

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO**

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**PROCESSOS DE MUDANÇAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE DECORAÇÃO**

JOSEANNA BATISTA AGUIAR

FORTALEZA/CE, ABRIL/2002

**PROCESSOS DE MUDANÇAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE DECORAÇÃO**

JOSEANNA BATISTA AGUIAR

ORIENTADOR: PROF. LAUDEMIRO RABELO

**MONOGRAFIA APRESENTADA À
FACULDADE DE ECONOMIA,
ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO,
PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE
BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.**

FORTALEZA – CE

2002

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feita de acordo com as normas de ética científica.

JOSEANA BATISTA AGUIAR

MÉDIA

LAUDEMIRO RABELO DE SOUZA E MORAES
PROF. ORIENTADOR

NOTA

FERNANDO MENEZES XAVIER
PROF. MEMBRO DA BANCA EXAMINADORA

NOTA

FRANCISCO SÉRGIO DE VASCONCELOS BEZERRA
PROF. MEMBRO DA BANCA EXAMINADORA

NOTA

MONOGRAFIA APROVADA EM ABRIL/2002

AGRADECIMENTOS

A **DEUS**, a razão primeira de tudo, que me deu vida e inteligência e que me dá força para continuar a caminhada em busca dos meus objetivos.

Aos meus pais, **JACAÚNA e ÂNGELA**, a razão segunda, que, sob a graça de **Deus**, possibilitaram a minha existência, ensinaram-me a não temer desafios e a superá-los com humildade.

A todos os meus mestres, desde o princípio da minha formação, com especial reconhecimento ao **Professor LAUDEMIRO RABELO**, pelo incentivo, acompanhamento e orientação no desenvolvimento desta obra.

Aos amigos, com destaque a **LUIZ CARLOS**, pelo incentivo, compreensão e apoio.

A todos, que, direta ou indiretamente, contribuíram na elaboração deste importante e indispensável trabalho.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
SUMÁRIO	II
RESUMO	III

1. INTRODUÇÃO	01
2. OS IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO SOBRE A DINÂMICA DAS EMPRESAS	06
2.1. Dimensão múltipla da globalização	09
2.2. A globalização dos mercados	12
2.3. Estratégias de adaptabilidade organizacional	15
3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL	20
3.1. Quatro ondas de mudanças	24
3.2. Tipos de mudança	25
3.3. Processo de mudança	26
3.4. Aspectos relacionados com a resistência às mudanças	30
3.5. Estratégias para a resistência às mudanças	37
4. AVALIAÇÃO EMPÍRICA DE UM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS	41
4.1. Apresentação da empresa Jacaúna Decorações	42
4.2. Mudanças implementadas na empresa em estudo	47
4.3. Comentários finais	57
5. CONCLUSÃO	60
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	65

RESUMO

Este trabalho aborda conceitualmente o impacto da globalização nas empresas e as mudanças que inevitavelmente acontecem, decorrentes do surgimento de novas tecnologias, novos processos de produção, definição de novos métodos de planejamento, definição de estratégias inovadoras e da própria transformação do cenário mundial, que passa a exigir naturalmente uma nova postura, com capacidade de adaptação e respostas rápidas. Essa preocupação se justifica ao se perceber a grande importância do assunto para a sobrevivência, crescimento e desenvolvimento das organizações. À medida que a tecnologia e o mercado evoluem, exige-se mais das pessoas e, principalmente, dos líderes, que são os iniciadores dos processos de transformações, cuja rapidez de implantação e às vezes a ausência de informações, assustam os empregados e fortalecem a resistência ao desenvolvimento das inovações. A Jacaúna Decorações, obedecendo aos impactos da globalização, implementou várias mudanças de ordem administrativa, financeira e comercial, com o intuito de obter êxito nos objetivos organizacionais. De resto, os resultados obtidos pela empresa foram bastante promissores, notadamente naquilo que tange ao alcance e superação das metas, incentivo e motivação de toda a equipe, refletida, através do efetivo engajamento no processo operacional e, muito especialmente, da consciência formada para aceitar e vencer novos desafios, repercutindo, como produto robusto, no considerável aumento do faturamento médio.

1. INTRODUÇÃO

O mundo moderno exige cada vez mais que as empresas estejam preparadas para as mudanças nos seus cenários, as quais estão se tornando uma constância, sem esquecer a velocidade com que acontecem. Diante dessas constantes mudanças, potencializadas pela globalização, novas tecnologias, novos mercados, rápido acesso às informações, clientes mais exigentes, movimentos de conscientização ecológica e competições mais acirradas, as organizações compelem-se a alterar sua cultura, seu comportamento, atitudes e ações para continuarem no mercado e garantirem a sobrevivência.

O ambiente organizacional convive hoje, de maneira incisiva, com vocábulos tais como globalização, competitividade, capital intelectual, inteligência emocional, mudança organizacional e profissionais ecléticos, os quais denotam as exigências diretas do mercado, fazendo com que as empresas estejam sempre atentas e prontas para buscar novos rumos e saídas inteligentes.

A realidade do mercado atual é fascinante para empresas e profissionais, pois exige capacidade de observação, análise de cenários e de adaptação permanente, uma vez que as mudanças estão se tornando uma constante, somadas, ainda, à velocidade com que ocorrem. Nas organizações, são um fator constante; a questão, agora, é como lidar e enfrentar a inevitável bateria de transformações que assedia os profissionais no comando das empresas para mantê-las viáveis e atualizadas.

Embora as mudanças façam parte da vida do ser humano e das organizações, por consequência lógica, para serem eficazes e eficientes, os gestores não podem se contentar apenas com sua naturalidade, pois precisam ser capazes de desenvolver estratégias para planejar, dirigir e controlá-las. Neste instante, entra em cena o administrador, que deve ser um profissional comprometido com seu tempo, com a empresa, com os resultados e, acima de tudo, com a consolidação, crescimento e perpetuidade da organização.

Um outro ponto que marca ambiência do mercado atual é a rapidez com que a ordem das coisas é modificada e toma novo rumo, fazendo com que o que era verdade e/ou certo, há bem pouco tempo, se transforme em verdade passiva e histórica. Em suma, o mundo de hoje tem como lugar comum as transformações do cotidiano, numa velocidade bastante acelerada, a qual deixa para trás aquelas empresas que não se prepararam para a nova ordem, que, pelo que se nos apresenta, veio para determinar a existência, continuidade e limite de abrangência.

Há que se ter à consciência de que para se conquistar os resultados aludidos no parágrafo anterior, não basta, apenas, ter um excelente e vasto patrimônio intelectual, mas, também, dispor de outros requisitos como capital, conhecimentos técnicos, acesso à tecnologia e às informações relativas a novas teorias, práticas e experimentos organizacionais, recursos de organização consistentes, recursos materiais e máquinas e equipamentos adequados.

À luz de todos estes fatores, presentes no mundo empresarial de hoje, surgiu a curiosidade de conhecer o que as empresas locais estão fazendo para adaptarem-se e sobreviverem nesta nova realidade; sendo assim, foi tomada a decisão de realizar-se um estudo de caso numa empresa estabelecida há mais de 20(vinte anos) no mercado de Fortaleza, a exemplo da JACAÚNA DECORAÇÕES LTDA, do ramo de móveis finos e de estrutura familiar, que possibilitou o livre acesso as suas informações e que vem, há 02(dois)anos, sofrendo uma série de mudanças, das quais destacam-se, além da inserção das gerações mais novas, que estão assumindo, em parte, o comando da organização, a reformulação da estrutura organizacional, modernização dos sistemas de comunicação, administrativo, de informações gerenciais e operacional, aquisição de equipamentos modernos e outras de relevância, que serão explanadas ao longo deste trabalho.

É importante frisar que este estudo tem por objetivo demonstrar, com base em fatos reais, quais os procedimentos e as principais mudanças que possibilitarão a organização adaptar-se à nova ordem das coisas, desenvolver seus potenciais de mercado e humanos, assegurando sua existência, inovando e incrementando sua participação no mercado, bem como consolidar e tornar público seu imprescindível papel social, contribuindo na pesquisa, extensão e

formação da fonte didática para estudantes e profissionais, notadamente da área de administração, que ora se expõe.

A metodologia aplicada é a de estudo de caso, sendo realizada por meio de inúmeras visitas à empresa, aliada ao levantamento de informações por intermédio de entrevistas informais junto aos principais responsáveis, pesquisa em documentos para levantamento do histórico da organização, observações do andamento de alguns processos de mudança em implantação e as reações apresentadas, participação de reuniões dos grupos de trabalho envolvidos nas mudanças, anotações dos resultados alcançados, principais dificuldades encontradas e outros aspectos de relevância.

A base do trabalho teve como pilar a literatura especializada, que abordou, especialmente, o tema central - ***“Mudança nas Organizações”***. A grande dificuldade foi o acesso às informações mais atualizadas sobre o assunto, contudo, em grande parte suprida pela brilhante supervisão do orientador, que, não só apontou a bibliografia mais recomendada, como propiciou o acesso a mesma, inclusive, revistas e *sites* específicos *da internet*.

Ao longo deste trabalho o leitor terá oportunidade de contar, nos 02(dois) capítulos iniciais, logo após esta introdução, com uma abordagem teórica sobre os impactos da globalização, globalização dos mercados, dimensões múltiplas da globalização, mudanças organizacionais, tipos de mudanças, processos de mudanças, aspectos relacionados com as resistências às mudanças, estratégias para contornar as resistências, novas tecnologias, novos procedimentos adotados pela moderna administração, envolvendo as áreas administrativa, comercial e financeira, suas influências sobre as organizações, formação de novos cenários, bem como os prováveis caminhos a serem seguidos pelas organizações.

Dando seguimento ao estudo, o capítulo 04 refere-se à empresa estudada, caracterizando-a e fazendo um breve relato de sua jornada no mercado, desde sua criação até os dias atuais; faz ainda, menção às mudanças implementadas, às razões que levaram a empresa optar e tomar a decisão de implantá-las, os processos e metodologia aplicados, tipos de mudanças, dificuldades surgidas ao longo de todo o processo, ocorrência de resistências às mudanças, suas origens, resultados esperados e alcançados, origem dos recursos materiais, de

organização, financeiro e de pessoal envolvidos nos processos de mudanças. finalmente conclui-se com o capítulo destinado ao confronto entre as mudanças implementadas e implantadas pela empresa, ora em estudo, *versus* enfoque teórico, facilitando, não só a assimilação e compreensão da tese a que se propõe e o entendimento da teoria por meio dos fatos reais ocorridos e observados, mas, especialmente, do processo de tomada de decisão, condição liminar para o administrador, ao submeter-se ao eclético e complexo processo de mudanças.

2. OS IMPACTOS DA GLOBALIZAÇÃO SOBRE A DINÂMICA DAS EMPRESAS

O fenômeno da globalização é realmente uma inovação ou se trata da consolidação de um processo existente desde a era Cristã ? Esta pergunta requer preparo para ser respondida, vez que se trata de um processo amplo e complexo, que envolve uma gama de variáveis de naturezas diversas, exigindo, portanto, coerência na conceituação, a fim de evitar riscos de suscitar um entendimento distorcido e/ou até defini-la de maneira errônea.

Uma análise feita sobre o fenômeno globalização mostra, em sentido amplo, que ela ocorreu e ocorre em diversas áreas da vida humana, pois um de seus marcos é a homogeneidade de metodologias aplicadas, as quais culminam na definição e padronização dos procedimentos. Este aspecto é facilmente comprovado, se se tomar como exemplo as filosofias basilares da Igreja Católica, que determinam comportamento, postura, procedimentos, tomadas de decisões, os aspectos físicos das instalações, os vestuários e outras características, que, certamente, serão encontradas, seja na Igreja localizada do bairro mais próximo ou do outro lado do mundo. Isto é globalização.

O período vivido pela humanidade denominado, pelos historiadores, como a “Era da Navegação” ou “Era dos Descobrimentos”, traz vários traços marcantes do prenúncio da globalização dos mercados, tendo como protagonistas, inicialmente, Portugal e Espanha, mais tarde Inglaterra e França. Quem pode negar as características sócio-econômico-culturais-políticas que essas nações, do “Velho Mundo”, fincaram como legados nos povos e nações surgidas de suas colonizações?

Dentre outros aspectos, a palavra globalização tem marco relevante no campo dos direitos humanos, os quais remontam ao século XVIII, com a famosa *Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão*, que teve grande repercussão no mundo inteiro, mudando a ordem social, econômica e política das nações constituídas à época.

À luz dos acontecimentos do século XIV, quando os comerciantes chegaram a conclusão de que os mercados europeus eram instáveis e limitados, somando-se ao fato da escassez de metais preciosos, naquele instante surgiu a necessidade premente da busca de novos mercados.

O avanço tecnológico alcançado no século XV, com o surgimento da caravela, as invenções da bússola e do astrolábio, juntando-se a retomada dos estudos de Ptolomeu sobre a esfericidade da terra, deu início ao período das expansões marítimas, cujo objetivo era a busca de novos mercados e fornecedores.

Para SPOSATI (1997:49), o processo de globalização na sociedade capitalista, ao contrário do se pensa, não é acontecimento recente. Ele já acontece há muito e teve muita importância no final do século IX, com outro nome: Imperialismo. “A tentativa de um processo que viesse a unificar o mundo encontra, muito antes, antecedentes na história da humanidade. As Cruzadas, na Idade Média, deram início ao desejo de um só mundo. O capital está percorrendo hoje o caminho que a fé realizou há ditos 500 anos.”

