



A COMPLEXIDADE DOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Luciano Fernandes¹

Nadiesca Pohlmann²

RESUMO

O presente artigo apresenta como tema de pesquisa: um estudo sobre a realidade nos processos de mudanças que ocorrem nas organizações. Os objetivos para esta pesquisa foram: analisar e aprofundar a complexidade nos processos de mudanças, assim como buscar alternativas que contribuam para minimizar as dificuldades nos processos de mudanças organizacionais. A metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica com apontamentos de autores renomados na área de gestão organizacional e um estudo de caso que permitiu aprofundar o tema com situações observadas e analisadas. Com esta pesquisa pôde-se aprofundar o tema referente aos processos de mudanças organizacionais e abrir novas discussões sobre o contexto das organizações e a constante busca pela excelência em gestão organizacional.

Palavras-chave: Gestão Organizacional. Processos de Mudança. Complexidade.

ABSTRACT

The present article will show as the main topic of the search: a study about the reality in the changes process that happen in the organizations. The goals to this search were: analysis and deepening the complexity in the change process, as well search for options that contributes to minimize the difficulties on the organizational changes process. The methodology was the bibliography search with quotes of renowned authors in the organizational management area and the study in the case that allow to deepen the subject referent to the process of organizational changes and open new discussions about the context of the organizations and the constant search for the excellence in organizational management.

Keywords: Organization Management. Process of Changes. Complexity.

¹ Graduado em Administração, Especialista em Marketing, Mestre em Política e Gestão da Educação. Faculdade Dom Alberto- Santa Cruz do Sul/ RS. -: luciano.fernandes@domalberto.edu.br.

² Graduada em Pedagogia, Especialista em Psicopedagogia e Educação a Distância, Mestre em Política e Gestão da Educação-Santa Cruz do Sul/RS
Email:nadiesca.coordenacao@domalberto.edu.br.



1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta um aprofundamento sobre os desafios que emergiram e que estão emergindo em todos os segmentos das esferas econômicas, sociais, políticas e culturais. Estes desafios trazem como resultado a necessidade das organizações se adaptarem aos novos cenários globais. Nele são apresentados questionamentos, reflexões e sugestões com o objetivo de proporcionar, de uma forma colaborativa, intervenções que trarão como efeito mudanças locais, adaptados às mudanças globais.

Quando tratamos de Gestão Organizacional, estamos entrando num mundo desconhecido. É um mundo desconhecido porque nele estão inúmeras variáveis incontrolláveis cujos efeitos de suas reações não podemos prevenir, identificar e agir antecipadamente. Paradoxalmente, é um mundo onde nunca na história o acesso às informações esteve tão disponível. Se as informações estão disponibilizadas para todos que possuem acesso, por que ocorre o acesso a informação em tempo real e, ao mesmo tempo, a desinformação? Por que observamos maior conectividade e menor comunicação? Por que não sabemos escolher as informações que podemos utilizar? E, se sabemos escolher as informações úteis, por que não sabemos relacionar e correlacionar? Por que é tão difícil sermos eficazes neste mundo onde tudo está disponibilizado para atingirmos a excelência?

Estamos na Era da Inovação, porém transformar as informações disponíveis em conhecimento e, aplicar este conhecimento nas esferas econômicas, sociais, políticas e culturais é o desafio de todos que possuem acesso a estas informações. A Gestão do Conhecimento amplia a maneira de ver e perceber os efeitos das ações tomadas num determinado período. A abrangência de uma ação tomada, muitas vezes não é analisada em sua totalidade. Podemos até afirmar que, nunca será analisada em sua totalidade, pois sempre haverá interferências desconhecidas, ou seja, não previstas que, de uma certa forma, causará impactos significativos ou não no resultado esperado.



