modificar os hábitos; a mudança pode causar ameaças às operações; a mudança pode causar ameaça ao poder administrativo (níveis hierárquicos); a mudança pode ameaçar as recompensas e recursos dos que estão sendo beneficiados.

Voltando a Robbins (2005) e as resistências existentes na organização, derivadas de duas fontes, seguiu-se o quadro 1:

Fontes de resistência individual	Fontes de resistência organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Hábitos • Segurança • Fatores econômicos • Medo do desconhecido • Processo seletivo de informações 	<ul style="list-style-type: none"> • Inércia estrutural • Foco limitado de mudança • Inércia de grupo • Ameaça à especialização • Ameaça as relações de poder estabelecidas • Ameaça as alocações de recursos estabelecidos.

Quadro 1: Fontes de Resistências

Fonte: Elaborado pela aluna Eliandra Sandes Sousa a partir de Robbins (2005).

Porém, as resistências não podem ser consideradas apenas como um fator negativo nas organizações, pois como Robbins (2005) diz, “se não houvesse alguma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica”, ou seja, sem a resistência as organizações não teriam processos definidos, e tornar-se-ia uma bagunça generalizada, pois qualquer mudança seria implementada com facilidade até chegar uma hora que os processos dentro da organização seriam desestabilizados.

Além da classificação das resistências conforme os fatores que lhe dão origem, essas também se classificam por tipos diferentes, de acordo com a sua manifestação, baseando-se na forma e intensidade, e a que tempo após a mudança, ela se manifesta.

2.3.2 Tipos de resistências

As resistências podem classificar-se por tipos diferentes, quanto a sua forma de ocorrência. Para Robbins (2005) “a resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada”, para ele as resistências podem ser: aberta, implícita, imediata ou protelada.

Robbins (2005) faz as seguintes considerações quanto às classificações das resistências: a aberta e a imediata são as mais fáceis de lidar, pois o funcionário ao saber da mudança logo manifesta a sua “indignação” em forma de protestos ou greves. A implícita já é mais complicada para ser identificada e controlada, pois ela causa, segundo Robbins (2005) “perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos, aumento do absenteísmo por “questões de saúde””. E a protelada, que só é manifestada depois de algum

tempo após a mudança implementada, é a explosão da resistência que foi armazenada por um tempo, “é o acúmulo das reações causadas pelas mudanças anteriores”. (ROBBINS, 2005, p. 425)

Para Lima (2003) existem dois tipos de resistência: a autorizada – que é aceita dentro da organização sem causar muitos “estragos” na organização – e a não autorizada – que é a que ultrapassa os limites da aceitação, e por muitas vezes pode interferir no bom andamento da produção.

É importante conhecer o que da origem às resistências e como essas se manifestam, para que se possa utilizar-se de meios para superá-la, tornando a implementação da mudança harmoniosa e sem causar grandes atritos na organização.

2.3.3 Superando as resistências

É importante para a organização saber como superar as resistências dos funcionários acerca de uma mudança a ser implementada, pois isso torna o processo mais rápido e eficaz, contribuindo para resultados positivos.

Robbins (2005) descreve seis táticas para superar as resistências, são elas a educação e comunicação (que é a forma utilizada para mostrar ao funcionário a importância da mudança, ajudando-o a compreender esse processo); participação, (quando o funcionário participa da decisão de implementação da mudança, diminui as possibilidades de surgirem focos de resistências); facilitação e apoio (a empresa fornece recursos necessários para auxiliar os funcionários a aceitarem a mudança como, aconselhamento, terapia e treinamento); negociação (quando é oferecido algo em troca do afrouxamento da resistência); manipulação e cooptação (tentativas de influenciar e manipulação com participação), e coerção (ligada às ameaças diretas ou de força aos funcionários que estão resistindo às mudanças).

Segundo Heller (2000) “as pessoas afetadas pelas mudanças apresentam comportamentos e necessidades diferentes. Programas eficazes de mudança devem ser flexíveis para lidar com essa variável.”, portanto é necessário traçar uma estratégia que deixe margem para possíveis ajustes no futuro de acordo com as reações que possam aparecer, a fim de superar as resistências.