Alardeada como uma nova e irreversível tendência, segundo COUTINHO (1996:220), “a globalização nada mais é que um estágio mais avançado do processo histórico de internacionalização e integração da economia mundial. ”

Pode-se fincar as raízes históricas desse processo de internacionalização a partir do longínquo século XVI, fase das grandes navegações e descobrimentos e que apontam para “o surgimento de um vínculo efetivo entre as economias nacionais e o resto do mundo” - (BAUMANN, 1996:37).

Em suma, a globalização se consolida a cada momento por meio dos avanços e conquistas da humanidade, seja nas ciências exatas ou humanas, seja na descoberta de novas tecnologias que propiciam o encurtamento de tempo e espaço na comunicação entre os povos.

2.1 DIMENSÕES MÚLTIPLAS DA GLOBALIZAÇÃO

A globalização é, na realidade, para IANNI (1995), um tema de múltiplas dimensões, que dificultam significativamente a elaboração conceitual ou teórica. A globalização pode ser definida como a interação de três processos distintos, que têm ocorrido ao longo dos últimos vinte(20) anos e afetam as dimensões financeiras, produtiva-real, comercial e tecnológica das relações econômicas internacionais. Esses processos são:

- expansão extraordinária dos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais;
- acirramento da concorrência nos mercados internacionais, e
- maior integração entre os sistemas econômicos nacionais.

A expansão extraordinária dos *fluxos internacionais* de bens, serviços e capitais, no que se refere ao processo de globalização na esfera produtiva-real, deve-se ressaltar que a internacionalização da produção ocorre sempre que residentes de um país têm acesso a bens e serviços com origem em outros países. Esse acesso pode ocorrer por meio do comércio internacional, investimento externo direto e relações contratuais. As exportações e importações são formas de inserção comercial no sistema econômico mundial.

O acirramento da *concorrência internacional*, característico da globalização, embora não apresente meios para mensurá-lo, diretamente é bastante representativo da crescente preocupação com a competitividade no sistema econômico mundial. No caso da globalização financeira, esse fato manifesta-se pela maior disputa por transações financeiras internacionais, envolvendo, de um lado, bancos e , de outro, instituições financeiras não-bancárias.

A crescente integração dos *sistemas econômicos nacionais* manifesta-se quando, no caso da globalização financeira, uma proporção crescente de ativos financeiros, emitidos por residentes, está nas mãos de não-residentes e vice-versa. Neste sentido, um indicador importante é o diferencial entre as taxas de crescimento das transações financeiras internacionais e nacionais.

A globalização é um fenômeno complexo, que assume características distintas nas diferentes esferas econômicas internacionais(produtiva-real, monetária-financeira, comercial e tecnológica). Mesmo assim, parece haver dois elementos comuns à dinâmica do sistema econômico mundial, independente da esfera, que são a aceleração da internacionalização e o acirramento da competição.

Para GONÇALVES(1999: 67) há outros dois aspectos a serem observados no tocante à globalização, os quais são antagônicos, pois, enquanto de um lado ocorre o impulsionamento para abertura dos mercados, a quebra das barreiras tarifárias, desregulamentação financeira, dentre outras mudanças, do outro há o surgimento da regionalização da economia com a formação dos chamados blocos econômicos e/ou regiões de comércio.

Como se pode observar, o conceito de globalização sincroniza a questão da aceleração da internacionalização da produção com o acirramento da competição, podendo ser visto da ótica comercial, financeira, produtiva e tecnológica.

Sob à égide comercial, a globalização refere-se à expansão dos fluxos de comércio, num contexto de acirramento da concorrência em âmbito internacional, tornando a competitividade fator prioritário para o delineamento das políticas econômicas nacionais.

Sob o prisma financeiro, a globalização está definida pela espetacular expansão dos fluxos financeiros internacionais. A inevitável desregulamentação financeira, visualizada em grande parte dos países, o avanço da internacionalização da produção de serviços financeiros e a liberalização cambial, facilitaram a expansão das relações financeiras internacionais.

Do ponto de vista produtivo, a globalização está ligada ao incremento dos fluxos de investimentos estrangeiros direto, às estratégias das empresas transnacionais e ao processo de reestruturação empresarial, para fazer frente a este mercado cada vez mais competitivo.

CHESNAIS(1996:17) prefere o termo mundialização à globalização, por entender que corresponde com maior exatidão à essência da expressão inglesa “globalização”, que, nas suas palavras, “traduz a capacidade estratégica de todo grande grupo oligopolista, voltado para a produção manufatureira ou para as principais atividades de serviços, de adotar, por conta própria, um enfoque e conduta globais”.

A globalização não pode ser vista como um conjunto de ações simplificadas, ou seja, como a simples abertura de fronteiras e geração de espaço mundial comum. O mundo encolheu bastante nas últimas décadas, colocando qualquer ponto do planeta ao alcance de todos, por meio de telefone, da televisão e mais decisivamente pelo computador(Internet).Este fato é reforçado pela ilustração, a seguir, do benefício da telemática, que propicia, indistintamente, a uma biblioteca de bairro poder acessar bancos de dados de qualquer parte do mundo, a custos reduzidíssimos, criando um espaço científico integrado mundialmente. Em suma, a economia, a mídia, a educação e uma série de outras áreas, se mundializaram.

A globalização é um fenômeno que age de fora para dentro dos países, exigindo mudanças rápidas e eficazes, a fim de propiciarem, aos envolvidos, adaptação plena e em seguida a busca do aproveitamento das oportunidades, eliminando os riscos de maneira consistente.

Numa visão mais generalista, ZINI Jr.(1996) afirma que a globalização se refere à intensificação das trocas de bens , serviços, informações e ao intercâmbio de culturas de origem distinta. Assim, a época histórica se caracteriza pela expansão da ordem social capitalista para todo o globo, com pouquíssimas exceções. Neste sentido, a economia passou a ter uma dimensão preponderante na vida moderna, tendo por substrato a obediência das leis de mercado e princípios capitalistas capazes de organizar a vida econômica, com reflexos e rebatimentos na ordem social. Generalizando, globalização é o período histórico atual, marcado pela ampliação

das trocas econômicas e culturais entre os habitantes da terra, em uma fase de extravasamento da ordem capitalista.

A globalização dos valores é uma realidade no mundo de hoje, haja vista que no campo dos direitos humanos, da criança ou nas marchas contra a violência, as políticas, as atitudes e as ações têm uma linguagem comum.

“Quando a globalização se traduz num processo de horizontalização de valores, perspectivas e ética, ela se mostra altamente positiva. Quando vertical, ao contrário, ela é negativa e reveladora de uma nova forma de hierarquização de cidadãos e dominação da elite. Neste caso, ela difunde a apartação social em contraponto à lógica da cidadania, na construção de padrões de civilidade”(SPOSATI,1997: 44).

Destarte, o processo de globalização não é uniforme, ou seja, afeta os países e os que vivem neles de formas distintas em tempo e magnitude, bem como fica claro que não é um processo limitado à esfera econômica, ainda que esta seja determinante.

2.2 A GLOBALIZAÇÃO DOS MERCADOS

Uma poderosa força impulsiona o mundo para uma nova realidade comercial - a emergência de mercados globais para produtos padronizados para o consumidor em uma escala de grandeza, nunca antes imaginada. As corporações se engajaram nesse novo benefício da realidade, através de enorme economia de escala na produção, na distribuição, no marketing e na gerência. Ao traduzir esses benefícios para preços reduzidos em âmbito mundial, eles podem dizimar concorrentes.

Segundo MONTGOMERY(1998), as necessidades e desejos do mundo se homogeneizaram, irrevogavelmente. Isto faz com que a corporação multinacional fique obsoleta e a corporação global absoluta, pois esta última opera com constância resoluto, como se o mundo inteiro fosse uma entidade única; ela vende as mesmas coisas da mesma maneira, em todos os lugares.

A corporação global sabe acerca da necessidade absoluta em ser competitiva em uma base mundial e também nacional e procura constantemente levar os preços para baixo, padronizando o que vende e como ela opera. Sua missão é a modernidade e sua tática é a competição de preços. Ela sabe da grande coisa que todas as nações e pessoas têm em comum - *a escassez*.

Todos no mercado mundial, crescentemente homogeneizado, querem produtos e qualificações que todos os demais querem. Se o preço for baixo o bastante, eles ficarão com os produtos mundiais, altamente padronizados, mesmo se estes não forem exatamente o que uma suposta mãe vigilante tenha dito ser o conveniente, que os costumes de longa data tenham decretado como certo ou que os pesquisadores de mercado tenham dito, como em uma fábula, que seria a tendência predominante. Velhas diferenças em gostos nacionais ou em modos de se fazer negócios desaparecem. A uniformização de preferências leva inexoravelmente para a padronização de produtos, modo de fabricação e instituições de comércio. Mercados pequenos, baseados em seus próprios países, modificam-se e expandem-se. O sucesso na competição global aciona a eficiência na produção, na distribuição, no marketing, na gerência e inevitavelmente passa a concentrar-se em preço.

Considere o caso da Coca-Cola e da Pepsi-Cola, que são produtos globalmente padronizados e vendidos em toda parte e bem-vindos por todos. Ambos atravessam com sucesso multidões nacionais, regionais e étnicas, de paladares aguçados, acostumados a uma série de preferências locais, profundamente enraizadas de paladar, sabor, consistência, efervescência, e gosto residual. Em toda parte ambas vendem muito bem. Isto exemplifica um deslocamento geral para a homogeneização do mundo e de como as empresas distribuem, financiam e

estipulam preços a seus produtos. Os produtos e métodos do mundo industrializado executam uma mesma música em todo o mundo e o mundo todo dança a mesma música.

Para GORFER(1998), preferências culturais diferentes, gostos e padrões nacionais e instituições de negócios são vestígios do passado. Algumas heranças morrem gradualmente; outras prosperam e se expandem em uma preferência global corrente. Os chamados mercados étnicos são um bom exemplo disso. A comida chinesa, a pizza e o jazz estão por toda parte. Eles são segmentos de mercado que existem em proporções mundiais. Eles não negam ou contradizem a homogeneização global, mas a confirmam.

Muitas das diferenças de hoje entre as nações, quanto a seus produtos e qualificações, realmente refletem a respeitosa acomodação de corporações multinacionais no que elas acreditam sejam preferências locais. Elas acreditam que as preferências sejam fixas, não porque assim o sejam, mas por causa de hábitos rígidos de pensamento, acerca do que realmente são. As corporações multinacionais supõem que mercado significa dar ao cliente o que ele diz que quer e não tentar entender exatamente o que ele gostaria de ter. Assim, elas persistem com produtos e práticas multinacionais de alto custo e especializados, em vez de pressionar, dura e apropriadamente, no sentido da padronização global.

As empresas estão inseridas numa realidade composta de novas tecnologias, quebra de barreiras comerciais(protecionismo, limite de importação e outras), as quais exigem cada vez mais a busca de caminhos alternativos e diferenciais, com o fito de manterem-se vivas e competitivas no mercado. As palavras de ordem da atualidade são empresas enxutas, ou seja, aquelas que funcionam com baixos custos, rapidez na tomada e implementação das decisões, flexibilidade, ter foco definido no cliente, novas concepções nas maneiras de recrutar e treinar os colaboradores, redefinição de papéis dos colaboradores, dentro e fora da empresa, tomar ciência de que não poderá sobreviver só, tendo, até, que se unir, em determinado mercado, com seu maior concorrente, enquanto, em outro mercado, tenta eliminar o poder de fogo do mesmo.

2.3. ESTRATÉGIAS DE ADAPTABILIDADE ORGANIZACIONAL

As empresas locais dos países emergentes, têm procurado, como saída inteligente, visando, além da continuidade no mercado, o ganho de competitividade, a união a empresas globalizadas, que tenham interesse em se estabelecer no país. De fato, essas uniões, chamadas, no mundo dos negócios, de fusões e/ou incorporações, têm-se tornado mais freqüentes. No Brasil, já se tornou prática comum a ocorrência destes tipos de união entre empresas, como forma mais rápida e, talvez, mais barata de adquirir novos processos tecnológicos, equipamentos de nova geração, treinar e desenvolver pessoal, reduzir custos e, principalmente, ganhar competitividade nos mercados local e mundial e, ainda, proteger-se contra outras empresas concorrentes.

No tocante às empresas, principalmente as brasileiras, terão que criar meios necessários para se adaptarem às mudanças e se anteciparem aos fatos de mercado, pois o mundo globalizado requer uma reestruturação física de processos, de negociação, de redefinição de seus objetivos, de estratégias, visão de mercado, aproveitamento de oportunidades e repensar a maneira de ser e atuar dos próprios empresários.

Outro fator presente, sobretudo em países emergentes como o Brasil, é que a carga tributária é bastante pesada, fato que reduz as possibilidades de concorrência em pé de igualdade numa economia globalizada, podendo levar algumas delas ao encerramento de suas atividades.

Mesmo com todos esses complicadores, as empresas brasileiras apresentam aspectos favoráveis, no tocante a um bom aporte tecnológico, boa produtividade, criatividade, flexibilidade e maior questionamento de paradigmas, os quais, somados à implementação de uma prática de visão estratégica, à busca pelo mercado externo e à redução de custos, favorecerão ao surgimento das condições necessárias para o enfrentamento da internacionalização do mercado. A exemplo de Brasil, há pouco mais de uma década, tal fato fez com que muitas empresas sumissem do contexto, seja por mudança de ramo ou mesmo por falta de condições de

concorrerem, mas é fato, também, que outras tantas se adequaram ou deram continuidade aos processos de mudança, tendo em mente a necessidade de se anteciparem ao inevitável.