A minimização deste impacto que causa desvios nos caminhos que levam ao resultado esperado só se contemplará na medida em que avançamos na transformação das informações em conhecimento e, aplicá-los de forma eficaz no ambiente organizacional que estamos inseridos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O desejo de uma organização iniciar um processo de mudança não é suficiente para que efetivamente aconteça as mudanças desejadas. Conforme Schvarstein (1998, p. 02), *“Estamos acostumados a achar que a culpa desta ‘resistência a mudança’ está na acomodação (Bateson, 1972) com a pretensão de ser um princípio explicativo que muitas vezes não explica nada.”*. De fato, a “resistência à mudança é a forma mais fácil de justificar o fracasso dos planos de ação mal elaborados e implementados na busca das mudanças desejadas. Outro problema que podemos evidenciar nos processos de mudança, é o fato de que as mudanças são sempre vistas como ações estratégicas. Ações estratégicas são focalizadas para objetivos de longo prazo. Visualizar uma situação desejada em um futuro definido em documentos elaborados com grande consumo de energia física e psíquica e, após, são arquivados em pastas suspensas ou nas gavetas dos Diretores. Conforme Schvarstein (1998, p. 02), *“A problemática da mudança nas organizações não é uma questão estratégica, mas sim uma questão tática.”* Nesta citação Schvarstein expõe a problemática dos processos de mudança. Podemos afirmar também que, muitas vezes, os processos de mudança não são evidenciados em estratégias e táticas, mas sim, nas ações operacionais. São nas ações operacionais que estão envolvidos o maior número de pessoas. Muitas vezes as organizações possuem estratégias perfeitamente alinhadas às necessidades do mercado, com as tendências devidamente apuradas, com os riscos efetivamente calculados. Quando as estratégias estão perfeitas e se sabe exatamente “o que deve ser feito”, as táticas vão ao encontro dos objetivos,



definindo claramente “como deve ser feito” as várias operações para atingir os objetivos de curto prazo que, por sua vez, trarão como efeito os resultados desejados, ou seja, os objetivos de longo prazo. Porém, as operações, que são a base para o sucesso de qualquer processo de mudança, muitas vezes não são realizadas. “Fazer” (operacional), “o que deve ser feito” (estratégico), e “como deve ser feito” (tático), é o desafio em todo processo de mudança.

Fazer “o que deve ser feito” e “como deve ser feito” é um princípio de eficácia. O problema de fazer “o que deve ser feito”, muitas vezes gera conflitos de interesses.

De acordo com Schvarstein:

Um funcionario de uma empresa não se move pelos mesmos interesses que o dono da empresa ou seus acionistas (...) nem todos os professores vão para as universidades ensinar, assim como nem todos os alunos vão para a universidade para aprender. (SCHVARSTEIN, 1998, p. 03)

Uma evidência desta afirmação aconteceu em uma instituição de ensino profissionalizante mantida por organizações e com apoio do governo federal nos quais financiam por meio de cotas e recursos a aprendizagem de adolescentes e pessoas de baixa renda. Um aluno desta instituição apresentou na primeira etapa de seu aprendizado um ótimo desempenho. Em função de seu ótimo desempenho, conquistou seu primeiro emprego por intermédio da instituição, pois a finalidade da instituição é qualificar para o mercado de trabalho, bem como manter sua qualificação no decorrer do ano, até que conclua o curso e receba o certificado de qualificação. Com o seu primeiro salário, o aluno adquiriu um celular. A partir deste momento seu rendimento começou a mergulhar em uma curva ascendente. Na conversa com sua orientadora educacional ele disse que: “eu comprei o que mais queria na minha vida, um celular. Agora eu não necessito mais de nada.”

Como identificar as reais fontes de motivação de indivíduos e grupos de indivíduos? E, depois de identifica-las, como alinhar suas ações para que os objetivos da organização sejam atingidos? Todos os indivíduos tem liberdade. Porém, a liberdade é o desconhecimento das circunstâncias. O aluno tinha a



liberdade de agir conforme seus interesses. Mas as circunstâncias que fizeram o aluno baixar seu desempenho era desconhecido para o orientador educacional conseguir fazer uma previsão de seu comportamento e agir de forma preventiva para atender a estratégia de “o que deve ser feito”.

O problema de “como deve ser feito” aparentemente é um pouco mais simples, mas não menos complexo. Se torna um pouco mais simples a medida que se intensifica os meios de controle. O problema de se estabelecer pontos de controle são os custos desses controles. Quando o controle absorver mais energia e recursos que o trabalho efetivo, a organização pode dizer que possui um problema. Os custos de controle são relativos aos processos intermediários e não estão ligados diretamente para a atividade fim, ou seja, a essência da organização, aquela que cumpre a razão de ser da organização. Aquela que responde: “o que fazemos?”. A tática de “como deve ser feito” retira do indivíduo sua personalidade, sua autonomia, sua liberdade. O indivíduo faz sem saber as circunstâncias do porque esta fazendo. Condiciona-o e empobrece sua integridade de forma silenciosa, porém perceptível em seu desempenho. Como integrar o que deve ser feito às perspectivas do indivíduo? Como alinhar a liberdade condicionada aos resultados almejados? Como aproximar os objetivos organizacionais definidos nas estratégias com os objetivos coletivos e individuais?