Continuando com Heller (2000), ele diz que envolver as pessoas no processo de mudança é o melhor meio de trabalhar as resistências, para isso torna-se

necessário os seguintes passos: considerar as políticas que regem a organização; treinar é um importante fator para envolver as pessoas; informar todos da equipe sobre a mudança; envolver todos no planejamento dos planos da mudança; dar autonomia para as equipes/pessoas ter objetivos próprios; transmitir as instruções sobre a mudança de forma clara e concisa; cumprir as promessas feitas acerca da implementação da mudança; estimular a eficácia e eficiência da equipe;

Ao implantar uma mudança é preciso estar atento às resistências e saber que essas são possíveis de se prever, partindo da observação do comportamento das pessoas, pode-se perceber quem são os aliados para ajudar a minimizar as críticas e posturas conservadoras e outro fator que ajuda é a comunicação aberta onde é explicado todos os pontos da mudança, tanto positivos quanto negativos. (HELLER, 2000).

Essas são táticas muito importantes, para saber como lidar com as resistências dentro da organização e conseguir implementá-las sem muitos custos, garantindo o bom funcionamento da organização durante esse processo. A mudança possui os fatores que contribuem para a formação da resistência, porém em contrapartida também existe as fontes que a impulsionam, fazendo transparente suas necessidade.

2.4 Fatores Impulsionadores de Mudanças

Os fatores que impulsionam as mudanças originam-se de necessidades vindas do ambiente tanto interno quanto o externo e segundo Robbins (2005) existem seis forças que contribuem para as mudanças: natureza da força de trabalho; tecnologia; choques econômicos; competição; tendências sociais; política internacional.

Na natureza da força de trabalho as organizações precisam se adaptar às novas políticas e práticas de recursos humanos e do ambiente em que se encontram, de forma a atrair e a reter a força de trabalho que torna-se diversa a todo momento; tecnologia refere-se às diversas inovações sendo criadas, portando as organizações precisam adequar-se às novidades, de forma a estarem compatíveis com o ambiente e desenvolverem vantagens competitivas; choques econômicos, as empresas precisam mudar para seguir as tendências, por exemplo, com o advento da internet, as empresas ponto.com tiveram seu auge, e para que as empresas não perdessem seu espaço no mercado tiveram que adaptar-se, mas hoje esse auge já

não é tão elevado. Portanto, as organizações precisam estar preparadas para os altos e baixos do mercado referente a uma determinada característica; competição é por causa da globalização, o concorrente pode está ao seu lado ou em outro país, e em relação a isso as organizações precisam estar preparadas para adaptar-se, quando o concorrente lança um novo diferencial competitivo é necessário agregar esse diferencial à estrutura e processos afim de não perder espaço no mercado; nas tendências sociais as organizações precisam agregar às suas instalações e processos as novas tendências, exemplos disso são as salas de bate-papos, as organizações às utilizam como uma forma de comunicação entre os funcionários e departamentos e a política internacional, onde as empresas buscam tornar-se internacionalmente conhecidas, com filiais em outros países, precisando adequar seu funcionamento e processos conforme as políticas do lugar em que está instalada, que nem sempre serão iguais aos do país de origem. (ROBBINS, 2005)

Heller (2000) comenta que “o sucesso implica a satisfação dos clientes externos, dos quais a empresa depende para sobreviver, e internos – os funcionários, que trabalham melhor quando contentes.”, portanto é de extrema importância escutar a voz dos clientes e funcionários.

Segundo Kisil e Pupo (2002) existem quatro influências principais que atuam sobre a organização, fazendo com que essa sinta necessidade de mudar, são elas: sociais ou legais (mudanças em crenças valores, atitudes e opiniões), políticas (mudanças nas ideologias do grupo que possui o poder); econômicas (ligadas ao fluxo monetário) e éticas (fator que coordena os outros), esses fatores de influências podem ser visualizadas no quadro 2.



Quadro 2: Principais Influências Na Organização
Fonte: KISIL & PUPO. Gestão de Mudança Organizacional. 2002.

Já segundo Heller (2000), existe três causas para possíveis mudanças dentro da organização: sociais (mudanças gerais que ocorrem no ambiente que afeta a todos interna e externamente), econômicos (os fluxos financeiros flutuam, sua mudança ocorre devagar, porém tem forte poder de transformação) e as tecnológicas (que envolve a evolução de tecnologias, as inovações).