Segundo EXAME(N.6 21/03/2001: 40), empresas do setor têxtil e do setor de autopeças, com uma estatística elevada de pedidos de concordata e falência por motivos diversos, conseguiram sobreviver, acertando seu foco, investindo em treinamento, em tecnologia(aquisição de equipamentos modernos) e em redução dos custos com conseqüente ganho de competitividade, o que possibilitou a reconquista de clientes internos e conquista de novos clientes internos e externos.

A abertura dos mercados traz à baila aspectos primários da lei do livre comércio, ou seja, cada um prevalecerá naquele setor da economia em que é mais identificado e, portanto, o domina mais plenamente, está mais organizado, tem vantagens competitivas, custos controlados e adequados, está bem focado e, enfim, faz melhor que todos.

A nova economia exige não só das empresas, mas, também dos governos, mudanças cruciais como o estabelecimento de uma política fiscal responsável, políticas monetária e cambial sólidas, reforma do sistema tributário e estabelecimento de taxas de juros mais amenas.

O Brasil apresenta um avanço, sobretudo na política fiscal, com a Lei de Responsabilidade Fiscal, onde os governantes não poderão gastar além do que arrecadam nem, tão pouco, acima do percentual estabelecido na Lei de Diretrizes Orçamentárias com pessoal, muito menos deixar despesas feitas para administrações futuras. Esta lei evita a criação e o aumento de impostos para cobrirem os rombos deixados por políticos irresponsáveis, onerando os meios de pagamento(empresas, instituições financeiras e cidadãos), ou seja, a sociedade de maneira geral.

A política cambial em vigor é de flexibilização cambial(câmbio flutuante), a qual tem exigido, por vezes, a intervenção do Banco Central no mercado, com a venda de títulos públicos, com o fito de controlar a alta exagerada do dólar, evitando uma maior pressão sobre os preços, o que poderia gerar momentos de inflação.

Há necessidade de implementação de uma política de exportação concreta, realista e responsável, a fim de que se possa vislumbrar a conquista de novos mercados por parte de empresas brasileiras, tendo como principais pontos o estímulo à exportação por meio da redução da carga tributária, da burocracia nos processos de exportação(licença) e rapidez nos despachos aduaneiros. A implementação de uma política governamental que vise a redução da carga tributária, eliminação de burocracias desnecessárias, redução das taxas de juros(custo do capital), melhoria dos acessos da produção aos seus destinos, redução dos custos portuários, redução do tempo de permanência dos produtos importados nos portos, somadas a outras melhorias, trarão novos e melhores momentos para a sociedade brasileira.

A globalização não pode ser vista somente como um mal que veio para destruir as empresas locais, mas e principalmente, para depurar os mercados, eliminando aquelas empresas que pararam no tempo e no espaço e consolidando de vez a posição de outras empresas que são voltadas para o mercado, focadas no cliente, detentoras de diferenciais próprios que as distinguem das demais.

No Brasil, de acordo com EXAME(N. 6, 21/03/2001), as empresas buscaram formas de sobrevivência que ilustram sua capacidade de adaptação ao processo de globalização:

- O Grupo Pão de Açúcar se une ao quarto maior grupo francês *O Casino*, com mais de 5.000(cinco mil) lojas distribuídas em 09(nove) países, fundando, juntos, o EXTRA. O grupo francês comprou 21%(vinte e um por cento) do capital da rede Pão de Açúcar, a Segunda maior do Brasil, podendo ampliar esta participação para 35%(trinta e cinco por cento), no prazo de 05(cinco) anos. Com a associação, o Grupo Pão de Açúcar terá, como vantagens principais, o ganho de tecnologia para produtos com

marcas próprias e acesso a compras globais, além da oportunidade de permanecer vivo na dura briga dos supermercados;

- A Grendene, um dos maiores fabricantes brasileiros de calçados de plástico, empenhou-se, nos últimos anos, em reduzir custos e ganhar competitividade internacional. Uma das medidas tomadas foi a transferência da produção do Rio Grande do Sul para o Ceará, o que representou uma redução de 15%(quinze por cento);
- A Indústria Têxtil, que ressurgiu das cinzas na primeira metade dos anos 90, buscou sua saída com investimento em modernização e conseguiu revigorar-se. Um exemplo do setor é a Coteminas, que faturou R\$ 774 milhões em 2.000, 45%(quarenta e cinco por cento) a mais que no ano anterior, tendo um desempenho ainda maior na exportação, que cresceu 130%(cento e trinta por cento), podendo, ainda, exportar mais;
- Outro ramo que sofreu bastante foi o de autopeças, tendo empresas como COFAP e Metal Leve, que foram vendidas, somando-se a outras que mudaram de ramo, dentre estas a Mangels, produtora de rodas, entre outros itens, se mantiveram no mercado. Acertaram o foco, antes diversificado, e enxugaram a estrutura;
- A Marcopolo, maior fabricante de ônibus do Brasil, acelerou sua internacionalização e se tornou uma multinacional. Produz ônibus na serra gaúcha, em Portugal, no México, na Argentina, na África do sul e na Colômbia. A Marcopolo gerou, com a exportação, cerca de 50%(cinquenta por cento) do faturamento de R\$ 833(oitocentos e trinta e três)milhões de reais, registrado no ano 2.000;

- A junção da Brahma e da Antarctica é o caso de concorrentes que se unem para enfrentar outros, como a fabricante da Budweiser, marca mais consumida no mundo. Esta união, denominada, comercialmente, de fusão, significou um valioso marco para o Brasil, pois deu origem à primeira multinacional, genuinamente brasileira, com a sigla AMBEV - Companhia de Bebidas das Américas, com capacidade de competir de, igual para igual, com outras corporações globais.

É unânime o fato de que se vive em uma economia global em que interagem mercados mundiais e não mais, simplesmente, regionais ou nacionais. A competição situa-se hoje, em nível planetário e o mundo, embora uma aldeia global, tornou-se incomparavelmente mais complexo e turbulento. A globalização consolida no mercado uma nova realidade, intitulada de mundo das mudanças, com a quebra incessante de paradigmas. A palavra mudança, colocada no cenário atual, deve ser encarada num sentido bastante amplo, o que exige uma visão sistêmica das empresas, pois tudo faz diferença, por mais simples e elementar que possa parecer.

É fato que não haverá espaço para empresas que pararam ou que estejam satisfeitas com os resultados alcançados pelas mudanças feitas até aqui, pois o mundo globalizado continuará se transformando muito rapidamente, fazendo do avanço de hoje, o obsoleto de amanhã.

O próximo capítulo tratará de mudança organizacional, seus processos, resistências, necessidades de mudar, por que mudar e benefícios, dentro da visão empresarial de hoje.

3. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A mudança não é algo novo e está em toda parte: nas organizações, nas cidades, nos hábitos das pessoas, nos produtos e nos serviços, no tempo e no clima, no dia-a-dia. É tão velha, quanto o universo e vem crescendo, lenta e aceleradamente, em relação à cada variável nova que foi sendo acrescentada ao nosso mundo. Tanto, que cinco séculos antes de Cristo, Heráclito, um conhecido filósofo sofista, já dizia que a única constante do mundo é a mudança. Tudo muda, mesmo as coisas aparentemente fixas, estáveis e perenes.

Agora, decorridos mais de 25 séculos da afirmação de Heráclito, a mudança tornou-se muito mais rápida, mais ampla e mais complexa. Por esta razão, hoje se fala muito em mudanças, principalmente de caráter organizacionais, que precisam acontecer nas empresas para que elas se mantenham ágeis e competitivas.

Segundo CHIAVENATO(1996:24), mudança é “a transição de uma situação para outra situação diferente, representando, assim, transformação, interrupção e fratura. Toda mudança implica algo diferente. Ela rompe o estado de equilíbrio alcançado na situação anterior e o substitui por um estado de provisoriedade, de tensão e de incômodo”.

Nas empresas, as mudanças estão ocorrendo a todo instante. Do lado de fora, clientes mudam seus hábitos de compra e de preferência; fornecedores mudam características e preços das matérias-primas; prestadores de serviço impõem diferentes condições e esquemas de trabalho; concorrentes mudam suas estratégias; sindicatos iniciam novas reivindicações; o governo impõe alterações nas leis e, isto tudo, nunca acaba. Do lado de dentro, os processos de trabalho precisam ser modificados; máquinas e equipamentos são substituídos por novos; as matérias-primas são alteradas; os padrões de qualidade sofrem melhorias; as pessoas precisam aprender novos conhecimentos e habilidades; os produtos/serviços são desenvolvidos e melhorados; as estratégias são aperfeiçoadas e, isto tudo, também, nunca acaba.

Os empregados estão mudando, obtendo maiores níveis educacionais, colocando maior ênfase nos relacionamentos humanos e pondo em dúvida a autoridade. Eles levantam questões sobre a justiça e sensibilidade nas decisões e atos administrativos. Eles conhecem mais sobre as suas maiores proteções contra o tratamento ilegal e arbitrário. Eles garantem seus direitos por meio de ação positiva, segurança, compensação e outras leis. Buscam também lugar para a individualidade e auto-expressão no trabalho. Em suma, procuram melhorar a qualidade de suas vidas de trabalho.

Todavia, as forças internas e externas que podem provocar mudanças nas empresas, não ocorrem individualmente, nem isoladamente. Ao contrário, elas estão intimamente interrelacionadas e seu encadeamento resulta de outras alterações e mudanças, já ocorridas, anteriormente. Muitas das mudanças que hoje ocorrem nas empresas podem constituir o resultado de pressões e alterações ocorridas há muito tempo e que ficaram represadas em algum lugar. É que muitas empresas tardam a reagir às pressões internas e externas.

Essas pressões precisam ultrapassar o limiar da sensibilidade dos dirigentes da empresa, para que se perceba a necessidade da mudança. Sentida a necessidade, ocorre naturalmente a busca de alternativas de mudança, adequadas à solução das pressões existentes.

Uma característica importante desse tema é a alta velocidade com que correntes dominantes se tornam ultrapassadas e dão lugar a novas abordagens. Por outro lado, existe um constante movimento de retorno a conceitos antigos, não raro fundamentados nos clássicos da filosofia ou das ciências econômicas. Como em outros campos de desenvolvimento das idéias, também, neste, ocorre um constante fluxo de inovação e renovação e, não raro, rupturas.

WATERMAN(1987) destaca a compreensão do fator renovação como central para a sobrevivência das empresas. As organizações, segundo ele, devem buscar uma convivência “feliz” com a mudança. A mudança deve fazer parte de seu cotidiano. Este processo é irreversível e exige das organizações novas posturas, criatividade para lidar com os

imprevistos, outras formas de relacionar-se e uma enorme capacidade de adaptação para sobrevivência. Desde que o homem mudou seus hábitos para poder sobreviver, saindo das cavernas, até chegar aos atuais arranha-céus, descobrindo o fogo, inventando a roda, a máquina a vapor, o computador e outros tantos inventos importantes, ele encontrou uma forma de dominar o mundo que o cerca. Não somente sua capacitação intelectual o fez “dono da situação”, mas, também, sua capacidade de adaptar-se às adversidades, muitas vezes por ele mesmo criada.

As empresas bem sucedidas são aquelas que estão abertas à mudança, são competitivas e totalmente voltadas para o cliente. Para tanto, elas devem contar com pessoas que se encarreguem dessas tarefas. Mas, não, apenas seus dirigentes e executivos, mas todas as pessoas, em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Isto é conjunto, é time, é sinergia, é estado de espírito, é garra. Com isto tudo, mudança, concorrência e focalização no cliente passam a ser as oportunidades e não as ameaças ou restrições que podem fazer a grande diferença para as empresas.

Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura em relação ao passado. Evidentemente, traz uma crise para a organização ao transformar, subitamente, o que era certo, pelo incerto; o que era adequado, pelo ultrapassado e o que era atual, pelo desatualizado. Essa crise afeta e ataca todo tipo de organização de maneira diversa. Porém, ela é mais traumática e definitiva em alguns tipos de organizações. ALBERTO LEVY(1993) salienta que a experiência tem demonstrado que a crise parece ter maior impacto nas empresas que não estão preparadas para o futuro e onde não se discute para onde se pretende ir nem para onde se está indo. A maioria dessas organizações sucumbe quando as crises são graves, pois, quando vêm, as pessoas não estão preparadas e perdem a noção do que fazer ou para onde ir. São as empresas que adotam uma administração com fronteiras e procuram ignorar o que ocorre ao seu redor, no tempo e no espaço.

3.1. QUATRO ONDAS DE MUDANÇAS

Segundo CHIAVENATO(1996), ao longo dos tempos, as organizações humanas passaram gradativamente por quatro etapas bem definidas. Em cada uma delas, as organizações humanas sofreram drásticas mudanças e transformações, como se elas fossem totalmente modificadas e redesenhadas.

A primeira etapa estendeu-se do início da história da humanidade até o século XVIII. Foi a mais longa e durou algumas dezenas de séculos. É a etapa da agricultura, na qual a principal fonte de riqueza foi a terra, firmando-se como a base de sustentação e provento do homem e seu modo de produção foi evoluindo, lenta e inexoravelmente, com o gradativo aprendizado dos eventos naturais e com a introdução de tecnologias artesanais rudimentares e primitivas.

A segunda etapa deu-se a partir de rápida sucessão de eventos e transformações, que ocorreu a partir de 1776, com a Revolução Industrial, e perdurou até 1860. É a etapa do artesanato, na qual a principal fonte de riqueza é o trabalho. Ela marca o surgimento de novas formas de trabalho, a gradativa transformação das pequenas oficinas artesanais em fábricas e o início da preocupação com a divisão do trabalho, com a especialização do trabalhador e com os métodos de trabalho. A propriedade privada constitui o tipo fundamental de organização.

