

# GESTÃO DA MUDANÇA E SUA INFLUÊNCIA NO AMBIENTE DE TRABALHO E NAS RELAÇÕES HUMANAS NAS ORGANIZAÇÕES

Fabio Nascimento Gonçalves<sup>1</sup>  
Ana Maria de Souza<sup>2</sup>  
Ana Paula de Souza<sup>2</sup>  
Clesiane Rodrigues Araujo<sup>2</sup>  
Ezequiel Coelho de Souza<sup>2</sup>  
Flaviana Borges de Oliveira<sup>2</sup>  
Jadson do Nascimento Machado<sup>2</sup>

## RESUMO

A gestão de mudanças nas organizações ocorrem cada vez com maior rapidez e flexibilidade, diante deste fator é importante avaliar e estudar as influencias das mudanças no ambiente de trabalho e nas relações humanas. Qualquer tipo de mudança, por menor que pareça, provoca alterações nas rotinas de trabalho por isso é preciso saber gerenciar os processos de mudanças e principalmente entender sua interferência nas relações interpessoais e principalmente o papel do gestor para gerenciar estas questões. Este é um assunto que as empresas devem encarar como um processo que necessita de gerenciamento para aproveitar as melhores oportunidades e obter os melhores resultados. A partir das pesquisas feitas com GIL(2002), FERREIRA (2009), FRIEDMAN (2010), et al. MARX(1983) KOSIK (1986), Gramsci (1978), et al, percebe-se as mudanças interferem no ambiente de trabalho e principalmente influenciam nas relações humanas nas organizações, o gestor deve implementar estratégias de gerenciamento que possibilitem neutralizar os conflitos que ocorrem devido aos processos de. O artigo destaca a importância da gestão e os processos de mudanças nas organizações, as principais dificuldades do capital humano em lidar com os processos de mudanças e a influencia do processo de mudanças no ambiente de trabalho e no fator produtividade.

**Palavras-chave:** interpessoais; gerenciamento; relações humanas e mudanças.

## INTRODUÇÃO

Mudança tem como conceito geral, a saída de uma situação atual para entrar em uma nova situação, isto é, o processo de transformação, adequação, modificação dos diversos acontecimentos existentes no nosso dia a dia, diferente dos acontecimentos já existentes. Podemos considerar as variáveis: localização, cultura, ambiente, estilo de vida e diversas outras que vivenciamos diariamente.

No intuito de evolução nesse cenário competitivo das organizações, precisamos nos adaptar às mudanças, promovendo ajustes em qualquer que seja sua dimensão para que assim, estejamos engajados no processo contínuo de

---

<sup>1</sup> Docente do curso de Administração da Faculdade Araguaia

<sup>2</sup> Discente do Curso de Administração da Faculdade Araguaia.

adaptação. Para isso o processo de mudança tem a necessidade de ser gerenciado de forma clara, objetiva, precisa e impulsionado pela liderança na gestão das organizações.

Justifica-se a importância deste artigo devido as constantes mudanças que acontecem nos cenários das organizações, entretanto, o processo de adaptação a tais mudanças afetam o intelectual e capital humano – funcionários – que, por sua vez precisam de se adaptar para que a organização obtenha um sucesso na implementação da mudança necessária. Assim, é importante entender o processo de mudança, como se procede e entender a influência gerada ao ambiente e produtividade.

Este trabalho tem como situação problema um estudo sobre os processos de mudança que afetam o ambiente e o capital humano nas organizações.

O objetivo geral é entender a gestão e os processos de mudanças que ocorrem nas organizações a fim de compreender sua influencia no ambiente de trabalho e na relação entre as pessoas nas organizações e os objetivos específicos entender a gestão e os processos de mudanças nas organizações, conhecer as principais dificuldades do capital humano em lidar com os processos de mudanças, estudar os processos de mudanças e sua influencia no Ambiente de trabalho e no fator produtividade.

A metodologia parte da pesquisa bibliográfica, de acordo com GIL (2002, p. 44) pesquisa bibliográfica é aquela desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. E se estende para a pesquisa de campo que se constitui um estudo mais aprofundado em uma determinada comunidade e é desenvolvido com base em observação direta e entrevista com os membros dessa comunidade (GIL, 2002, p.52-53).