Ao fazer um comparativo entre os autores citados acima, é possível perceber que todos concordam com três fatores, que podem ser tidos com os principais impulsionadores de uma mudança dentro da organização, que são os fatores sociais, econômicos e tecnológicos.

Depois de conhecer os principais fatores que influenciam a necessidade de fazer uma implementação de mudanças na organização, deve ter em mente que as mudanças também são classificadas em diferentes tipos conforme as variáveis que as compõem e designam a forma da mudança. É importante conhecer esses tipos para saber como implantar as mudanças.

2.5 Tipos de Mudanças

As mudanças nas organizações são classificadas em vários tipos de acordo com as variáveis que as provocam. Para Soto (2002) as mudanças organizacionais podem ser tipificadas em quatro dimensões: direção, magnitude, início e duração, e cada uma dessas dimensões, subdividem-se em mais duas.

Direção está relacionada com a classificação de acordo com o cumprimento das metas, podendo ser: completa (quando a meta é alcançada) e incompleta (quando ao terminar o prazo para a implementação, a mudança não estava concluída), essa classificação só pode ser realizada a longo prazo, pois é necessário transcorrer todo o período da implementação para saber se a mudança foi executada; magnitude é em relação à abrangência da mudança nos departamentos, sendo total (quando envolve toda a organização) e parcial (quando é realizada em alguns departamentos); o início está relacionado sobre como se dá o início da mudança na organização, como ela será implementada, podendo ser planejada (seu alicerce é o planejamento estratégico, e as pessoas são preparadas para a mudança) ou obrigada (quando é imposta à organização, sem que ela perceba), e a duração que classifica-se de acordo com a forma como é realizada a

implementação, podem ser rápidas ou lentas, referindo-se à condução da mudança. (SOTO, 2002)

Para Heller (2000, p.12) “entender a natureza da mudança com a qual você está lidando a ajudará a abordar a questão de modo eficiente e a interpretar a reação das outras pessoas.”, assim esse autor sugere cinco tipos de mudança: reativa ou pró-ativa; gradual; radical; de expansão e as combinadas.

Mudança reativa ou pró-ativa, a primeira é quando a empresa muda para adaptar-se às pressões externas e pró-ativas é quando decide mudar voluntariamente, entendendo que esse é o melhor para a organização. Geralmente as mudanças é uma combinação das duas; a mudança gradual é a que ocorre durante um tempo determinado, em um ritmo constante podendo ter pequenas flutuações de intensidade; mudança radical é geralmente, uma mudança súbita, com alterações dramáticas, a fim de mudar algum processo dentro da empresa, como por exemplo, conquistar um novo ramo no mercado; mudança e expansão é quando a mudança está intimamente ligada ao desejo de crescimento da organização e as mudanças combinadas que é a junção de todos os tipos no desenvolvimento de uma mudança, o que na prática é uma ação muito comum durante o processo de implementação. (HELLER, 2000)

Independente do tipo de mudança, todas elas passam por fases durante a sua implementação, e é de acordo com cada etapa, que será necessário trabalhar as pessoas na organização para conseguir uma mudança eficaz.

2.6 Implementação da Mudança

Conforme Heller (2000, p. 42) “a qualidade de um programa de mudanças depende de sua correta execução. Comunique às pessoas, monitore os progressos e prepare-se para possíveis mudanças durante a implantação”. Heller (2000) então traz cinco táticas que ajudam na implementação da mudança.

Essas táticas são: tenha uma comunicação aberta, é necessário certifica-se de que todos os aspectos da mudança estão sendo repassados para todos os envolvidos; dê o panorama total, não se pode passar para as pessoas apenas o necessário, elas precisam estar por dentro de todos os pontos da mudança; envolva as pessoas, é necessário fazer com que as pessoas se envolvam, a fim de que elas possam interagir e ver quais os benefícios esperados; escolha um método, é preciso

escolher um método adequado ou associar diversos métodos para se obter resultados positivos na comunicação e implantação da mudança; use o discurso correto, para que falsas impressões não sejam formadas, em fim, seja realista. (HELLER, 2000).

De acordo com Kisil e Pupo (2002, p. 37) “a equipe de mudança [...] deve definir o melhor método ou abordagem, ou a mistura apropriada de todos eles para a implementação das mudanças”, o qual sugere quatro métodos de implementação: tecnológico; estrutural; gerencial e o humano.