A terceira etapa teve seu início com a segunda fase da Revolução Industrial, a partir de 1860. É a etapa da industrialização, na qual o capital constitui a principal fonte de riqueza. Essa Era trouxe um surto de desenvolvimento industrial e gradativo distanciamento entre países desenvolvidos e países subdesenvolvidos. Até a metade do século XX, houve um período que se caracterizou por um ambiente empresarial estável, previsível e tranquilo, exigindo uma abordagem mecanicista e uma estrutura organizacional hierárquica alta, centralizada e piramidal na maioria das empresas. A aplicação do modelo burocrático, a busca do desempenho

padronizado das pessoas, a precisão e a eficiência, as relações de trabalho ordenadas e o controle hierárquico foram as características mais marcantes desse período.

O final do século XX marca o início da quarta etapa das organizações humanas. É a Era da Informação. A idade da tecnologia avança e sobre ela se impõe outra, nova e mais avançada - a idade da informação. A nova riqueza passa a ser o conhecimento - a ferramenta administrativa mais importante. Neste contexto, o espírito empreendedor e a criatividade passam a ser fortemente estimulados. A velocidade da inovação tecnológica passa a atropelar a economia, a sociedade e a cultura, criando novas necessidades, ainda que desnecessárias e imprevistas e novos padrões de comportamento e de negócios. Nessa nova era, como jamais ocorrera em toda a história da humanidade, nunca a informação fez tanta diferença nos negócios das empresas. É que, com a moderna tecnologia, a informação dá uma volta completa ao mundo em apenas um milésimo de segundo.

Na idade da informação instantânea, tudo muda rápido e incessantemente. Como diz BARTLETT(1995), já não é possível implementar estratégias de terceira geração em estruturas empresariais de segunda e com executivos de primeira geração.

Já vai longe o tempo em que o processo produtivo era garantida pela força física. Hoje, o que importa é a capacidade de aprender a lidar com as mudanças e com as idéias de melhorias. A velocidade de raciocínio revela-se imprescindível. Cada tempo possui seu modelo de educação.

3.2. TIPOS DE MUDANÇA

Existem vários e diferentes agentes que provocam a mudança nas empresas. O agente de mudança é o elemento interno ou externo que cria as condições propícias e a promove dentro da empresa. Neste sentido, pode ser uma pessoa, um grupo, uma organização ou a própria

sociedade. Segundo CHIAVENATO(1996), esses agentes de mudança podem provocar vários tipos de mudanças organizacionais, a saber:

- Mudanças no ambiente: novos objetivos, estratégias, planos, ações, produtos e serviços;
- Mudanças na estrutura: redesenho estrutural, descentralização, novo fluxo de trabalho;
- Mudanças na tecnologia: redesenho do fluxo de trabalho, novos equipamentos;
- Mudanças nas pessoas: novos conhecimentos, habilidades, atitudes, expectativas, percepções

Analisando os tipos de mudança, há uma tendência a observar qual deles está sendo implantado em determinada organização, mas, vale salientar, que para qualquer alteração em uma destas variáveis, provocará, simultaneamente, transformação nas demais, pois são fatores interdependentes, que compõem a organização como um todo. Elas ocorrem sistemicamente umas afetando as outras e provocando um poderoso efeito multiplicador.

Todas essas mudanças – sejam planejadas ou não – visam aumentar a competitividade empresarial, otimizar o desempenho da empresa e, sobretudo, prepará-la para um novo cenário que realça a maior proximidade com o cliente e com o mercado e focaliza a mudança como um movimento contínuo e ininterrupto para as organizações inteligentes.

3.3. PROCESSO DE MUDANÇA

O sociólogo KURT LEWIN *apud* CHIAVENATO(1996), desenvolveu o seguinte modelo seqüencial dos três passos que promovem um treinamento sobre o novo comportamento a ser adquirido:

- **Descongelamento:** período onde as pessoas desaprenderiam os padrões de comportamento e atitudes existentes, por perceberem que são ineficientes e se disporiam para prender um novo, que os tornariam mais efetivos.
- **Mudança:** ocorre quando há a descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. Essa é a fase em que as novas idéias e práticas são aprendidas de modo que as pessoas passam a pensar e a executar de uma nova maneira.
- **Recongelamento:** desenvolvimento e afixação do novo padrão implantado. As recompensas recebidas pela mudança das pessoas, nesse período, será um ativador do recongelamento.

O processo de mudança, geralmente, se desenvolve dentro de um campo de forças que atua, dinamicamente, em vários sentidos. Algumas dessas forças agem, positivamente, enquanto outras, negativamente, em relação às mudanças. Em toda empresa existe uma balança dinâmica de forças, que apóiam e suportam a mudança e de outras que restringem e impedem a mudança. O sistema funciona dentro de um estado de relativo equilíbrio, que se denomina equilíbrio quase estacionário. Esse equilíbrio é rompido toda vez que se introduz alguma tentativa de mudança, a qual sofre pressões positivas(de apoio e suporte) e negativas(de oposição e resistência), criando um momento de forças.

A mudança, somente ocorrerá, quando se aumentarem as forças de apoio e suporte ou quando se reduzirem as forças de resistência e oposição. A idéia é ajudar a mudança a ser aceita e, conseqüentemente, integrada às novas práticas.

A empresa precisa dar condições de orientação e de ação, visando o futuro para todas as pessoas, pois elas precisam saber em que direção devem trabalhar e para onde apontar

seus esforços e habilidades. O gerente deve se transformar em um líder e usar as técnicas em conjunto com sua equipe e proporcionar o apoio necessário através de conselhos, orientação e ensino de como elas podem ser melhor aplicadas. Deve prospectar e relacionar todos os problemas da empresa ou de seu departamento, que podem ser resolvidos, mantendo-se atentos e aprendendo com eles. Acima de tudo, o líder usa as pessoas como uma extensão de sua própria capacidade gerencial. Se todas as pessoas podem lidar com os problemas da mesma maneira que o gerente, elas podem atuar como partes do gerente e aumentar substancialmente sua eficácia.

Segundo O'TOOLE(1997), os líderes falham, quando demonstram uma atitude e filosofia inapropriada, sobre o relacionamento com os seus liderados. Aqueles que não demonstram respeito e confiança em relação aos seus liderados, não conseguem conduzi-los.

De acordo com CHIAVENATO, eis a questão mais paradoxal: os líderes das organizações, não apenas deverão, eles mesmos, adaptar-se às mudanças, mas, sobretudo, criá-las e promovê-las dentro de suas organizações, se é que pretendem sobreviver em um mundo cada vez mais competitivo. E, para poder consegui-lo, deverão, antes, alcançar a viabilidade interna através da integração das pessoas e do compartilhamento de uma visão comum entre seus membros. Para tanto, os líderes das organizações que se dirigem para o futuro deverão transformar-se em missionários da mudança e pregadores da visão e dos valores compartilhados entre seus membros. E será essa visão compartilhada que incentivará todos os membros da organização a tentar experimentar, mudar, inovar, aceitar responsabilidades, assumir riscos, desafiar suas próprias maneiras de pensar e aprender mais depressa.

Ainda, de acordo com CHIAVENATO(1994:251), “O gerente precisa estar preparado para mudar e modificar constantemente, no sentido de melhorar e desenvolver, continuamente. Aprender sempre e aprender a aprender cada vez mais e melhor. Inovar a cada momento. Fazer da mudança e da inovação a sua bandeira. Fazer com que o futuro – e não mais o presente ou o passado – seja o alvo principal do gerente. Para isto, o gerente precisa mirar o futuro e preparar-se continuamente para ele”.

A partir dessa perspectiva, o gerente deve trabalhar com sua equipe: saber escolhê-la, proporcionar significado ao seu trabalho, saber prepará-la, liderá-la, motivá-la, avaliá-la e recompensá-la, adequadamente. E fazer com que isto seja algo mais do que gerenciar pessoas, mas gerenciar com a ajuda delas, com o seu comprometimento, legítima cooperação e profunda dedicação. Não se conquista isto com facilidade, nem com rapidez. É um investimento de longo prazo, mas que traz retornos magníficos e inesgotáveis.

Como solução, a gerência participativa é algo fantástico. Sua consolidação – como vimos – exige muito planejamento, implantação cuidadosa e monitoramento constante, para que funcione bem. O futuro pertencerá aos ganhadores e a qualidade e produtividade são condições essenciais para a sobrevivência da empresa em um mundo altamente competitivo e mutável. Para se chegar ao sucesso, as palavras mágicas são cooperação e comprometimento. Gerenciar pessoas é chegar a um alto grau de cooperação e comprometimento e isto é mais do que gerenciar pessoas: é gerenciar com pessoas. Esse é o caminho para a modernização das empresas e para a modernidade de nosso país.

Até meados da década de 70, falar em mudança organizacional correspondia, predominantemente, a falar em projeto ou (re)desenho organizacional. A idéia de mudança estava centrada no conceito de alteração de organograma, na criação, modificação ou extinção de cargos e funções. Falar em mudança, significava, primordialmente, mudar estruturas.

Com o tempo, muitos administradores começaram a perceber que, após operar todo tipo de mudança em suas empresas, não tinham feito o suficiente, ainda era necessário mudar os valores comuns e as crenças dos grupos para que os resultados positivos surgissem. Era preciso mudar a cultura organizacional.

A cultura organizacional é um conjunto de crenças, valores, atitudes e comportamentos que são cultivados por todas as pessoas que fazem parte da organização. É a cultura que determina o modo como a empresa interage com o ambiente.

A única maneira viável de mudar uma organização é mudar sua cultura e, conseqüentemente, o comportamento, o modo de vida, a interação e os relacionamentos das pessoas que a constituem. Nesse contexto surge o clima organizacional, como sendo a atmosfera psicológica característica de cada organização que influenciam o comportamento dos que compõem a empresa.

A cultura, segundo SCHEIN(1988), citado no CHIAVENATO(1995), afeta todos os aspectos da organização: estrutura, estratégia, processos e sistemas de controle. É necessário que a organização tenha capacidade inovadora para que se consiga mudar o clima organizacional .

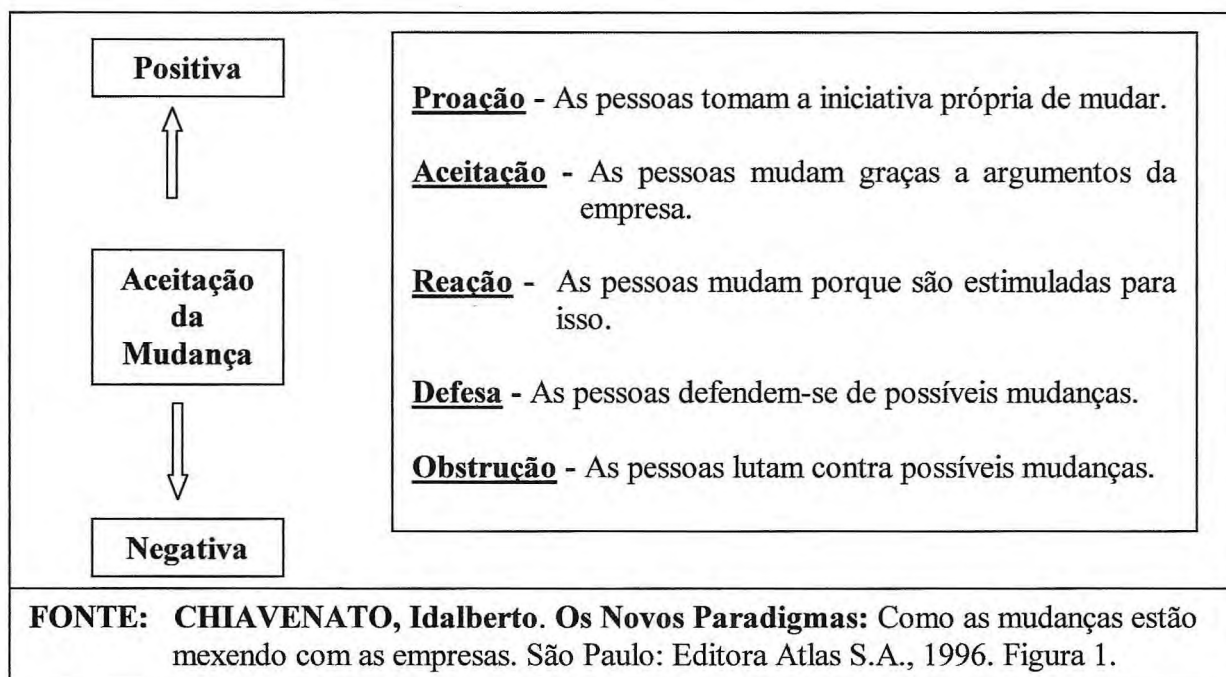
3.4. ASPECTOS RELACIONADOS COM A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

A expressão “resistência à mudança”, normalmente é creditada a Kurt Lewin(1947), que acreditava que as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que manteria o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porem mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo momento de equilíbrio.

Ao lado da popularização da noção de resistência à mudança, como uma das principais barreiras na implantação de processos de mudança e de inovações, foram disseminadas inúmeras “receitas” de como superá-la, tanto pela mídia gerencial, quanto pela literatura acadêmica. Apesar dos inúmeros estudos dedicados ao tema, a resistência é considerada uma das principais dificuldades à transformação organizacional bem-sucedida.

CHIAVENATO(1996) fala que um ambiente psicológico propício e uma cultura organizacional adequada, geram um maior estímulo individual e grupal para que a mudança ocorra com sucesso. E isso acontece em algumas organizações, onde as modificações são realizadas com pleno êxito, mas em outras não, fazendo com que os esforços que objetivam implantar a mudança organizacional não sejam bem sucedidos. É fato que a maioria destes esforços enfrentam vários problemas, tais como a demanda de mais tempo do que foi previsto e desejado, enquanto outros deterioram o moral e quase sempre provocam elevado custo em termos do tempo que os gerentes dedicam às pessoas para convencê-las e à resolução de distúrbios emocionais decorrentes da mudança.