Será utilizada pesquisa de ordem quantitativa que traduz em números as informações obtidas com o questionário aplicado e de ordem qualitativa que busca a interpretação dos resultados.

## **GESTÃO E OS PROCESSOS DE MUDANÇAS NAS ORGANIZAÇÕES**

### *Gestão da Mudança*

Gestão da mudança compreende o processo de reinvenção ou estruturação da empresa e seus procedimentos, a fim de mudar algo em sua cultura, estratégia, estrutura ou produto. Nesse processo é necessária a utilização de práticas que possam envolver todas as pessoas no intuito de obter melhor proveito e menos rejeição por parte do capital humano da empresa.

É evidente a necessidade das organizações estabelecerem e conduzirem processos de mudança verdadeiramente eficazes no intuito de se tornarem competitivas frente a outras organizações. É necessário que se estabeleça uma metodologia nesse processo que faça com que a empresa possa usufruir dos benefícios e também a habilidade dos gestores para que haja êxito em todas as fases do processo, sem perdas financeiras para a empresa e também a aceitação dos colaboradores.

Na era da globalização as mudanças ocorrem de maneira rápida e contínua em todos os setores da economia. É necessário que as empresas se adequem a essa realidade de constante evolução e estejam aptas a competir nesse cenário. Os processos de mudança são ferramentas importantes que as empresas devem utilizar para estarem sempre atualizadas em suas áreas e aperfeiçoar o processo de gestão de pessoas.

Num processo de mudança é preciso convencer as pessoas envolvidas dos ganhos que serão adquiridos, além de compartilhar conhecimento e experiência com outras pessoas e também estabelecer novas redes de relacionamentos. Nesse processo é extremamente importante o papel dos gestores e lideranças da empresa, pois é através deles que um determinado planejamento pode ser definitivamente efetivado fazendo com que as pessoas envolvidas se transformem em uma forte equipe.

É imprescindível que os líderes estejam bastante capacitados em termos de gestão e competência técnica, pois grande parte do sucesso da implantação de um processo de mudança vai depender dessas capacidades do líder e também do seu poder de liderança na organização e perante os colaboradores. É preciso vender a ideia a todos que serão envolvidos de que a mudança será benéfica tanto para a empresa quanto para a equipe envolvida no processo.

Segundo FERREIRA (2009) “A grande verdade é que a gestão de mudança poderia ser adjetivada como Gestão Contemporânea do século XXI, pois, o modelo newtoniano de ordem, estabilidade, linearidade e previsibilidade não existe mais, talvez, inclusive, nunca tenha existido.”

A imprevisibilidade tanto dos ambientes internos quanto externos da empresa faz com que as organizações estejam propensas a mudanças constantes como forma de acompanhar o mercado e se manterem competitivas, se adaptarem rapidamente a novas realidades. As organizações são administradas e desenvolvidas por pessoas, logo, todo processo relacionado à gestão de mudança terá sempre como foco pessoas e seu relacionamento com a empresa. É necessário que se crie um ambiente sistêmico para que todos trabalhem em prol do mesmo objetivo.

Um processo de mudança bem sucedido não ocorre naturalmente e sim do resultado de ações conjuntas com o intuito de motivar as pessoas para que mudanças possam ser implementadas, e como consequência atingir um nível de excelência e qualidade, além da melhoria contínua, tudo isso contribui para que a organização mude para melhor.

Em geral a mudança ocorre quando a empresa está com algum problema ou passando por dificuldades. Nesse contexto a mudança pode ser entendida como Reativa ou Proativa.

## **Tipos de Mudanças**

### *Mudança Reativa*

A mudança reativa ocorre quando alterações no ambiente já afetaram o desempenho da empresa, isto é, são movidas por problemas já existentes e que precisam ser resolvidos de forma imediata.