Schvarstein concorda que para acontecer mudanças, deve-se proporcionar oportunidades para que ocorra as mudanças. Conforme Schvarstein:

“Se quero mudar, e a estrutura de significados se opõem a minhamudança, tenho que gerar os acontecimentos que mudam tal estrutura.” Isso significa, de algumamaneira, revisar e eventualmente reformular os contratos significativos relacionados com a mudança a ser realizada.” (SCHVARSTEIN, 1998, p. 10)

Mas como fazer para proporcionar oportunidades de mudança? Como diagnosticar as variáveis que influenciam indivíduos, grupos e organizações e, com este diagnóstico, decidir a direção que devemos ir para atingir o que foi definido?

O “FAZER” sempre será a primeira barreira para atingir qualquer resultado. Todas as questões propostas envolvem as pessoas que estão inseridas nas



organizações e que por sua vez, é o que define os rumos da organização. Não é possível alguém com credenciais de autoridade, ou seja, autoridade formal, sem liderança, dizer o que deve ser feito e como deve ser feito se as pessoas não entenderem e interagirem com seus propósitos. A ineficácia prepondera.

De acordo com Stewart, autor de “Capital Intelectual” apud Huxley:

“...talvez o resultado mais valioso de toda educação seja a capacidade de leva-lo a fazer o que deve ser feito, quando deve ser feito, queira você ou não; esta é a primeira lição a aprender; e...talvez o último ensinamento que se aprende em sua plenitude – a grande finalidade da vida não é o conhecimento, mas a ação.” (STEWART,2002, p. 91)

Este parece ser outro paradoxo, o retorno de quem sabe o que fazer e como fazer mas não sabe fazer. O que é fato, é que ninguém se senti satisfeito fazendo. Todos temos criatividade e ideias quando colocados em um ambiente propício para o desenvolvimento de novos produtos, novas soluções, atendimentos de necessidades antigas, atuais e emergentes. Mas quando precisamos executar a ideia e pô-la em prática, ou seja, “FAZER” outorgamos a responsabilidade para pessoas que não sabem a origem de tais ideias. Voltamos as questões “como identificar as reais fontes de motivação de indivíduos e grupos de indivíduos? E, depois de identifica-las, como alinhar suas ações para que os objetivos da organização seja atingido?”

Para se obter respostas mais próximas da objetividade, para alcançar resultados desejados e planejados, vamos aprofundar e relacionar a “*Autopoiesis*” a lógica dos sistemas autoprodutores.

O que pode acontecer?

A resposta para esta pergunta é o que trata o autor Morgan quando desenvolveu a lógica dos sistemas autoprodutores. Pode-se afirmar também que a resposta para esta pergunta é o que os empresários, políticos, associações, organizações, instituições de ensino, a sociedade e nós, seres humanos queremos descobrir. Pode-se afirmar também que a resposta para esta pergunta tem um custo



altíssimo. Quanto mais próximo da resposta maior o seu valor agregado. A organização, vista como um sistema fechado, conforme Humberto Maturana e Francisco Varela apud Morgan - *“Estes pesquisadores argumentam que todos os sistemas vivos são organizacionalmente fechados”* (Morgan, 1996, pg. 242) - confronta com a ideia de que as organizações são sistemas abertos conforme a teoria dos sistemas de Bertalanffy e Kast&Rosenzweig 1951.

Porém, Maturana e Varela enfatizam que as organizações não são sistemas completamente isolados, mas sim referem-se a ordem organizacional. As mudanças nos sistemas que possuem correlação com a organização em que a pessoa faz parte e interage com suas atitudes, valores e ações, refletem em mudanças nos próprios sistemas. O grau de relevância que esta pessoa que interage com suas atitudes, valores e ações é que difere uma das outras.

Morgan também levanta questões e suposições quanto a origem dos processos de mudança quando diz:

“...qual a origem das variações na operação do sistema? Qual a fonte de mudança potencial? A teoria da autopoiesis localiza a fonte de mudança em verificações aleatórias que ocorrem dentro do sistema total. Estas podem advir de modificações aleatórias introduzidas através de processos de reprodução ou através de combinação de interações casuais e conexões que dão origem ao desenvolvimento de novas relações no sistema.” (MORGAN, 1996, pg. 245)

Se a teoria da autopoiesis localiza a fonte de mudanças, mesmo que seja em verificações aleatórias, podemos concluir que é possível identificar a origem das variações. Além de verificar a origem das variações que podem ser as causas dos processos de mudança, podemos também intervir nestas variáveis através dos ajustes das ações que foram determinadas antecipadamente para atingir os resultados planejados.