Há pessoas que reagem positivamente às mudanças, adotando uma postura de simples aceitação quando movidas pelos argumentos da direção da empresa ou quando adotam uma postura proativa, em que não apenas aceitam as mudanças, mas tomam a iniciativa pessoal de fazê-las acontecerem. O revês da moeda acontece quando as pessoas reagem negativamente com relação às mudanças que estejam sendo implantadas na empresa. As pessoas podem mudar porque são simplesmente estimuladas ou coagidas para isso, como podem acomodar-se à mudança, habituando-se a um comportamento rotineiro e cotidiano, como também podem reagir negativamente, através de um comportamento de defesa para manter o *status quo* ou, ainda, tentar obstruir de maneira velada ou aberta qualquer tentativa de mudança dentro da empresa, como ilustrado na figura 1:



Toda mudança representa alguma modificação nas atividades cotidianas, nas relações de trabalho, nas responsabilidades, nos hábitos e comportamentos dos indivíduos que compõem a organização. Contudo, não são todas as mudanças que impactam as pessoas. É que as pessoas têm um limiar de sensibilidade às mudanças. Até certo limiar de sensibilidade, a mudança é um evento diário e comum nos ambientes organizacionais e quase sempre passa despercebida pelas pessoas. Essas mudanças tênues podem ocorrer nos objetivos organizacionais, nas relações de autoridade, nos métodos de trabalho e de operação, nas relações interpessoais, no ambiente de trabalho e em outros fatores intraorganizacionais e, quase sempre, são ignoradas por ocorrerem em um nível imperceptível às pessoas. O inverso é quando a mudança é grande, forte e profunda, isto é, ultrapassa o limiar de sensibilidade das pessoas, aguça a atenção e traz certo impacto às pessoas, causando-lhes preocupação, aflição e ansiedade, principalmente, quando sua natureza e conseqüências são desconhecidas, chegando a provocar medo e pavor diante de uma situação nova e desconhecida. A figura 2 ilustra plenamente a relação entre o nível de mudança e o limiar de sensibilidade das pessoas:

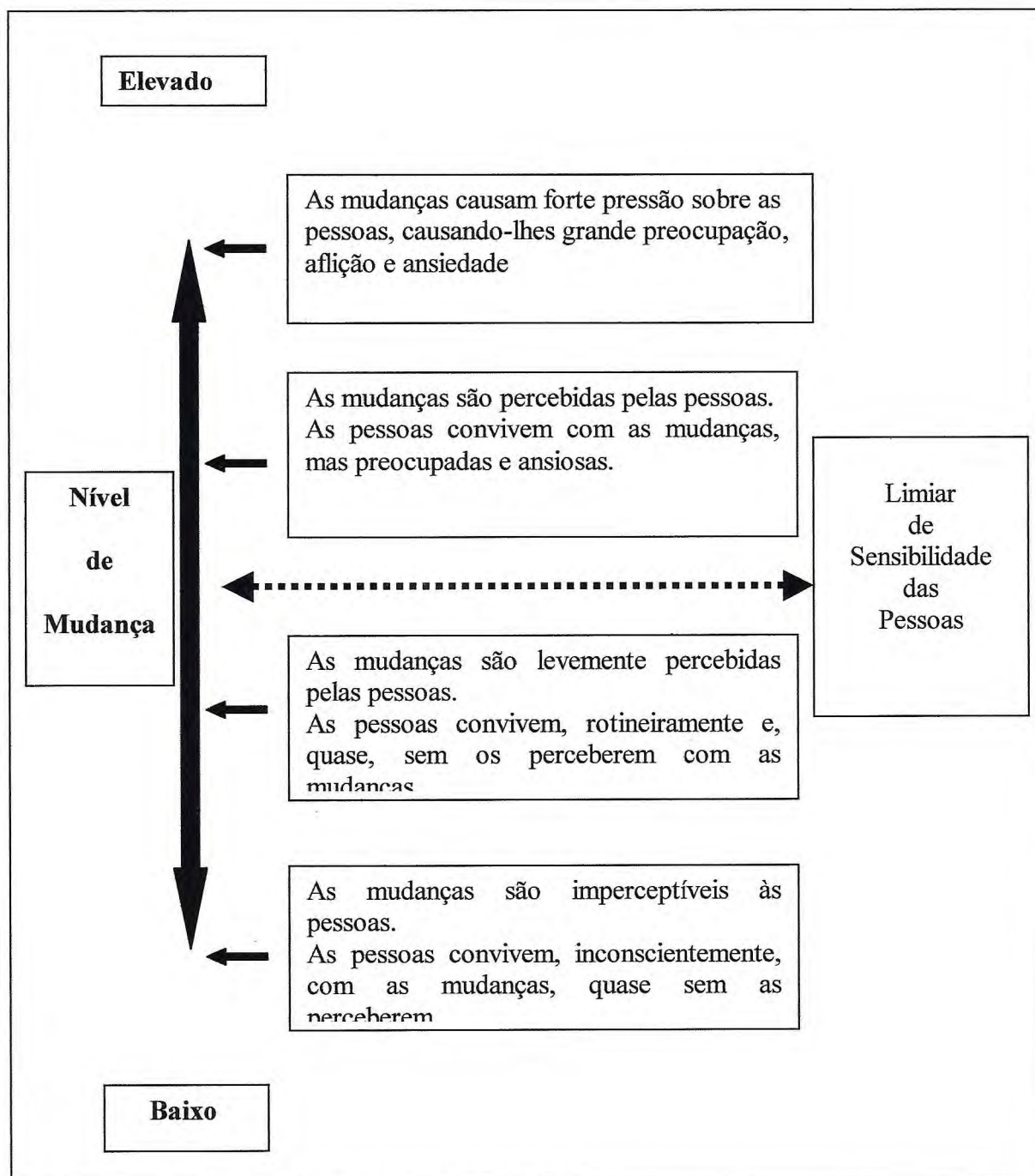


FIGURA 2 - Mudança e limiar de sensibilidade das pessoas.

FONTE: CHIAVENATO, IDQALBERTO. Os Novos Paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas. São Paulo: Editora Atlas S.A., 1996. Figura 2.

É da maneira explicitada no quadro acima que a mudança é percebida pelas pessoas e não a mudança real e objetiva que determina o tipo de reação que elas irão desenvolver. Neste aspecto, vale a pena conhecer os motivos do medo e da resistência das pessoas às mudanças que ocorrem ou precisam ocorrer nas empresas. Naturalmente, as pessoas afetadas pela mudança experimentam alguma confusão mental. Mesmo mudanças aparentemente positivas, racionais ou vantajosas costumam envolver pesada sensação de incerteza e de perda. Isto ocorre em razão das pessoas nem sempre estarem preparadas e/ou acostumadas para a mudança. Os paradigmas existentes moldaram profundamente o comportamento e atitude das pessoas. Assim, existem muitas maneiras diferentes pelas quais indivíduos ou grupos por uma série de razões podem reagir à mudança, desde a resistência passiva, até a tentativa agressiva de sabotá-la ou sincera e profunda adesão.

De acordo com KEITH DAVIS apud CHIAVENATO(1996), as resistências às mudanças revestem-se dos seguintes aspectos:

- **Lógicos:** a resistência lógica decorre do tempo e do esforço requeridos para se ajustar à mudança, incluindo novos deveres do cargo que precisam ser aprendidos. Estes são os reais custos impostos às pessoas. Quando se acredita que a mudança será favorável a longo prazo para as pessoas, elas certamente pagarão o investimento a curto prazo.
- **Psicológicos:** a resistência psicológica é “lógica” em termos de atitudes e sentimentos das pessoas a respeito da mudança. Elas podem sentir medo do desconhecido, desconfiar da liderança do gerente ou perceber que sua segurança no emprego está ameaçada. Mesmo que a organização não creia que haja justificativa para esses sentimentos, eles devem ser reconhecidos como reais.

- **Sociológicos:** a resistência sociológica é “lógica” em termos de interesses de grupos e valores sociais envolvidos. Os valores sociais são forças poderosas no ambiente e devem ser cuidadosamente consideradas. Existem coalizões políticas, valores sindicais opostos e valores de diferentes comunidades que podem afetar o comportamento das pessoas. No nível de pequenos grupos, por exemplo, existem colegas de trabalho que podem ser demitidos por causa de mudanças. As pessoas podem indagar se a mudança é consistente com seus valores sociais ou se elas mantêm o espírito de equipe.

Há mudanças possuidoras de características que abrangem esses aspectos, provocando enorme potencial de resistência por parte dos envolvidos no processo de mudança. Quase sempre, o segredo é evitar que os três aspectos de resistência cresçam juntos, para que se possa atuar sobre apenas um deles.

ANSOFF(1993) define resistência como um fenômeno que possui várias faces que pode provocar atrasos, custos altos e ainda instabilidades inesperadas durante o processo de mudança organizacional. Manifesta-se ao longo de toda a história de uma mudança e inicia, desde a implantação, quando ocorrem atrasos decorridos das ineficiências imprevistas, retardando a mudança e aumento seus custos inicialmente previstos. A resistência também ocorre na tentativa de sabotar a mudança ou ignorá-la dando prioridade a outras ocorrências da empresa. E ainda, depois de se conseguir implantar a mudança, podem surgir esforços no sentido de promover o mau desempenho para que a mudança demore a atingir os resultados esperados e ainda podem surgir esforços para anulá-la.

LAWRENCE(1986) defende a idéia de que os empregados geralmente não resistem às mudanças técnicas, mas, sim, às mudanças sociais, as quais modificam seus relacionamentos, geralmente, em seguida às mudanças técnicas. Uma maior participação das pessoas envolvidas na mudança seria uma boa alternativa para se evitar as resistências desnecessárias que poderiam ser facilmente resolvidas. A participação deve ser vista como um sentimento integrante das pessoas e não apenas um ato mecânico a ser convocado para tomar parte em discussões. Há gerentes que usam a participação, não no sentido original, mas, sim, de modo a camuflar decisões que eles querem que a pessoa tome sem saber.

Geralmente, o agente de mudança fica tão absorvido quanto a tecnologia que pretende implantar, que não observa os vários aspectos sociais que possam vir a incomodar as pessoas, como a privação da satisfação que muitos empregados qualificados encontravam em seu trabalho e a falha de percepção, por parte do agente, por estar preocupado demasiadamente com os aspectos tecnológicos, do comportamento e das atitudes dos empregados ao oferecerem contribuições acerca da mudança. Os gerentes podem e devem interferir na ação do agente de mudança, tratando do problema na sua própria fonte, procurando saber como ele está indo na introdução de uma mudança. Algumas vezes eles tomam atitudes que tendem a adotar suas próprias idéias como únicas e essenciais e não as que realmente são necessárias, tornando-se não receptivo a quaisquer sugestões. Os gerentes também podem interferir auxiliando na comunicação quanto a termos técnicos, tentando traduzir da melhor forma possível as idéias do agente em termos mais compreensivos para que os empregados entendam melhor.

O papel do administrador nesse processo é de facilitador, o qual deve perceber que o próprio agente sofre diante de mudanças sociais, ele deverá facilitar a comunicação e a compreensão entre pessoas com diferentes pontos de vista. Supervisores de setores diferentes que não concordem quanto a uma mudança, na qual ambos estão envolvidos, caberá ao administrador ficar atento às sugestões e reclamações de cada um para aproveitar as mais significativas.

3.5. ESTRATÉGIAS PARA A RESISTÊNCIA ÀS MUDANÇAS

Dentre os vários procedimentos apresentados por diversos estudiosos da matéria, eles se resumem a seis estratégias elaboradas por KOTTER e SCHLESIGNER, apud CHIAVENATO(1996), os quais aconselham optar por qualquer uma delas de acordo com a dificuldade que surja:

a) Educação e Comunicação

A resistência pode ser superada desde que as pessoas sejam educadas e preparadas antecipadamente para a mudança. A comunicação de idéias e do projeto ajuda as pessoas a perceberem a necessidade da mudança e a lógica inerente a ela. O processo de educação e de comunicação pode envolver reuniões, discussões, apresentações a grupos, relatórios e memorandos. Cada gerente deve preparar uma apresentação, explicando mudanças e suas razões para os grupos de pessoas envolvidas em exposições de uma hora e reservar algum tempo para os debates e dúvidas. Quando a resistência está baseada em informações ou análise inadequadas e inexatas, o programa de educação e comunicação é o mais indicado. Exige, porém, um bom relacionamento interpessoal entre os indicadores da mudança e os resistentes.

b) Facilitação e Apoio

A resistência potencial pode ser contornada, concedendo facilitação e apoio no sentido de ajudar as pessoas a se ajustarem à mudança. Este programa pode incluir aconselhamento, treinamento interno nas novas funções, planos de desenvolvimento, aquisição de novos conhecimentos e novas habilidades para preparar as pessoas para a inovação. A empresa municia seu pessoal com as ferramentas e técnicas sobre como fazer a mudança e a inovação. Cada gerente é instruído e ducado sobre o

comportamento de mudança e inovação e passa a instruir e educar seus subordinados. O programa de facilitação e apoio é útil quando o medo e a ansiedade estão na base da resistência. A inconveniência desta estratégia é que ela pode consumir muito tempo para preparar as pessoas e, conseqüentemente, ser muito cara. Se não existirem tempo, dinheiro e paciência, a utilização de métodos de facilitação e apoio deixa de ter praticidade.