### *Mudança Proativa*

A mudança proativa se inicia antes que o problema ocorra, surgem da identificação e da criação de oportunidades. São particularmente importantes em setores que mudam rapidamente já que muitas vezes as mudanças são empreendidas antes da

concorrência. São implementadas quando não há urgência de mudanças, pois as chances de fracasso são maiores, mas em caso de sucesso as recompensas também são maiores.

### **Motivar as pessoas para a mudança**

Equipes devem ser incentivadas a mudar, pois, muitas vezes não conseguem perceber lacunas em seu desempenho, não terão motivação para mudar se não forem incentivadas e preparadas para isso por parte de seus líderes, daí a tendência das pessoas em resistir aos processos de mudança que a administração tentar introduzir. É importante entender o porquê dessa resistência que a maioria das pessoas tem em passar por processos de mudança, a fim de utilizar as ferramentas adequadas a cada caso e assim aumentar as chances de sucesso na sua implantação.

### **Resistências à mudança**

A resistência independe do conteúdo da mudança e as causas são variadas:

#### *Inércia*

O modo antigo de fazer as coisas, é mais fácil e confortável do que tentar algo novo, é mais fácil permanecer no mesmo lugar do que tentar mudar para outro lugar. As pessoas tem dificuldade em aceitar o novo e o desconhecido por estarem acomodadas e não serem incentivadas a mudar de atitude.

#### *Timing*

As pessoas muitas vezes resistem às mudanças por não estarem em um bom momento e assim não estão aptas a agir com tranquilidade e de maneira sensata. Se empregados e administradores estão sob estresse ou as relações entre eles estão tensas, então não é o momento mais adequado para introduzir quadros de mudança. Sempre que possível, o melhor é que as mudanças sejam introduzidas quando todos estão receptivos.

## *Surpresa*

Inicialmente o fator surpresa é por si só motivo para resistência. Uma mudança inesperada e repentina gera incerteza e desconfiança por parte das pessoas com relação ao futuro, nesse caso o fator resistência é natural e uma reação quase que instantânea.

## *Pressão dos colegas*

Também as equipes resistem a novas ideias de mudança e podem unir-se numa oposição. Mesmo que membros individualmente não se oponham a quadros de mudanças sugeridas pela administração, um grupo coeso poderá influenciar colegas fazendo com que os mesmos resistam até as mudanças sensatas.

Reações específicas também são observadas em um quadro de mudanças proposta e dependem de como as pessoas percebem essas mudanças em seu favor. Muitas pessoas preocupam-se mais com seus interesses do que com os da empresa e conseqüentemente irão resistir a uma mudança proposta por considerar que isso lhes trará percas, e o medo de perder algo como status em determinada função, redução de salário e até mesmo a possibilidade de perda do emprego gera incertezas e uma natural resistência ao cenário de mudança na empresa.

É necessário que a administração deixe claro os propósitos de determinada mudança para que não haja mal entendidos e que o benefício será para todos, pois, neste caso a resistência poderá ocorrer porque os objetivos da mudanças não ficaram claros para todos os envolvidos. Quando a administração anuncia uma mudança e não explica aos funcionários porque a mudança deve ser implementada, os empregados podem entender e avaliar essas mudanças de forma diferente: uns enxergam maiores benefícios enquanto que outros só veem desvantagens, daí a importância da comunicação entre líderes e liderados.

Cabe ao líder perceber se suas práticas atuais estão adequadas e em sintonia com sua equipe de trabalho para que suas ideias sejam bem interpretadas e aceitas no momento que deve ser implementadas. As pessoas precisam entender que as coisas mudam e que alguns modos antigos de agir e pensar ficam obsoletos sendo necessário conhecer novas possibilidades e enxergar novos caminhos.

Conhecer a visão da empresa é um caminho para se estabelecer um processo de mudança, entender a direção desejada pela empresa faz com que a equipe tenha um referencial e seja mais receptivo a um cenário de mudança quando assim for necessário.

A administração deve envolver seu pessoal na implementação da mudança e principalmente avaliar o estado atual da organização. Isso irá permitir que se identifique problemas e possíveis causas o que permitirá que se elabore uma estratégia que seja mais adequada ao atual quadro e sua implementação. Também é preciso saber o que se espera do futuro e o que se deseja alcançar com as mudanças propostas além de comunicar aos envolvidos da forma mais clara possível para que todos possam se engajar no determinado processo.