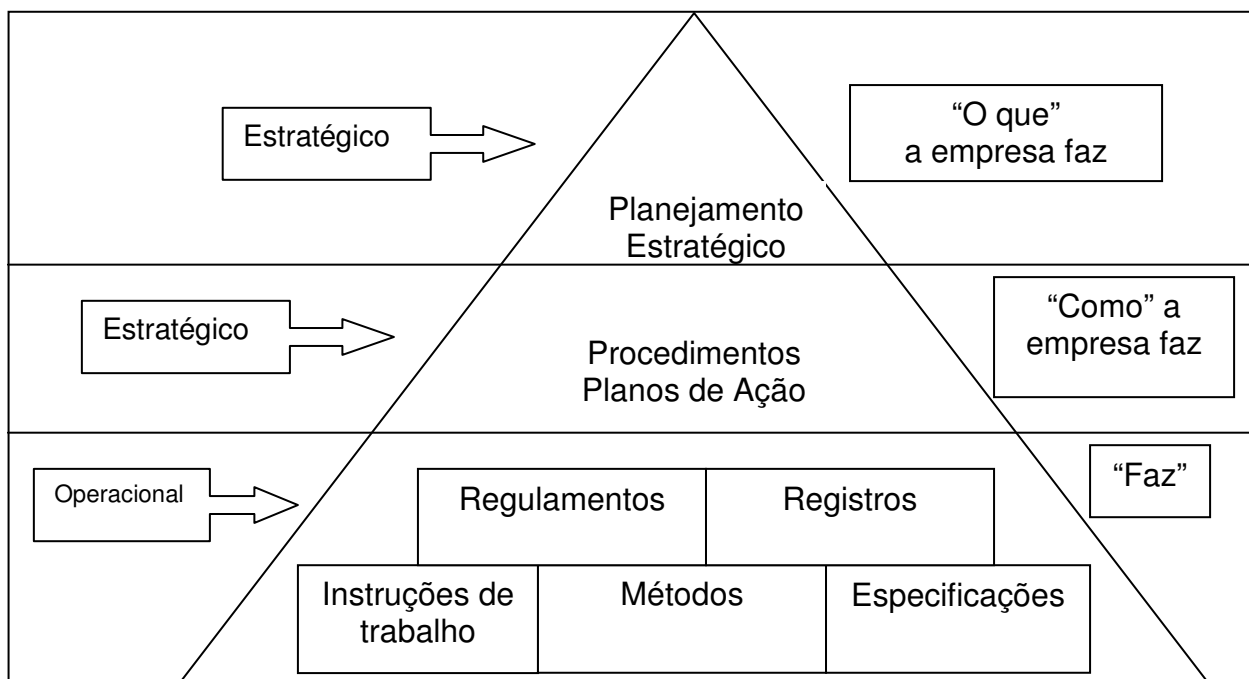
Mas como podemos acompanhar as variações e os efeitos das modificações das variáveis no sistema como um todo? Uma ferramenta muito utilizada para proporcionar processos de mudanças é o Planejamento Estratégico.

O Planejamento Estratégico deve ter a sua origem no topo da pirâmide hierárquica de uma organização. Isso se deve pelo fato de que quem decide “o que



deve ser feito” está vinculado às lideranças que compõem a organização. Conforme Maranhão, cada nível possui a responsabilidade focalizada em determinado aspecto que, se realizados conforme definido no Planejamento Estratégico, acompanhado suas variações e efetuado os devidos ajustes, a probabilidade de riscos se reduz. A figura abaixo demonstra as responsabilidades em cada nível hierárquico conforme Maranhão:

FIGURA 1 – Planejamento Estratégico



Fonte: MARANHÃO (2006, p. 40)

Pode-se observar na figura que há o envolvimento de todos que fazem parte do sistema interno da organização. Cada nível com suas respectivas responsabilidades. O problema desta ferramenta é a dificuldade de identificar os objetivos individuais e, de que forma alinhar os objetivos individuais com os objetivos coletivos. Para o indivíduo, a organização é o meio para que consiga os objetivos individuais. Para a organização, os indivíduos são meios para que consiga os objetivos coletivos. Isso é claro quando Schvarstein diz que:

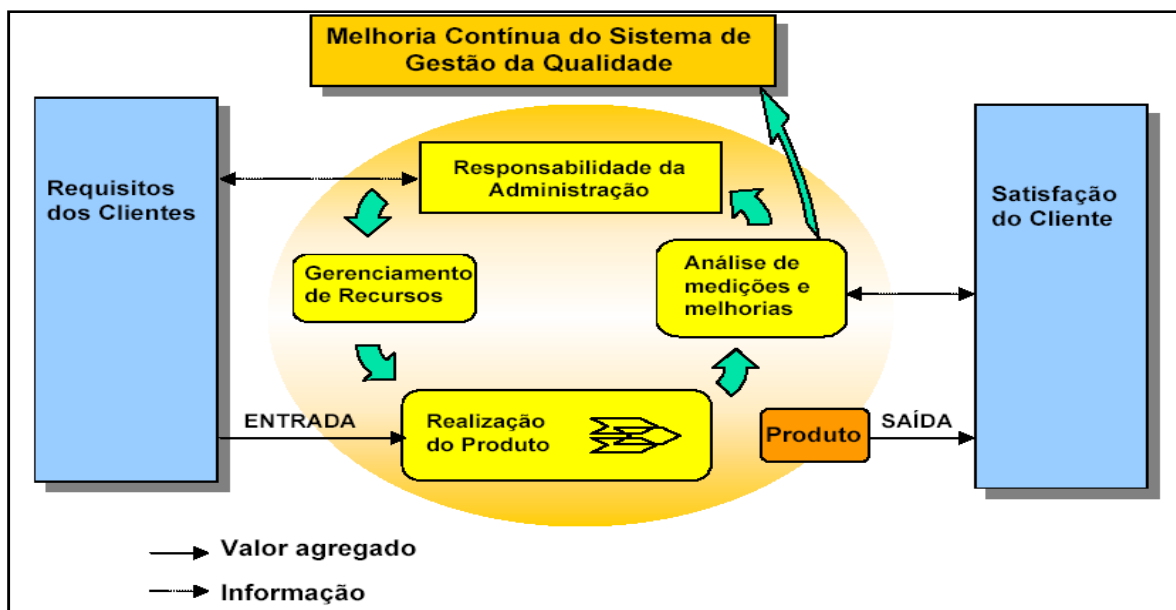
semelhança e diferença, egoísmo e altruísmo, cooperação e competência, individualidade e sociedade, tais são as terminologias complementares e



antagônicas paradigmaticamente inscritos nas relações dialógicas indivíduo-organização. O sujeito aceita os limites que lhes são impostos pela organização, porque isso se constitui em um meio para a satisfação de seus objetivos pessoais” (SCHVARSTEIN, 1998 pg. 4)

O aceite por parte do indivíduo quanto suas responsabilidades para o bom andamento do sistema também é um desafio constante. O diálogo entre os participantes de um sistema deve ser constante, isso porque deve-se periodicamente realimentar o sistema com novas informações e novas ações oriundas de análises críticas cujos resultados são monitorados e comparados com as metas estipuladas. Esse diálogo constante pode ser observado na figura abaixo em um sistema de melhoria contínua.

FIGURA 2 – Sistema de melhoria contínua



Fonte: NBR ISO 9001 (DEZ 2000 – p. 2)

Podemos observar neste sistema a integração do ambiente externo com o ambiente interno da organização. Os requisitos dos clientes abrangem variáveis sociais, políticas e econômicas que, quando identificadas de forma correta, apresentam uma grande quantidade de oportunidades e ameaças externas da



organização. Devemos lembrar aqui que, conforme Schvarstein, forma-se um sistema total, ou seja, um único sistema cujas partes interagem-se formando um único sistema. Essa interação, quando bem alinhada, dará resultados otimizados. Este efeito é descrito por Schvarstein apud Edgar Morin, (1998, p. 05) “(...) a organização é mais e é menos que a soma de suas partes(Morin, 1977).”

Mas como é elaborado o Planejamento Estratégico? Se o Planejamento Estratégico é uma ferramenta, quais são suas “debilidades”? O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de Gestão? Podemos utilizá-lo para minimizar as fraquezas e ameaças?

Toda e qualquer decisão que terá como efeito mudanças culturais, econômicas e sociais, devem ser planejadas seguindo uma metodologia para que se obtenha o resultado esperado.