c) *Participação e Envolvimento*

Ocorrem quando os iniciadores envolvem os resistentes em algum aspecto do projeto e da implementação da mudança e ouvem atentamente suas sugestões. A resistência é neutralizada com um esforço participativo de mudança. As pessoas envolvidas passam a participar intensamente no projeto e na implementação da mudança, como sujeitos ativos e não, meramente, como sujeitos passivos. Isto representa uma profunda mudança na filosofia e na cultura organizacional da empresa, pois a participação e o envolvimento emocional das pessoas é uma posição eminentemente democrática. O programa de participação e envolvimento, contudo esbarra em alguns inconvenientes. A sua condução pode levar a empresa a obter uma solução pouco eficiente em razão da participação de muitas pessoas no processo, como também pode consumir tempo excessivo com discussões e troca de idéias por seu aspecto altamente democrático. Se a mudança for lenta, suave e a longo prazo, o programa de participação e envolvimento é o mais indicado. Contudo se a mudança tiver de ser rápida e urgente, o programa de participação e envolvimento pode retardá-la para tentar envolver profundamente todas as pessoas.

d) *Negociação e Acordo*

Outra forma de lidar com a resistência é oferecer incentivos aos resistentes ativos ou potenciais para compensar a mudança. A negociação e o acordo constituem uma

forma de barganha que é indicada quando fica claro que alguém vai sair perdendo com o resultado da mudança e quando seu poder de resistência é bastante representativo. Os acordos negociados evitam resistências, embora possam, também envolver altos custos.

e) ***Manipulação e Cooperação***

Em muitas situações, pode-se lançar mão de tentativas secretas para influenciar outras pessoas. Assim, nesta abordagem, a manipulação significa a utilização seletiva de informações e a estruturação de eventos. Cooptar um indivíduo é dar-lhe um papel desejável no projeto ou na implementação da mudança. Não se trata de uma forma de participação, porque os iniciadores da mudança não desejam receber sugestões do cooptado, mas, simplesmente, seu endosso ou anuência. A cooptação pode representar uma forma barata e fácil de obter o apoio de pessoas ou de grupos. Costuma ser mais barata que a negociação e mais rápida que a participação. Contudo, as desvantagens são severas. Se as pessoas sentirem que estão sendo induzidas ou manipuladas ou que estão sendo enganadas, podem reagir de maneira negativa e criar mais resistência.

f) ***Coerção Explícita e/ou Implícita.***

Finalmente, a resistência pode ser tratada de forma coercitiva através da ameaça explícita ou implícita (como perda de cargo, de possibilidades de promoção e outros) ou, efetivamente, demitindo ou transferindo pessoas. Quando a rapidez é essencial e as mudanças não são populares, a coerção pode ser a única alternativa pela frente. O emprego da coerção é arriscado pelo fato de que as pessoas ficam profundamente magoadas e ressentidas, quando são forçadas a mudar.

O erro mais comum nas empresas é o de utilizar apenas uma destas abordagens ou conjunto muito limitado delas, independentemente da situação. Outro erro é o de abordar a mudança de uma forma desarticulada e completamente desligada da estratégia que se pretende seguir. Os esforços bem sucedidos de mudança organizacional aplicam inteligentemente algumas dessas abordagens integralmente e em combinações diferentes, pois o tipo e a velocidade de mudança sempre devem ser levados em consideração.

4. AVALIAÇÃO EMPÍRICA DE UM PROCESSO DE IMPLANTAÇÃO DE MUDANÇAS

4.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA JACAÚNA DECORAÇÕES

A Jacaúna Decorações foi criada em 25 de Fevereiro de 1975 com o fito de suprir a demanda insatisfeita de mercado no ramo de ambientação de interiores com móveis finos. O grupo Jacaúna é resultante do ideal e tenacidade do seu fundador, homem visionário para sua época, que buscou unir em um só local serviços de decoração e comercialização de móveis.

O empreendimento Jacaúna trazia em seu bojo inovações tais como:

- Colocação de 01(um) profissional com conhecimentos em ambientações de interiores, prestando assistência às lojas do grupo, serviço este copiado pelo mercado e em vigência até os dias atuais;
- Equipe de vendas, com conhecimento de ambientação de interiores, a fim de prestar orientações e tirar dúvidas dos clientes por meio da explanação do tipo de ambiente que melhor atenda as suas necessidades;
- Consignação de móveis e demais peças decorativas, enviados para residências, escritórios e outros ambientes, acompanhados de um decorador que apoiava o cliente no fechamento da venda;
- Projetos de móveis para ambientação de interiores, que oferece ao cliente a possibilidade de ambientar toda sua residência, escritório e outros locais por meio de móveis fabricados sob encomenda;

O primeiro estabelecimento da Jacaúna Decorações foi instalado à Rua Monsenhor Tabosa, No. 206, sendo oficializada a empresa, tendo à frente o Sr. Jacaúna e 02(dois)irmãos. Ao longo dos seus 27(vinte e sete)anos de existência, a empresa se expandiu, sendo instaladas filiais nas principais capitais do Norte, Nordeste e Sudeste do país, como Natal

– RG, Teresina – PI, São Luís –MA, Manaus – AM, Recife – PE, Aracaju – SE, Salvador – BA, Maceió – AL e São Paulo – SP.

Em 07 de Outubro de 1993 é desfeita a sociedade, com a divisão da empresa entre os irmãos, cabendo ao Sr. Jacaúna as lojas de Fortaleza, em número de 03(três), assim distribuídas :

- **JACAÚNA DECORAÇÕES LTDA - Santos Dumont**
Av. Santos Dumont, 1937 – Aldeota - CEP 60150 - 160
- **JACAÚNA DECORAÇÕES LTDA – Salinas Casa Shopping**
Av. Washington Soares, 909 Edson Queiroz – CEP 60811 - 340
- **JACAÚNA DECORAÇÕES LTDA – Cambéba**
Av. Washington soares, 6555 Messejana – CEP 60830 - 690

Hoje, a Jacaúna Decorações Fortaleza é administrada pelo Sr. Jacaúna Aguiar e seus 02 (dois) filhos, Kauc Aguiar e Joseanna Aguiar, tendo sido feito um trabalho direcionado à ampliação da participação no mercado com o fortalecimento da marca, por meio da modernização da empresa, com a aquisição de novos equipamentos, novos sistemas operacionais, redução de custos, aperfeiçoamento e desenvolvimento profissional de pessoal, melhoria dos processos de compra, inclusão da internet com criação de *site*, *page* e *e-mail* e melhoria da produtividade com conseqüente aumento do lucro.

MISSÃO

“Ser o principal agente realizador dos desejos de seus clientes, unindo arte, criação e tecnologia, com o fito de propiciar satisfação, com qualidade e credibilidade”.

PRINCIPAIS POLÍTICAS

- **Comercialização**

A empresa trabalha com vendas à vista e a prazo, dentro da política do menor preço e planos longos, sendo aplicados os fatores financeiros de correção, sem prejuízo da qualidade dos móveis comercializados. Esta política se completa pela definição do foco no atendimento, relacionamento com o cliente, para o qual a empresa tem proporcionado melhores condições de compra para mercadorias com preços e condições de pagamento diferenciados.

- **Pessoal**

Voltada para o aperfeiçoamento e crescimento profissional dos funcionários, baseada em treinamentos programados e endomarketing, com o incremento de campanhas internas de motivação.

- **Compras**

A empresa determinou um prazo base médio de no mínimo 45(quarenta e cinco)dias para início dos pagamentos das compras a prazo. Foi determinada pela direção a não aquisição de mercadorias de fornecedores que não possam dar exclusividade das mesmas. As compras são feitas com a participação das equipes de venda, que escolhem as mercadorias.

- **Financeira**

A empresa trabalha com um Banco, o qual recebe todas suas vendas a prazo, desconta o valor financeiro relativo a cada venda e deposita o saldo disponível na sua conta. O setor financeiro tem como meta trabalhar com as menores taxas de mercado e com mais de uma instituição financeira, a fim de sempre otimizar as taxas praticadas. As

vendas são realizadas em consonância com os planos negociados e praticados pelas financeiras, sendo a responsabilidade pela inadimplência, totalmente dessas instituições.

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

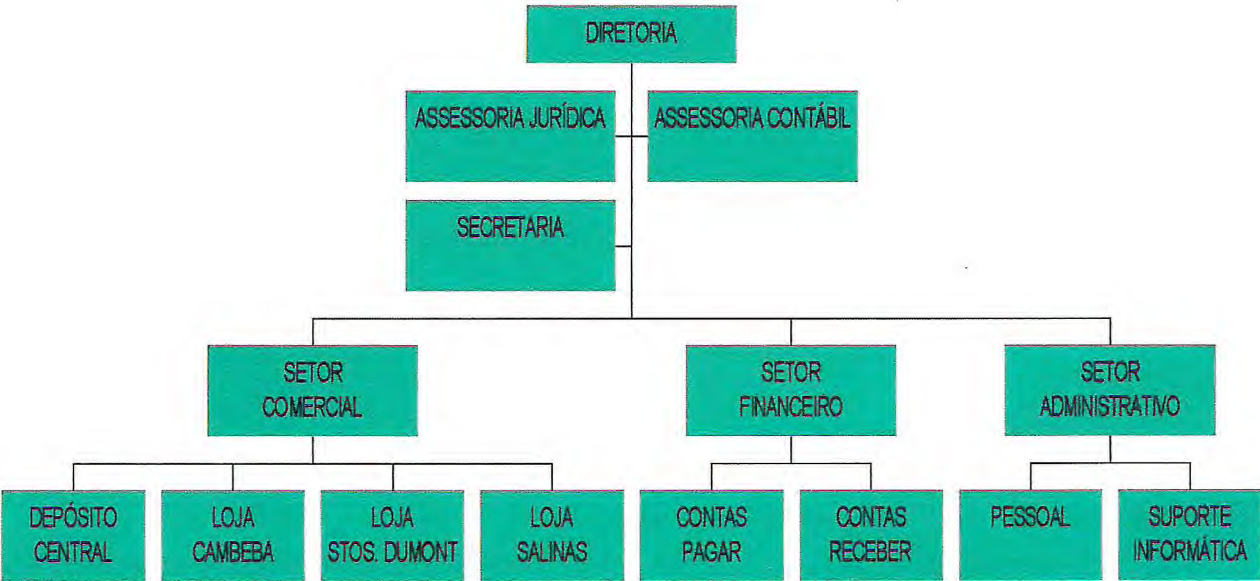
- *Razão Social: Jacaúna Decorações Ltda.*
- *Nome Fantasia: Jacaúna Decorações – JD*
- *Tipo da Sociedade: Sociedade por Quota de Responsabilidade Ltda.*
- *Faturamento Anual: Acima de R\$1,7milhões.*
- *Porte da Empresa: Médio*
- *Número de Funcionários: 41(quarenta e um)*
- *Ramo da Atividade: Comércio Varejista de Móveis Decorativos e Ambientação*
- *Mercado onde Atua: Praça de Fortaleza*
- *Número de Lojas: 03(três) – Matriz e 02(duas) Filiais.*

Matriz: Av. Santos Dumont, 1937 – Aldeota – CEP 60150-160

*Filial 01: Av. Washington Soares, 909 – Edson Queiroz - Salinas Casa
Shopping – CEP 60811-340*

Filial 02: Av. Washington Soares, 6555 – Messejana – CEP 60830-640

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



Unidade	Quant.
Diretoria	01
Secretaria	01
Setor Comercial	32
Setor Financeiro	04
Setor Administrativo	03
Total.....	41

4.2. MUDANÇAS IMPLEMENTADAS NA EMPRESA EM ESTUDO

A empresa teve que implementar várias mudanças de ordem administrativa, financeira e comercial, com o intuito de ser mais competitiva, reduzir custos, ter uma estrutura mais enxuta e por consequência mais ágil e flexível.

As mudanças foram realizadas com a participação do pessoal dos setores diretamente envolvidos, obtendo na maioria das reuniões de trabalho bastante objetividade, sendo esta decorrente do processo utilizado para implementação das mudanças, que consistia em enviar, com uma semana de antecedência, aos setores interessados, relação dos pontos de estrangulamento com sugestões para eliminá-los e/ou melhorá-los ao mesmo tempo que eram solicitadas aprovação e sugestões para serem implementadas de imediato.

As reações às mudanças quase que não existiram uma vez que boa parte dessas mudanças era esperada e desejada pela maioria dos funcionários da empresa; o que ficou evidenciado nas reuniões foi a existência de um ambiente bastante propício a modificações que retornassem à organização, ainda que não a seu posto de liderança no mercado de móveis, mas, pelo menos, para a recuperação de boa parte do espaço cedido.

Os resultados alcançados pela empresa foram bastante promissores, pois no prazo de 01(um) ano, após a implantação do processo das mudanças, a empresa teve um aumento representativo em seu faturamento médio, ou seja, quase dobrando. Os funcionários se habituaram a trabalhar aceitando, vencendo e algumas vezes ultrapassando os desafios estabelecidos, ou seja, aprenderam a buscar sempre mais e não se darem por satisfeitos com a conquista das metas.

Pode-se afirmar que a metodologia utilizada de participação na elaboração e definição das mudanças, fazendo com que cada um se sentisse mais do que um mero participante ou, ainda, que incorporasse o papel de dono, pois o grande segredo ao trabalhar com pessoas é fazer com elas façam o que tem de ser feito sem se sentir obrigada a tal feito. Os planos de incentivo foram muito importantes para consecução da maioria dos objetivos, até mesmo porque

os funcionários puderam opinar sobre os prêmios oferecidos e o método a ser adotado para conquistá-los.