O método tecnológico é quando a mudança da organização esta baseada no uso de tecnologia, buscando a incorporação de novas tecnologias para ter mais quantidade e qualidade em sua produção; no método estrutural a mudança está na modificação dos papéis e funções da organização, alterando seus elementos burocráticos e principalmente a redistribuição de poder; no método gerencial a mudança é feita através de decisões dos diretores, os quais podem mudar as regras que envolvem tanto os funcionários quanto a própria organização, garantindo a instalação de novos fluxos de decisões, e o método humano, relacionado ao objeto da mudança, que são as pessoas, buscando novos conhecimentos, habilidades, atitudes. E esse é um método que geralmente é combinado com os outros para melhorar a eficácia da implementação da mudança. (Kisil e Pupo, 2002).

Para que a implementação seja executada, a mudança passa por algumas fases, onde cada uma tem como função trabalhar os pontos da mudança a fim de obter resultados positivos, mas não existe apenas um modelo para a implementação, a seguir encontram-se os principais modelos e suas fases.

2.6.1 Modelo de três etapas de Lewin.

Este é o modelo criado por Kurt Lewin, onde relata que para uma mudança ser eficiente precisa possuir três etapas: descongelamento, movimento e recongelamento (ROBBINS, 2005).

Lima (2003) diz que esse é o modelo mais clássico e popular para a implementação de uma mudança, onde o descongelamento refere-se ao desequilíbrio do ambiente, de forma a minimizar a resistência, buscando para isso utilizar as frustrações já existentes na organização, depois disso segue-se a mudança que é o momento de orientar a organização para a direção desejada,

reformulação, e a última fase que é o recongelamento onde é feita a fixação da nova estrutura e dos padrões de comportamento.

2.6.2 Oito Passos para implementação da mudança de Kotter

De acordo com Robbins (2005), estes passos foram estabelecidos depois que John Kotter listou os principais erros cometidos durante uma mudança na organização e a partir deste ponto analisou quais as ações que ajudam na implementação da mudança, corrigindo os erros em busca de um resultado positivo.

Plano de oito passos para a implementação
--

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Estabelecer um senso de urgência para gerar uma razão motivadora para qual a mudança seria necessária. 2. Formar uma coalizão com força suficiente para liderar a mudança. 3. Criar uma nova visão para direcionar a mudança e de estratégias para que ela seja conquistada. 4. Criar a visão em toda a organização. 5. Dar autonomia aos outros para a busca da visão, removendo barreiras e encorajando as pessoas a assumir riscos e soluções criativas para os problemas. 6. Criar, planejar e recompensar metas de curto prazo que encaminhem a organização para a nova visão. 7. Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários nos novos programas. 8. Reforçar as mudanças por meio da demonstração do relacionamento entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. |
|--|

Quadro 3: Oito Passos de Implementação de Mudança de Kotter

Fonte: J. P. Kotter apud Robbins, Stephen P. Comportamento Organizacional. 2005.

2.6.3 Desenvolvimento Organizacional

De acordo com Robbins (2005) este é um termo utilizado para definir as varias intervenções em uma mudança planejada, buscando o seu melhor resultado com base em valores como: respeito pelas pessoas; confiança e apoio; equalização do poder; confrontação e participação.

Esses métodos e modelos são muito importantes para auxiliarem na implementação da mudança, as organizações precisam conhecê-los para que possam fazer a mudança, que tem por finalidade melhorar o desempenho, e para que essa não acabe virando um problema, de forma que leve a organização à ruína ou atrapalhando o desenvolvimento dos processos da organização.

3 METODOLOGIA

De acordo com o objetivo desse trabalho a pesquisa é de âmbito descritivo, pois “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre as variáveis” (GIL, 2002, p. 46), e será desenvolvido com base em dois procedimentos técnicos de pesquisa.

O primeiro procedimento é a Pesquisa Bibliográfica que é segundo Gil (2002) “... desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Sua utilização ajudará na descrição dos conceitos e teorias referentes ao tema – Mudanças Organizacionais – esse tipo de pesquisa é muito importante por que ela permite “... a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.” (GIL, 2002, p. 45).

A segunda linha de pesquisa utilizada é o Estudo de Caso que é descrito por Gil (2002) como um “... estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento...”. E tem seu papel fundamental para o estudo das mudanças que ocorreram no Brasília Alvorada Hotel, o qual atua no setor de serviço no ramo de hotelaria, sendo um hotel cinco estrelas, um dos mais luxuosos de Brasília, seu público alvo são executivos, autoridades, personalidades nacionais e internacionais.