Para isso, precisa-se fundamentar o conceito de Planejamento para que se possa manter uma linha lógica no desenvolvimento deste artigo.

Planejamento é “o processo de olhar o futuro e preparar os órgãos públicos para enfrentá-lo” (MAXIMIANO, 2000, p.80). Pode-se perceber nesta definição, que há um processo a ser seguido para que se tenha a real preparação dos órgãos para o confronto com o ambiente. O autor também considera o “processo de planejamento como uma função administrativa de tomada de decisões antecipadas”. Para que se tenha esta antecipação, é necessário que haja dados para se criar informações úteis para tomada de decisão.

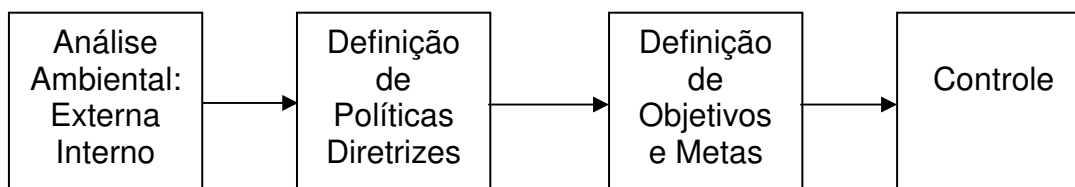
“Os processos de planejamento são simples porque se fala do que será feito no futuro, e complexos porque envolve todos os órgãos públicos” (PINA, 1994, p. 23). Observamos o planejamento como um processo. E por ser um processo que envolve todos os órgãos, torna-se complexo, pois aborda objetivos de natureza diferente: Saúde, educação, saneamento básico, segurança pública etc...

“Planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo” (OLIVEIRA, 1995, p. 33). Percebe-se novamente neste conceito, o planejamento como um processo para atingir um objetivo pré-estabelecido. Nestas definições, constata-se claramente que o



planejamento envolve tudo que está relacionado com o objetivo (saúde, educação, segurança...), fazendo com que haja uma interligação efetiva entre as partes.

FIGURA 3 - Etapas do Planejamento



Esta fundamentação sobre Planejamento deixa-se claro que se trata de um processo que possui como ponto de partida, a Análise.

3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

3.1 ESTUDO DE CASO: PROCESSO DE MUDANÇA EM UMA ORGANIZAÇÃO PRIVADA

Conforme fundamentação exposta no DESENVOLVIMENTO deste trabalho, faremos uma relação do processo de mudança que ocorreu em uma empresa de tecnologia cujos resultados evidenciam a teoria apresentada.

A empresa MESTRE & Cia. Ltda, nome fictício, estava apresentando dificuldades quanto a sua competitividade no mercado em que atua.

A Direção iniciou em 2006 o Processo de Planejamento Estratégico onde, em sua análise, identificou como principal ponto fraco: a baixa produtividade em comparação com seus concorrentes. Isso era evidenciado na formação do preço de venda de seus produtos, pois a empresa não conseguia acompanhar o mercado na variável preço. Iniciou-se então um programa que envolveu “os principais agentes” da organização cujo foco era PRODUTIVIDADE.



Mas como aumentar a produtividade? O passo inicial foi reavaliar todo o layout dos setores a fim de minimizar movimentos desnecessários. Para isso, reuniu-se “os principais agentes” a fim de que encontrassem novas alternativas de organização das atividades. Esse primeiro passo não deu certo. O problema identificado foi que – “os principais agentes” não são todos os agentes. Havia na empresa processos que não eram revistos a mais de 5 anos. Por que há a necessidade de revisar um processo se tudo está bem? Esta foi a pergunta dos agentes que estão na base da pirâmide hierárquica, ou seja, os que “fazem”. Por que mudar? A mudança vem sempre acompanhada de uma necessidade. Se não há necessidade, então não há motivos para mudar. Motivação significa – motivos para a ação. O motivo para tomada de ação é o atendimento de uma necessidade. O diálogo com todos foi fundamental para que houvesse a conscientização da necessidade de mudar. Existiam famílias inteiras que dependiam da renda, disponibilizada através dos salários, para sobreviver. De acordo com Maximiano apud Maslow, a hierarquia das necessidades são: *“Necessidades Básicas, Necessidades de Segurança, Necessidades de Participação, Necessidades de Estima e Necessidades de Auto-Realização”*. (MAXIMIANO 1985, pg. 245). Entendendo as necessidades humanas torna-se mais fácil de entender os meios que levam as pessoas tomarem atitudes desejadas, isto é, motivá-los. No caso da empresa apresentada, os objetivos não estavam alinhados. A empresa necessitava de atitudes positivas para a sobrevivências. Os indivíduos recebiam todos os meses o seu salário para sobreviver. Os indivíduos não sabiam das dificuldades da empresa quanto ao mercado e quanto a falta de competitividade. Os indivíduos não percebiam o risco de que suas necessidades poderiam não ser mais atendidas. A descoberta dessa variável foi fundamental para dar continuidade à implantação do programa que focava a produtividade.