O ambiente de trabalho na empresa é muito salutar e otimista, alvo de freqüentes referências feitas em conversações, pelos representantes de diversos fornecedores, aos responsáveis pela organização. É fato comprovado que as equipes de venda e de suporte(escritório e apoio), sempre se apresentam muito receptivas e participantes nos momentos em que são convocadas a abraçar uma campanha, chegando a surpreender os resultados alcançados pela maioria dos membros das equipes.

Dentre as várias razões para a realização das mudanças, cabe destacar as seguintes:

- Processos de comercialização ultrapassados;
- Falta de controle efetivo das compras e vendas de mercadorias;
- Falta de um fluxo de caixa que possibilitasse um planejamento mais efetivo de entradas e saídas, pois era feito manualmente;
- Falta de planejamento de compras de mercadorias;
- Ausência de análise da rotatividade das mercadorias adquiridas para venda;
- Descasamento entre os prazos de compra e de chegada das mercadorias vindas de outras praças;
- Prazo de pagamento dos fornecedores muito pequeno com relação ao prazo de venda das mercadorias no mercado;
- Excesso de pessoal nas filiais sem funções e/ou justificativas para a permanência dos mesmos;
- Estrutura organizacional ultrapassada;
- Ausência de processos de motivação de pessoal;
- Ausência de uma metodologia de liberação de crédito consistente.

A empresa utilizou recursos próprios para realizar as mudanças que necessitou para melhorar seu desempenho no mercado, bem como utilizou seu pessoal na concepção e implementação das mudanças. Parte dessas mudanças foi originada na própria direção da empresa, enquanto outras decorrem de solicitações de seus funcionários.

Reafirma-se que as mudanças envolveram todos os níveis dos setores financeiro, administrativo e comercial, algumas realizadas imediatamente e outras em períodos diferentes, mas todas seguindo um mesmo padrão de procedimentos. A fim de evidenciar as etapas, procedimentos e setores, será feita a seguir uma descrição das principais mudanças efetuadas na empresa nos últimos 02(dois) anos.

ÁREA ADMINISTRATIVA

1. *Estrutura Organizacional*

O organograma foi proposto após um levantamento das funções e cargos existentes na empresa, acompanhado de uma análise e confronto com o levantamento das atividades e tarefas desenvolvidas pelos funcionários nos diversos níveis da organização.

O novo organograma representa a racionalização das atribuições do todo organizacional, propiciando à empresa trabalhar enxuta, ter o número ideal de funcionários desempenhando suas tarefas, atividades e funções de uma maneira mais objetiva e produtiva, o fluxo de informações acontecendo de forma mais rápida, objetiva, clara e eficaz, redução nos custos operacionais e ganho de competitividade. Além dos aspectos citados, há que se levar em conta os novos rumos definidos para a empresa em função de variáveis como mercado, clientes, definição de focos, visão de cenário e outros.

2. Comunicação

Inicialmente, foram tomadas providências no sentido de serem colocados em uso os equipamentos e sistema de informática, adquiridos pela empresa há mais de 01(um) ano, sendo realizadas reuniões setoriais com os funcionários e explicado os ganhos que a organização, como um todo, teria, decorrente do uso dessas ferramentas.

Outra providência tomada de imediato foi o levantamento das pessoas na empresa que já tinham cursos ou alguma prática no manuseio de microcomputadores, bem como a contratação de um profissional de informática para implantar e gerenciar o sistema, dando o suporte necessário.

Com o intuito de reduzir os gastos com telefonia foram alugados 11(onze) rádios do tipo *trunk* e distribuídos 01(um) para cada Loja, 01(um) para cada Setor, 01(um) para diretoria, 01(um) para o Depósito Central, 01(um) para cada motorista e 01(um) para o Suporte de Informática, os quais, além de atingirem o objetivo desejado em termos da diminuição das despesas com telefonia, propiciaram à organização ganhos de tempo no desempenho de suas rotinas diárias, eliminação de falhas na comunicação entre partes da empresa, ajuda na solução de pequenos problemas, uma vez que o sistema de comunicação por rádio é comum a todos, ou seja, todos escutam as conversações e podem fazer parte delas a qualquer tempo.

Foram instituídas reuniões de trabalho mensais, da Diretoria com os setores e, internamente, dos próprios setores, com o intuito de se discutir pautas de rotina de trabalho, receber proposições de melhorias destas rotinas, sugerir novas atividades como campanhas promocionais e, dentre outras, traçar e avaliar metas mensais e buscar novos caminhos para a organização.

Foi determinado o uso dos formulários destinados para comunicação interna com o fito de eliminar a informalidade e não planejamento das atividades, principalmente daqueles setores menos achegados a anotar o que lhes é solicitado, comprometendo, por

vezes, o andamento normal das rotinas organizacionais.

Por fim, foi modificado o sistema de telefonia por meio da contratação, junto a empresa de telefonia, de uma central virtual que possibilitou a comunicação interna de toda a empresa por meio de ramais, bem como o maior controle de ligações externas (originadas na empresa), principalmente as do tipo DDD que somente são feitas pela Secretaria da organização, utilizando-se da sistemática de tipificação dos ramais em função das necessidades de comunicação de cada um.

3. *Pessoal*

Foram realizadas mudanças no quadro de pessoal baseadas no novo organograma e descrição das tarefas, atividades e funções inerentes a cada setor da organização, o que possibilitou dimensionar a necessidade de pessoal sem maiores dificuldades. O novo quadro de pessoal apresentou uma redução imediata de 05 (cinco) funcionários em razão da eliminação e/ou assimilação de funções facilmente distribuídas pelo pessoal dos setores. As reduções aconteceram mais nas lojas, onde as funções exercidas pelo estoquista foram distribuídas e assimiladas sem maiores problemas por gerentes vendedores e pessoal de apoio. Com essa medida houve a redução imediata de 03 (três) funções e mais 02 (duas) originárias de pessoal de apoio, nas lojas.

Outra medida tomada foi o investimento em treinamento, envolvendo todos os funcionários, sendo os cursos ministrados de acordo com a necessidade de cada setor, alguns ministrados em serviço. A meta da empresa é consolidar cada vez mais os programas de treinamento, a fim de torná-los lugar comum sem que isto afete a importância e necessidade dos mesmos para o desenvolvimento, crescimento, antecipação às novas exigências e capacidade de adaptação dos funcionários e da própria empresa aos novos cenários do mercado.

A empresa estabeleceu quotas de vendas mensais para serem alcançadas pelas equipes de vendas. Para o pessoal de apoio foram estabelecidas campanhas para redução de

avarias nas mercadorias, sendo, também, criada uma lista de checagem, contemplando vários itens, para as lojas nas quais a gerência e todo pessoal, em especial pessoal de apoio, é premiado quando atingem um somatório de pontos pré-determinados. Enfim, a organização tomou ciência não só da necessidade, mas da importância crucial de investir em seus recursos humanos.

Uma mudança que trouxe uma série de vantagens para os funcionários foi o contrato firmado com a ACCARD, a qual foi contratada para efetuar os pagamentos da folha e disponibilizar crédito, passando a funcionar como um cartão de crédito para os funcionários com limites estabelecidos em função dos vencimentos.

4. *Uso dos Equipamentos e Veículos*

A empresa adquiriu ferramentas como furadeiras, grampeadeiras e outras a fim de propiciar as condições necessárias para a montagem de móveis no salão de vendas e nas residências dos clientes. As lojas cumprem um calendário que determina os dias específicos de utilização dos veículos por cada loja.

5. *Contratação de Assessorias Jurídica e Contábil*

A empresa sentiu a necessidade de contratar assessorias nas áreas jurídica e contábil, a fim de evitar erros nas remessas de documentos em geral, na emissão de documentos fiscais, nos cálculos dos impostos indiretos e outros de natureza primária que tem ocasionado prejuízos de ordem financeira.

A organização solicitou dos assessores, obviamente, em suas áreas respectivas, que preparassem cursos para os gerentes das filiais e os responsáveis pelas seções de pessoal, contas a pagar e receber. Nos casos de dúvida na emissão e/ou recebimento de qualquer documentação, os responsáveis devem ligar para a assessoria respectiva e pedir os esclarecimentos necessários.

ÁREA COMERCIAL

1. *Uso da Informática*

O uso da informática acrescentou uma melhora de imediato em termos da redução do tempo gasto pelas equipes de vendas das filiais para:

- verificarem a disponibilidade de mercadorias em estoque e seus preços de venda;
- consultarem a relação de clientes cadastrados e seus desempenhos no pagamento e frequência de suas compras quando da realização da análise de crédito;
- acessarem a relação de arquitetos e decoradores cadastrados e número de vezes de visitação às filiais;
- utilizarem a *internet* para fins de estreitar o relacionamento com seus clientes enviando e recebendo e-mails em datas importantes como no aniversário, bem como, quando a empresa realiza campanhas, promoções e prestando esclarecimentos e/ou respondendo as perguntas dos seus clientes;
- emitirem seus pedidos de venda, procedendo à baixa automática de estoque, bem como o registro de suas vendas de forma acumulativa para fins de emissão da folha de pagamento.

O uso dessa ferramenta trouxe ganhos para os demais componentes da área comercial, pois facilitou o cadastro de todos os fornecedores, emissão dos pedidos de compra de mercadorias com informações relativas ao nome do fornecedor, cidade de origem, representante, transportadora com fone, pessoa de contato, local da entrega, forma e prazo de pagamentos do fornecedor e da transportadora, códigos, descrições e preços unitários e totais das mercadorias. Isto permitiu um maior controle das compras, pois, somente são recebidas mercadorias que tenham seus pedidos registrados, aprovados e devidamente disponibilizados no sistemas, além da possibilidade de realização do *follow up*

dos pedidos de compra, possibilitando a emissão de relatório para as lojas e chefia do setor comercial das previsões de chegada das mercadorias compradas. Ainda podem ser acrescentados os serviços de controle de estoque e contagem diária de mercadorias, mais os balanços físicos de mercadorias realizados em todas as filiais e depósito central de maneira individualizada no final de cada mês, bem como o acesso aos relatórios de rotatividade de mercadorias que mostrarão aquelas que apresentam giro dentro do ciclo de comercialização estabelecido e as que não atendem a este pré-requisito, ou seja, têm giro mais lento, não sendo interessante comprá-las para mantê-las em estoque, mas, sim, comprá-las por encomenda.

2. *Marketing*

Foi contratada uma agência especializada em marketing a fim de prestar serviços de criação, acompanhamento e avaliação de campanhas promocionais, imagem da empresa, manutenção da marca, assessorando na escolha e negociação das mídias mais adequadas e planejamento do calendário anual de marketing interno(endomarketing) e externo para a empresa.

3. *Compras e Política de Comercialização*

Foi efetuada uma análise dos fornecedores e mercadorias para fins de classificação dos principais, levando-se em conta a exclusividade das mercadorias, elasticidade dos prazos de pagamento, tempo de giro das mercadorias, tempo de fabricação e embarque, tipo de garantias contra defeitos dadas às mercadorias, tempo de cobertura das garantias contra defeitos de fabricação e se têm representantes comerciais e tipos de assistência dispensadas por eles às lojas e aos clientes quando solicitados.

Há que se levar em conta que as compras são realizadas com a participação de toda as equipes de vendas, as quais, inicialmente, se reúnem em suas lojas e preparam uma proposta de pedido de compra, que conta com a participação das 03(três)gerentes, do responsável pelo setor comercial e do representante do fornecedor para formação,

negociação e aprovação do pedido de compra definitivo.

Foram criadas condições novas para facilitar a comercialização de mercadorias com a negociação e fechamento de contrato com banco com taxa e plano de financiamento diferenciados, bem como a inclusão de vendas por cartão de crédito, sendo disponibilizadas todas as bandeiras, inclusive vendas por cartões *on-line*. Outro ponto muito importante e consequência direta das compras são os preços diferenciados das mercadorias ofertadas nas filiais sem prejuízo da qualidade, aumentando a simpatia e o fluxo de clientes, volume de vendas e incrementando sua participação no mercado.

4. *Depósito Central*

Em razão da política de comercialização adotada pela empresa fez-se necessário a instituição do depósito central, que serve de entreposto de distribuição e de entregas domiciliares de mercadorias, a fim de que as mercadorias adquiridas não ultrapassem o seu ciclo de comercialização. Outro fato que justifica a existência do depósito central é que as compras de mercadorias são feitas em grandes volumes em razão da exclusividade dada pelos fornecedores, preços e prazos diferenciados.

5. *Entregas Domiciliares e Montagens*

Foi implantada uma equipe especificamente para efetuar as entregas domiciliares, composta por 01(um)motorista e 02(dois)auxiliares de serviços, todos, devidamente treinados para trabalhar com público. Também ficou estabelecido que cada filial teria 02(dois) dias na semana destinados para entregas. Outra mudança foi responsabilizar as equipes de apoio das filiais pelas montagens dos móveis no máximo 24h (vinte e quatro), após a entrega das mercadorias.

ÁREA FINANCEIRA

1. *Planejamento do Fluxo de Caixa*

O caminho encontrado para se planejar as entradas e as saídas de numerários do caixa foi estabelecendo quotas mensais de vendas para cada vendedor, baseadas em todas as despesas previstas para o mês mais o percentual de 10%(dez por cento), como margem de segurança. O próximo procedimento foi dividir o valor total das despesas encontradas pelo número de dias úteis, a fim de se conhecer o valor das despesas máximas por dia. Por segurança decidiu-se trabalhar com as despesas diárias(saídas) limitadas as teto de 75%(setenta e cinco por cento) dos valores previstos de entradas para o dia.