Segundo o site do Hotel é um “arrojado projeto arquitetônico, assinado por Ruy Othake, propôs dois hotéis com 843 unidades habitacionais na sua totalidade e serviços de alto padrão e sofisticação”. Foi escolhido para o estudo de caso, por ser conhecido internacionalmente, e a mudança implementada, ter sido complexa, começando com apenas uma e propagando-se a várias outras com a finalidade de obter uma implementação de resultados positivos.

Os dados para o desenvolvimento do Estudo de Caso serão obtidos através de entrevistas, pois como Collis e Hussey (2005) dizem, elas “facilitam a comparação de respostas e podem ser feitas pessoalmente, por telefone ou por computador (e-mail, ICQ, etc.). Podem ser conduzidas individualmente ou em grupo”. As entrevistas foram utilizadas para obter dados importantes quanto a mudança ocorrida e foram aplicadas a duas pessoas, a Assistente da Gerencia Geral e a Assistente de

Recursos Humanos durante as duas últimas semanas de outubro, período em que era feito a construção do Estudo de Caso.

4 ESTUDO DE CASO

Como já identificado o Estudo de Caso é o meio pelo qual se pode analisar um ponto específico dentro de uma organização, que nesse trabalho é a análise da implementação de uma mudança no Brasilia Alvorada Hotel, bem como as ações que foram realizadas para que as resistências não atrapalhassem o resultado pretendido.

O Brasília Alvorada Hotel é um dos hotéis mais luxuosos de Brasília, que atende ao público da classe A, empresários e celebridades, tanto nacionais como internacionais, faz parte da rede de hotéis da Funcef (Fundação dos Economistas Federais), possui uma localização privilegiada ao lado do Palácio da Alvorada e às margens do Lago Paranoá, e a poucos minutos da Esplanada dos Ministérios e dos pontos turísticos de Brasília, o que torna-se uma grande vantagem competitiva e foi escolhido para o Estudo de Caso por ter passado por uma grande mudança no início desse ano (2008).

Esse hotel era conhecido como Blue Tree Alvorada, por fazer parte da rede de hotéis Blue Tree Hotels - uma das maiores redes de hotelaria no Brasil - mas por decisão da Funcef e das Organizações Paulo Octavio, os quais são os proprietários do hotel, decidiram rescindir o contrato com a Blue Tree Hotels e adotar um novo nome para o empreendimento, ação que era planejada desde 2006, anunciou assim a nova bandeira – Brasília Alvorada Hotel – em 20 de março de 2008, com um evento que reuniu grandes nomes do ramo hoteleiro.

Com a mudança, além do nome, o hotel também ampliou sua prestação de serviço, oferecendo ao público algo mais diferenciado, como o diretor de participações imobiliárias da Funcef, disse "É muito mais que uma mudança de logomarca. É o início de uma nova fase". Com a mudança, o novo objetivo do Hotel é continuar com o seu público original e também aproximar-se mais da população de Brasília através de atrações culturais. Como o diretor das Organizações Paulo Octavio, diz: "Continuamos a apostar no nosso público, que é formado por executivos, autoridades, personalidades nacionais e internacionais, mas, também desejamos nos aproximar da comunidade em que estamos inseridos".

Com a mudança da bandeira, outras mudanças tornaram-se necessárias e fundamentais, como por exemplo, a mudança de seu planejamento estratégico, ou seja, mudou também a missão, visão, valores, objetivos e metas, portanto foi uma

mudança que ocorreu em toda a organização, envolvendo todos os departamentos e conseqüentemente, os processos.

Como os funcionários, reagiram a essa mudança e o que foi feito para que possíveis resistências não atrapalhassem os resultados esperados é o que será analisado e para uma melhor visualização sobre como aconteceu essa mudança e como foi a reação das pessoas envolvidas, foi realizada duas entrevistas, uma com a Assistente da Gerência Geral e a outra com a Assistente de Recursos Humanos para a obtenção de mais informações a respeito da mudança, para obter informações relevantes sobre esse tema.