A Direção da empresa tomou a seguinte decisão: Reuniu os principais agentes e expôs o problema de forma clara. O foco mudou de Aumentar a Produtividade para – Estratégia de Sobrevivência.



Estratégia de Sobrevivência pressupõe necessidade de sobreviver. Para sobreviver, todas as ações são guiadas para a produtividade. Com isso, “os principais agentes”, orientados conforme o foco de sobrevivência, integraram todos os agentes da empresa para o mesmo desafio. Todos os agentes foram conscientizados quanto a necessidade de sobrevivência bem como suas necessidades individuais.

Na fase de implantação houve a participação de todos os agentes na definição dos critérios para avaliar e monitorar a produtividade. Em conjunto, foram definidos os seguintes critérios: Utilização, Organização, Limpeza, Saúde e Autodisciplina. Cada um destes critérios foram ramificados em vários requisitos, que por sua vez, também foram amplamente debatidos em conjunto com todos os agentes.

A implantação foi planejada para uma data específica. Essa ideia foi defendida em função do impacto que causa a definição de um “Dia D” para dar início ao processo de avaliação.

A implantação de um programa neste formato é garantia de sucesso? Pode-se afirmar que a partir deste momento tudo dará certo? A resposta para estas perguntas é NÃO.

Não existe programa que não deve ser avaliado e reavaliado constantemente, a fim de realizar os ajustes necessários para adaptar às novas realidades.

Na fase de execução, que durou 2 meses, foram identificadas várias falhas quanto aos critérios a serem avaliados. Queremos lembrar que os critérios foram definidos com todos os agentes da organização, ou seja, todos entraram em consenso sobre quais deveriam ser os procedimentos para a avaliação dos critérios bem como os critérios que deveriam ser avaliados. Mesmo com a participação efetiva de todos, apresentaram-se falhas no decorrer da execução. Isso nos remete à análise do Ciclo PDCA de Deming.

QUADRO 1 - PDCA

Fase	Descrição
P	Planejar o trabalho a ser realizado
D	Executar o trabalho planejado
C	Medir ou avaliar o que foi feito, identificando a diferença entre o que foi executado e o que foi planejado
A	Atuar corretivamente sobre a diferença indicada. A atuação corretiva pode ser aplicada sobre o que foi executado ou sobre o planejado.

Fonte: MARANHÃO (2006 p. 52)

Com isso, podemos afirmar que não existe um modelo de gestão estático. Os processos são dinâmicos e devem ser monitorados constantemente. Os resultados deste monitoramento nos servem de guia para a tomada de decisões focadas no alinhamento das necessidades individuais com as necessidades organizacionais. Este ajuste constante é a base para um processo de melhoria contínua e, é o que garante a sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento das organizações.

Atualmente, na empresa MESTRE & Cia. Ltda, o modelo formatado inicialmente está na 7ª revisão. As 7 revisões sempre envolveu a participação de todos os agentes. Em cada revisão são melhorados critérios, procedimentos, instruções, registros e documentos nos quais passam por uma análise crítica e com base nesta análise, são executados os ajustados para alinhar com a nova realidade da organização.

O resultado gerado pela implementação do programa foi o aumento de 15% no indicador geral de produtividade. Aplicando-se este indicador no conjunto de 280 empregados podemos perceber a abrangência do resultado. De forma mais objetiva e simples podemos evidenciar as melhorias do programa fazendo a relação Faturamento X Folha de Pagamento. A organização faturou em janeiro de 2006 R\$ 2.500.000,00. A folha de pagamento no mesmo período totalizou R\$ 320.000,00. Dividindo o faturamento pelo total da folha de pagamento temos o valor de R\$ 7,81 de contribuição no faturamento por colaborador. Com o aumento da produtividade em 15%, o faturamento aumentou para R\$ 2.875.000. Com a manutenção da folha de pagamento a contribuição por colaborador passou a ser R\$ 8,99. Isso significa



aumento de 15,10%. Isso comprova Schvarstein apud Edgar Morin, "...a organização é mais e é menos que a soma de suas partes (Morin, 1977)." (SCHVARSTEIN, 1998 pg. 5).