2.. *Parceria com Instituições Financeiras*

Uma mudança que vem apresentando bons resultados é a parceria com instituições financeiras, as quais recebem as vendas a prazo, efetuam os descontos financeiros acordados e disponibilizam os saldos, depositando-os em conta corrente informada pela empresa. É óbvio que os valores financeiros da operação estão cobertos no preço de venda, mas a operação tem dado resultado porque a taxa de juros negociada é bastante favorável e não oneram o preço final.

Outro ponto positivo é a taxa de negociação para antecipação das vendas parceladas por cartão de crédito, cujas vendas são destinadas para uma instituição bancária e esta, por seu turno, procede, sempre a pedido da empresa, à antecipação dos valores vendidos com o depósito na conta corrente da organização, descontados os encargos financeiros. As medidas adotadas visaram suprir a empresa dos recursos financeiros necessários para cumprir com seus compromissos diários e poder reforçar o planejamento do fluxo de caixa.

4.3. COMENTÁRIOS FINAIS

A empresa estudada sentiu a premente necessidade de se modernizar, a fim de ganhar competitividade, retomar seu lugar no mercado e, adiante, vislumbrar sua expansão, pois se viu inserida num mercado de empresas enxutas, ágeis nas suas ações, com diferenciais de preços e demais condições de comercialização e marketing atuante, convergindo para si arquitetos e decoradores, profissionais que têm peso nas decisões de compras dos clientes, ou seja, líderes de opinião que orientam e, na maioria das vezes, decidem as compras por seus clientes; enfim, estes profissionais são os compradores dos compradores do ramo de ambientação e interiores.

O mundo das empresas mudou e continua em constante mutação, exigindo, cada vez mais, organizações preparadas, voltadas para o mercado, focadas no cliente e detentores da diferenciais próprios, que as distingam umas das outras.

Os acontecimentos político-sócio-econômicos internos e externos afetam, dependendo da gravidade e intensidade, de maneira marcante no comportamento, não só, das organizações, mas, também, nas reações das pessoas, fazendo com que retraiam suas ações de investimento e/ou compra de maneira geral. Este fato afeta diretamente as empresas em geral, mas, no caso específico da empresa em estudo, é registrada uma queda nas vendas em razão dos fatores citados acima, acontecendo, por vezes, em períodos que apresentavam históricos de vendas acima da média normal.

Os efeitos da globalização afetam diretamente a todos, principalmente, quando acontece um fato internacional, que põe em risco a segurança mundial, como o atentado ocorrido em setembro/2002 nos Estados Unidos da América, o qual deixou o mundo estarrecido e bastante assustado, ficando num compasso de espera e aguardando o desfecho final. Este fato afetou sobremaneira os negócios, pois houve uma retração no consumo e nos investimentos de toda ordem, propiciando um momento recessivo para todos os tipos de atividade do mercado.

Há outra modalidade de globalização que ocorre internamente, que afeta toda a extensão territorial, fazendo com que haja uma retração imediata da atividade econômica, tais como crises políticas, grandes escândalos financeiros, envolvendo autoridades e/ou pessoas conhecidas, insegurança pública, as decisões do COPOM, aumentos de tarifas públicas do IPC e IPCA mensais, aumento do índice de inflação mensal e eleições, que, ocorrendo juntas ou separadas, dependendo da abrangência, poderão fazer grandes estragos nos meios de pagamentos.

Enfim, as empresas estão expostas a uma série de variáveis internas e externas que as atingem de maneira direta, não sendo diferente com a empresa em estudo, a qual tem observado e sofrido os efeitos decorrentes desta economia globalizada, além da mesma não ser fato novo para as empresas deste ramo, pois sempre sofreram influência direta das criações dos *designers*, quando do lançamento das modas, tendo na feita de móveis de Milão, na Itália, a origem de toda a tendência mundial, a qual é consolidada pelos demais países em suas feiras nacionais, onde, em quase toda sua totalidade, os produtos lançados têm como referência a feira de Milão. Este fato é facilmente comprovado ao se visitar as lojas virtuais e reais, de móveis finos, onde, logo se verificará a existência de ambientes com predominância do branco, tendência atual nos sofás e poltronas decorativas, além de fabricadas em couríssimo(novo material de revestimento de sofás, poltronas e puffis na atualidade) e demais mesas centro e lateral em aço, com tampos de vidro, quando não são de madeira laqueada, na cor branca, com detalhes em aço e tampo de vidro.

O advento da *internet* trouxe uma nova forma de aproximar as lojas aos clientes em potencial, ou seja, coloca a organização 24(vinte e quatro) horas em exposição plena aos olhos de todo o mundo, por meio de *sites*, *homepages* e *e-mails*, sendo a maior e mais barata vitrine. A *internet* trouxe mudanças relevantes para as empresas, as quais a utilizam como ferramenta de marketing, na divulgação de produtos, serviços, campanhas promocionais e informes publicitários, ou seja, com esta ferramenta, a empresa tem ciência de que poderá na casa dos seus atuais clientes e, o mais importante, pelas próprias mãos destas pessoas.

A globalização não é um processo totalmente novo, em razão de muitas atividades desenvolvidas pelas organizações, desde anos passados, serem padronizadas e, por conseguinte, globalizadas. O que há na atualidade é a tomada de consciência pelas organizações, da existência deste fenômeno que, ao longo dos tempos, vem se consolidando e, pelo jeito, veio para ficar e mudar a ordem mundial.

5. CONCLUSÃO

Globalização e mudança organizacional são temas bem atuais para todos, ao mesmo tempo que não são assuntos novos, principalmente o segundo, que faz parte da vida das pessoas, sejam físicas e/ou jurídicas, desde a hora em que são concebidas, cessando, somente com o fim da existência de ambas e o primeiro, talvez o título represente a consolidação por meio da tomada de consciência da sua existência e do seu processo de desenvolvimento ao longo dos anos.

A mudança faz parte da vida de todo ser humano, no seu dia-a-dia e, no desenvolver das coisas mais simples e corriqueiras, sempre há algo diferente, seja na forma de executá-las, seja na inclusão de uma mera modificação, valendo dizer que a própria mudança vem sofrendo transformações ao longo do tempo, à medida que uma variável nova é acrescida ao seu conjunto de variáveis.

No mundo organizacional, a mudança é sempre benéfica, quando corrige distorções, melhora processos, reduz gastos, torna as empresas mais ágeis, mais competitivas, mais flexíveis e criando uma mentalidade aberta nas empresas com relação à necessidade de busca da mudança, como, também, das organizações se anteciparem às mudanças de fora para dentro, ou seja, se preparem melhor para estas mutações do mercado.

A nova ordem da economia mundial está em pleno processo de consolidação das mutações pelas quais está passando, tendo como certo o fato de não haver retrocesso, portanto caberá às organizações criarem os meios necessários para se adaptarem às mudanças e se anteciparem aos fatos de mercado, pois o mundo globalizado requer uma reestruturação física de processos, de negociação, de redefinição de seus objetivos, de estratégias, visão de mercado, aproveitamento de oportunidades e repensar a maneira de ser e atuar dos próprios empresários.

O fenômeno globalização ocorre e ocorreu nas diversas áreas da vida humana, tendo como uma de suas características principais a homogeneidade das metodologias aplicadas, as quais culminaram na definição e padronização dos procedimentos, tomadas de decisões, os aspectos físicos das instalações, os vestuários e outras características que serão encontradas, seja na Igreja localizada no bairro mais próximo ou do outro lado do mundo.

Segundo **GONÇALVES(1999:67)**, há dois aspectos a serem observados no tocante à globalização, os quais são antagônicos, pois, enquanto de um lado ocorre o impulsionamento para abertura dos mercados, a quebra das barreiras tarifárias, desregulamentação financeira, dentre outras modificações, do outro lado há o surgimento da regionalização da economia com a formação dos chamados blocos econômicos e/ou regiões de comércio.

No tocante às questões éticas, a globalização é uma realidade no mundo de hoje, haja vista que no campo dos direitos humanos da criança ou nas marchas contra a violência, as políticas, as atitudes e as ações têm uma linguagem comum, portanto a globalização se traduz num processo altamente positivo.

Destarte, o processo de globalização não é uniforme, ou seja, afeta os países e os povos de formas distintas em tempo e magnitude, bem como ficou claro que não é limitado à esfera econômica, ainda que esta seja determinante.

Tomando como base de partida as premissas e os fatos históricos preditos, pode-se concluir que o fenômeno da globalização não é completamente novo, uma vez que tem ocorrido, desde os primórdios da humanidade, ou seja, quando esta apresentou o primeiro sinal de organização social, com o surgimento da primeira célula social – a família.

Este fenômeno vem crescendo e se fortalecendo ao longo do tempo com as invenções, necessidade de ampliação das fronteiras territoriais, revolução industrial, das teorias sociais e comportamentais, que padronizam os usos e costumes nas sociedades mundiais, com a famosa Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão, bem como os procedimentos da relação capital x trabalho foram padronizados, baseados nas teorias organizacionais conhecidas como Taylorismo, Fayolismo e Baheviorismo, estudo dos tempos e movimentos, organização sistêmica, teoria das necessidades, fatores higiênicos e motivacionais e, mais recentemente, com a reengenharia, qualidade total, foco no cliente e no mútuo relacionamento e outras mais atuais ou, ainda em estado embrionário, valendo dizer que, na atualidade, o processo de globalização encontra a ambiência propícia a sua consolidação.

Neste estudo de caso, pode se ter contato direto com uma empresa inserida num processo de mudança, a qual passou por modificações em seu ambiente, na estrutura organizacional, nos processos, na comunicação, nas pessoas, no sistema de informações gerenciais, na execução das rotinas, nos seus gastos, na aplicação dos seus recursos materiais e financeiros, nas compras, enfim a empresa passou por uma remodelação completa, possibilitando vivenciar os tipos, processos, resistências apresentadas e resultados alcançados.

Um aspecto que chamou atenção foi com relação ao nível e tipo de resistências surgidas, quando da implementação das mudanças, as quais foram equacionadas com facilidade, pois se tratavam de resistências baseadas em desconhecimento das novas rotinas e procedimentos. Um exemplo destas resistências foi detectado no momento do uso dos equipamentos de informática, pois algumas pessoas nunca tinham usado tal ferramenta no seu trabalho nem, tampouco, tinham noção de como acessar o sistema operacional. A solução encontrada pela empresa foi a contratação imediata de uma profissional da área de informática, a qual iria, além de administrar o sistema, treinar o pessoal em serviços, preparando-os para a nova realidade, valendo salientar que as resistências foram dissipadas e os resultados alcançados foram muito bons.

As mudanças efetuadas na empresa trouxeram resultados positivos no que se refere a ganhos de redução de custos, agilidade no solucionar problemas, aumento da sua capacidade de adaptação, incremento da sua capacidade de concorrer, fortalecimento da marca, incremento do seu faturamento, aumento de sua capacidade de pagamento, índice de solvência e melhoria do ambiente interno, propiciando condições favoráveis para que as demais modificações pudessem acontecer.

A empresa foi favorecida durante todos os processos de mudanças, em razão de boa parte delas ter surgido de solicitações dos próprios funcionários, que abraçaram como algo de interesse de todos.

O envolvimento de toda a empresa nos processo de mudanças, por meio de reuniões, nas quais eram formados grupos de trabalho, cujos procedimentos foram coordenados pelos chefes dos setores e estes, por sua vez, concordavam ou discordavam com as sugestões e

meios para avanço das mudanças; no caso de discordarem, os grupos tinham que apresentar justificativas, soluções e meios para consecução das mesmas.

Foi sentida a falta de mais tempo para se discutir e avaliar, de maneira exaustiva, os métodos, processos, as mudanças e resultados desejados, tendo acontecido pela própria urgência de implantação das mudanças e seu ingresso num novo momento.

Ainda falta muito a ser feito, mas é fato que a empresa deu fortes passos no sentido de se modernizar e buscar novos caminhos para sobreviver, sem maiores problemas e cada vez mais aumentar sua capacidade de concorrer em pé de igualdade no mercado, bem como manter os clientes atuais e agregar novos clientes fiéis, não se esquecendo de que foi instituído um novo clima organizacional, onde todos estão prontos e favoráveis a mudanças futuras.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COSTA, Luis César Amad & MELLO, Leonel Itaussu A. de. **História do Brasil**. São Paulo: Scipione, 1999.
- CYNTHIA, Montgomuy & GORFER, Michael. **Estratégia: A busca de vantagens competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1994, 1992.
- DOWBOR, Ladislau, IANNI, Otávio & RESENDE, Edgar A. **Desafios da Globalização**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- GONÇALVES, Reinaldo. **Globalização e Desnacionalização**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- LACERDA, A. Correa. **O impacto da globalização na economia brasileira**. São Paulo: Contexto, 1999.
- LEVY, Alberto R. **Competitividade Organizacional: decisões empresariais para uma nova ordem econômica mundial**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MORGAN, Jhon S. **Administração da mudança: as estratégias para tirar proveito das mudanças**. Rio de Janeiro: Sahar, 1976.
- O'TOOLE, James. **Liderando Mudanças**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- SERRA, Afonso Celso da Cunha – Tradutor. **Harvard Bussiness review**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- VICENTINO, Cláudio. **História Geral**. São Paulo: Scipione, 1997.
- WOOD, Jr., Thomaz. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.
- EXAME, Edição 736, ano 35, No. 6 (21.03.2001).
- EXAME, Edição 695, ano 33, No. 17 (25.08.1999).
- T&D. **Desenvolvendo Pessoas: Equilíbrio sem limite**. Edição 94, ano VIII, outubro, 2000.
- T&D. **Desenvolvendo Pessoas: Para onde vamos nos anos 2000**. Edição 85, ano VIII, janeiro, 2000.
- T&D. **Desenvolvendo Talentos: Que gênio sou eu?** Edição 69, ano VI, setembro, 1998.