4.1 Análise Crítica

O Brasília Alvorada Hotel está localizado à beira do Lago Paranoá, e ao lado do Palácio da Alvorada, no Setor de Hotéis e Turismo Norte, o qual se destaca por seu tamanho e sua arquitetura arrojada. Recebeu esse nome em 20 de março de 2008, após a Funcef e as Organizações Paulo Octavio decidirem reincidir o contrato com as rede de hotéis Blue Tree Hotels e aprimorar o empreendimento.

As entrevistas realizadas mostram como foi feita a implementação da mudança, bem como sua divulgação e ações para minimizar efeitos negativos de possíveis surgimentos de focos de resistência.

É possível verificar que, quanto ao fator impulsionador da mudança, esse esta intrinsecamente ligado ao Fator Econômico, o qual é abordado tanto por Robbins (2005) quanto por Kisil e Pupo (2002), onde apontam que as empresas precisam adaptar-se para seguir o ritmo do mercado, adotando medidas que as impulsionem a possuir vantagens competitivas, para não perderem espaço no mercado e conseqüentemente obterem mais dividendos.

Ao enquadrarmos a mudança conforme as dimensões citadas por Soto (2002), é possível afirmar que essa foi de magnitude total, pois abrangeu todos os departamentos, seu início foi planejado, já que era uma mudança prevista desde 2006 e foi uma mudança lenta, pois foram necessários dois anos para a sua realização, não é possível ainda classificá-la quanto a sua duração, pois o resultado esperado ainda não foi atingido, talvez por ser uma mudança recente com menos de um ano de implementação.

Quanto a implementação propriamente dita, percebe-se que foi utilizado uma comunicação clara e aberta, como é proposta por Heller (2000), onde diz que a comunicação aberta é fundamental para a implementação de uma mudança, pois faz com que as pessoas se envolvam, de forma a mostrar-lhes mais detalhadamente quais serão os seus benefícios da mesma, também foi feito um melhoramento nos processos e serviços prestados que de acordo com Kisil e Pupo (2002) é a implementação da mudança por meio do Método Tecnológico, onde busca-se melhorar a incorporação de novas tecnologias para ter mais quantidade e qualidade em sua produção.

A principal resistência, que foi averiguada refere-se aos Fatores de Resistência Individual citados por Robbins (2005), que equipara-se a Segurança, o medo dos funcionários era perder o emprego, o seu modo de subsistência que liga-se automaticamente ao Fator Econômico, além da perda do emprego os funcionários temiam perder sua renda.

A resistência também foi verificada por parte dos clientes, que ficaram com medo que o nível do atendimento caísse bem como a prestação dos serviços oferecidos, o que está relacionado com um dos fatores citados por Carvalho e Serafim (1995) que é quando a resistência origina-se quando é percebido que a mudança pode ameaçar as recompensas e os recursos que são desfrutados.

A ação realizada para amenizar o surgimento de resistências que poderiam atrapalhar os resultados da organização foi a utilização de uma comunicação aberta e o envolvimento dos funcionários na implementação da mudança o que está de acordo com os fatores que ajudam a combater o surgimento de resistências segundo Robbins (2005). Para auxiliar na mudança, também foi implementado outros serviço, a fim de fortalecer a prestação de serviços e um melhor atendimento aos clientes. Ao ser analisada a mudança e a sua implementação, é impossível não atentar para a veracidade das teorias defendidas pelos autores apresentados nesse estudo, pois as ações empregadas no Brasília Alvorada Hotel estão condizentes com os mesmo.

5 CONSIDERAÇÃO FINAIS

Resistência é algo muito comum encontrado entre os envolvidos numa mudança organizacional, e que pode causar resultados negativos para a organização caso não seja administrado de forma eficaz. É por isso que, a área de Recursos Humanos busca formas de amenizar suas conseqüências negativas através de ações que devem ser executadas tanto antes quanto depois da implementação da mudança.

O objetivo desse estudo, portanto era descrever as possíveis ações que ajudam a diminuir os efeitos negativos de uma mudança organizacional. Para que fosse atingido, definiram-se os seguintes objetivos específicos: descrever as resistências encontradas com mais freqüência na organização, analisar os principais motivos que levam a uma mudança organizacional; a descrição dos fatores envolvidos e a dos recursos necessários para a implementação da mudança, os quais foram sendo desenvolvidos durante todo o estudo através de referenciais teóricos, para poder disponibilizar dados importantes sobre esse tema.