Este estudo de caso real e prático fundamenta a teoria exposta no DESENVOLVIMENTO. A teoria da autopoiesis foi a base para comprovarmos as modificações aleatórias, ou seja, aquelas que estão fora da esfera de controle da organização, mas que, influenciaram no processo de mudança. Evidencia-se também com Schvarstein que o processo de mudança foi efetivado por ações táticas e operacionais e não por questões estratégicas. O mesmo autor também apresentou as incompatibilidades de interesses que devem ser observadas, ponderadas e alinhadas para que se obtenha os resultados almejados. Outra observação importante foi de Maturana e Varela que percebem a organização como sistema fechado, porém dentro de um sistema maior que interfere nas decisões internas da organização. Nele podemos evidenciar através das dificuldades que a organização teve com relação a adesão à mudança em função da renda das famílias que fazem parte do sistema maior. Evidenciou-se também a importância do Planejamento Estratégico e o ciclo PDCA. Sem estas ferramentas a organização não teria alcançado com sucesso, a sobrevivência.

Muitas foram as contribuições teóricas para aprofundar o processo de mudança. Podemos afirmar também que os processos de mudança são dinâmicos e sempre surgirão novas alternativas para serem estudadas e aplicadas de maneira prática e eficaz.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O debate sobre os processos de mudança estarão presente em todos os discursos, publicações científicas e populares, artigos, enfim, onde houver um novo contexto, haverá a análise dos processos de mudança. Os meios que são utilizados para efetivar os processos de mudança são evidências das diferenças. A eficácia da



utilização das ferramentas, para tomar decisões que causarão impacto no futuro, se refletirá nos resultados atingidos.

Este tema é fonte de riqueza e de oportunidades. Aqueles que se beneficiam dos resultados obtidos pela boa utilização de ferramentas adequadas e flexíveis para a dinâmica atual, abrangendo todos os contextos sociais, políticos, econômicos e culturais, sabem melhor que ninguém o poder de tomar decisões com uma base bem fundamentada.

O trabalho proporcionou a efetiva evidência da fundamentação, aliando as diversas bases teóricas com um caso real que, utilizando-se dos aparatos teóricos, conseguiu garantir a sobrevivência. A garantia da sobrevivência foi conquistada e envolveu todos os agentes no processo. A ação local refletiu melhorias para a comunidade, mantendo e melhorando a renda do município, avançado para o global através da manutenção do fornecimento de produtos mais aprimorados e competitivos no mercado. A abrangência desta melhoria traz como resultado um efeito cascata que atingira os concorrentes nos quais também terão que revisar seus processos para manter-se competitivos, os clientes que absorvem produtos com maior qualidade, os fornecedores que tornaram-se parceiros de organizações saudáveis financeiramente, enfim, TODOS. Este “TODOS” é mais uma evidência que fazemos parte de um SISTEMA GLOBAL.

A solução de qualquer problema sempre estará vinculada em como o problema será analisado bem como a eficácia do processo de cambio que será implementado.

REFERÊNCIAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas . **NBR ISO 9001 – SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE**. Rio de Janeiro:2000. Printed no Brasil,

BOWDITCH, James L.; ANTHONY F. Buono. **Elementos de comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 2002.

MARANHÃO, Mauriti. **ISO Série. (9000):**versão 2000: manual de implementação: O passo-a-passo para solucionar o quebra-cabeça da gestão. 8. ed. Qualitymark, Rio de Janeiro: Qualitymark 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. (2000) **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2º Edição, Atlas, São Paulo.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** São Paulo: Atlas, 1995.

PINA, VITOR MANUEL DIAS CASTRO. **Inteligência Estratégica nos Negócios.** São Paulo: Atlas, 1994.

SCHVARSTEIN, LEONARDO. **Diseño de organizaciones. Tensiones y paradojas.**Cap.4. Editorial Paidós, 1998.

_____. **Psicología social de las organizaciones. Nuevos aportes.**Editorial Paidós, 1991.

STEWART, Thomas A. **A riqueza do conhecimento: o capital intelectual e a nova organização:** Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

Artigo aceito em dez. 2014.