Com o objetivo estabelecido, procurou-se então responder ao seguinte problema: Quais as ações que ajudam a diminuir os efeitos negativos que ocorrem no ambientes organizacionais devido à implementação de mudanças? O qual tem sua resposta construída durante todo o embasamento teórico, onde são apresentadas as resistências mais comuns e seus tipos, e quais as ações mais encontradas quanto a implementação eficaz de uma mudança e também as que são capaz de amenizar os efeitos negativos da resistência.

Para a melhor visualização da teoria apresentada, foi realizada uma entrevista com a Assistente da Gerencia Geral e a Assistente de Recursos Humanos do Brasília Alvorada Hotel, para verificar quais as ações que foram realizadas durante a implementação da mudança do nome, pois o nome do hotel até março desse ano (2008) era Blue Tree Alvorada.

O resultado obtido com a entrevista foi satisfatório, pois foi possível verificar que as ações tomadas durante a implementação da mudança, realmente ameniza os efeitos da resistência e está conforme o que os autores defendem. Portando depreende-se que ao implementar uma mudança é preciso manter uma comunicação clara e concisa com todos os envolvidos para que fiquem a par das

mudanças e o que elas ocasionarão na empresa, o que engloba o treinamento de integração e também o aprimoramento dos serviços prestados.

Para obtenção desses dados da entrevista, houve uma grande dificuldade por causa da indisponibilidade de tempo das entrevistadas, o que ocasionou um estacionamento no desenvolvimento da monografia por cerca de duas semanas, contudo esse impedimento foi o único encontrado, já que as respostas foram satisfatórias.

Das entrevistas, verificou que também houve resistência por parte dos clientes externos, o que torna-se outro importantíssimo fator a ser estudado futuramente para complementar esse estudo, pois esse focou as mudanças organizacionais no âmbito dos clientes internos (funcionários), fazendo com que o tema Mudanças Organizacionais, torne-se completo englobando todos os envolvidos na mudança, direto ou indiretamente, ficando aqui então, essa sugestão de estudo: O impacto de uma Mudança Organizacional quanto ao comportamento dos clientes externos.

REFERÊNCIAS

ADIZES, Ichaz. É preciso mudar antes. **HSM Management**, n. 11, p. 58 -62, nov./dez. 1998.

AZEVEDO, Claudia Maria Moraes Guedes de. **Mudando para melhor: as melhores praticas para transformar sua empresa**. São Paulo. Atlas. 1997.

CARVALHO, Antonio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de Recursos Humanos**. Volume 2. São Paulo. Editora Pioneira. 1995.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Edição. Porto Alegre. Editora Bookman. 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª Edição. São Paulo. Editora Atlas. 2002.

HALL, Richard H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8ª Edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2004.

HELLER, Robert. **Como Gerenciar Mudanças**. 2ª Edição. São Paulo: Publifolha, 2000. (Série sucesso profissional: seu guia de estratégia pessoal).

KISIL, Marcos; PUPO, Tânia Regina G. B. **Gestão de Mudança Organizacional**. São Paulo: Faculdade de Saúde Publica de São Paulo, 2002.

LIMA, Suzana Maria Valle. **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2003.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11ª edição. São Paulo. Pearson Prentice Hall. 2005.

SOTO, Eduardo. **Comportamento Organizacional**. O impacto das emoções. São Paulo. Pioneira. 2002.

Mercado & Eventos. **Blue Tree Hotels Brasília tem nova bandeira e agora é Brasília Alvorada Hotel**. Disponível em: <<http://www.mercadoeventos.com.br/script/FdgDestaqueTemplate.asp?pStrLink=3,28,0,29883&IndSeguro=0>>. Acesso em 23 out. 2008.

Funcef. **O que era bom, ficou ainda melhor**. Disponível em: <http://www.funcef.com.br/cgi-bin/PageSvr.dll/Get?id_doc=1388>. Acesso em 25 out. 2008.

Brasília Alvorada Hotel. Disponível em: <www.brasiliaalvorada.com.br>. Acesso em 20 out. 2008.

ANEXO

Entrevista com a Assistente da Gerência Geral

1) O que motivou a troca da bandeira e o que se esperava com a mudança?

O que motivou: a baixa lucratividade repassada aos investidores (proprietários do hotel) pela administradora anterior

O que esperava com a mudança: melhor gestão e conseqüentemente melhores resultados

2) Quais as ações que foram usadas para a implementação do nome Brasília Alvorada Hotel?

Definição do nome pelos proprietários

Festa de lançamento com principais jornalistas locais

Estratégias de divulgação em veículos que atingem público AA

Novo perfil do hotel a ser divulgado: "Resort Urbano aos finais de semana"

3) Foi verificada resistências por parte dos funcionários quanto à mudança? Quais foram as resistências mais encontradas?

Inicialmente sim. Os funcionários temiam serem demitidos com a chegada da nova administração. Porém todos são fichados em cnpj's próprio dos hotéis, não havendo essa possibilidade de demissão em massa sem justa causa. Além de não haver esta necessidade de demissão.

4) Ao mudar o nome do Hotel, quais outras mudanças foram necessárias para a efetivação da mudança?

Aprimorar os serviços terceirizados oferecidos no hotel como a vinda da joalheria H. Stern. Divulgação da nova marca do empreendimento.

5) Passado alguns meses após a mudança, ainda existem focos de resistência?

Sim. Por parte de clientes de outros estados que já vieram ao hotel. A divulgação do novo nome em outras localidades não teve grande intensidade, por isso tal "resistência".

6) O que está sendo feito para que a mudança continue no seu propósito?

Definição de uma boa equipe de vendas para o hotel, contratação de grande empresa especializada em MKT para ações intensas que englobem os 3 hotéis de propriedade da Funcef (Eco Resort Cabo de Santo Agostinho, Eco Resort de Angra e Brasília Alvorada Hotel).

Entrevista com a Assistente de Recursos Humanos

1) O que motivou a troca da bandeira e o que se esperava com a mudança?

Blue Tree Hotels saiu da administração do hotel em dezembro de 2006. O nome foi mantido por um contrato de uso da marca que previa a mudança de nome para março de 2008. O nome BRASÍLIA ALVORADA HOTEL representa o novo perfil do empreendimento.

Apesar da mudança de nome, os proprietários do empreendimento são os mesmos da época da inauguração, a Funcef (Fundação dos Economistas Federais) e o Grupo Paulo Octávio. Ambos possuem 50% de participação.

A Blue Tree Hotels saiu da administração do hotel desde dezembro 2006, quando passou a ser administrado pela ADG Hotelaria. O nome foi mantido por um contrato de uso da marca. A mudança aconteceu porque os dois proprietários do hotel resolveram rescindir o contrato com a Blue Tree por conta do mau desempenho financeiro do empreendimento. Desde que é operado pela ADG Hotelaria, o hotel tem obtido bons resultados.

Apesar da mudança de nome, o hotel continuará sendo administrado pela ADG Hotelaria, empresa especializada em administração de empreendimentos hoteleiros, que opera o hotel desde dezembro de 2006. É um modelo diferenciado de gestão, sem ter por trás uma bandeira internacional.

Há muitas operadoras interessadas. No entanto, os proprietários optaram por um modelo de gestão que não envolve uma operadora internacional. Não haverá rompimento com os fornecedores e nenhuma alteração nos contratos. A razão social continua a mesma. Haverá mudança apenas no nome fantasia.

2) Quais as ações que foram usadas para a implementação do nome Brasília Alvorada Hotel?

Foi realizado treinamento com todos os colaboradores sobre a mudança da marca.

3) Foi verificada resistências por parte dos funcionários quanto à mudança? Quais foram as resistências mais encontradas?

De modo geral não houve resistência, mas algumas pessoas ficaram receosas com a mudança, pois não sabiam quais seriam as conseqüências desta mudança, como seria a aceitação do mercado, etc.

4) Ao mudar o nome do Hotel, quais outras mudanças foram necessárias para a efetivação da mudança?

Em cada área foi realizado adaptações para que a mudança fosse implementada, mas todos os funcionários independente do departamento, passaram por um treinamento de integração, para ficarem a par das mudanças e como o Hotel funcionaria a partir de então.

5) Passado alguns meses após a mudança, ainda existem focos de resistência?

Que se tenha conhecimento não.

6) O que está sendo feito para que a mudança continue no seu propósito?

Estamos todos empenhados em fortalecer a marca, realizando treinamentos com todos os funcionários para que o atendimento se mantenha em nível de excelência e buscando sempre superar as expectativas dos hóspedes..