Um importante passo para a administração da mudança é a sua implementação definitiva, também chamada de administração do estado de transição. Alguns arranjos são úteis para que a transição ocorra conforme previsto como, indicar um gerente de transição e delegar a ele a autoridade para efetuar a mudança. É desejável também prover recursos financeiros, investimento em pessoal, treinamentos e consultorias além de um bom plano de transição no qual devem estar contidos metas, desempenhos e responsabilidades.

## **PROCESSO DE MUDANÇA E SUA INFLUENCIA NO CAPITAL HUMANO**

### **A Importância do Capital Humano para as Organizações**

O conceito de capital humano surgiu na década de 1950, e foi formulado por Theodore W. Shultz, economista norte-americano falecido em 1998, e vencedor do prêmio Nobel de Economia de 1979, junto com Sir Arthur Lewis. Mas o conceito se popularizou por meio dos estudos de Gary Becker, outro economista norte-americano autor de análises microeconômicas e professor da Universidade de Chicago. Nos anos 80, o conceito foi expandido pelos organismos multilaterais que trabalhavam sob a lógica do pensamento neoliberal. Na estrutura dos capitais, o “capital fixo” corresponde à maquinaria, o “capital variável” aos salários e o “capital humano” ao capital oferecido aos seres humanos, na valorização da saúde e educação para o profissional. O capital humano, em seu conceito, se conflitava com

a noção humanista do pensamento esquerdista socialista, por considerar os seres humanos uma espécie de capital para as empresas.

O capital humano atribui um valor para cada indivíduo, e esse valor é utilizado para o crescimento da empresa dentro das medidas políticas e pragmáticas de cada gestão empresarial. No mundo atual, bens tangíveis (produto) são facilmente copiados num processo de similaridade mercadológica da qualidade entre concorrentes. Para manterem-se à frente dos concorrentes, as líderes de mercado, para a manutenção de sua capacidade competitiva, necessitam de grandes ideias inovadoras que provêm de pessoas, de profissionais talentosos e capacitados. Nesse contexto, tornou-se necessário um crescente investimento em capital humano.

Dentro das empresas, os profissionais estão trabalhando mais em comparação a décadas anteriores, o excesso de trabalho gera estresse, cansaço e péssimo clima organizacional nas empresas, comprometendo a produtividade da empresa. Quando as empresas se preocupam em melhorar as relações de trabalho, ampliar a equipe perante uma crescente demanda de tarefas e investir no capital humano, o considerando uma matriz de diferenciação mercadológica, a empresa tende a reverter o clima organizacional para níveis positivos de produção.

Segundo FRIEDMAN (2010), a “educação profissional é uma forma de investimento em capital humana precisamente análoga ao investimento em maquinaria, instalações ou outra forma qualquer de capital não humano. Sua função é aumentar a produtividade econômica do ser humano (...) os trabalhadores transformaram-se em capitalistas, não pela difusão da propriedade das ações da empresa (...), mas pela aquisição de conhecimentos e de capacidades que possuem valor econômico”.

A forma mediante a qual o ser humano busca significar ou representar a realidade da qual faz parte traduz-se pela mediação de conceitos, categorias, noções ou simplesmente vocábulos. O pensamento não cria a realidade como entendia Hegel, mas, pelo contrário, este é o modo mediante o qual os seres humanos buscam apreendê-la e explicitá-la (MARX, 1983, p. 218-229; KOSIK, 1986, p. 9-32).

O grau de implicação do ser humano é diverso quando busca explicar os fenômenos da natureza ou os fenômenos sociais ou humanos – respectivamente, ‘sociedade das coisas’ e ‘sociedade dos homens’, como as denominou GRAMSCI (1978). Em ambos os casos, trata-se de um conhecimento histórico e, portanto, sempre relativo. Todavia, a implicação dos seres humanos no segundo caso é de natureza diferente por duas razões fundamentais: em primeiro lugar porque tratam da realidade por eles produzida e aparecem, portanto, ao mesmo tempo como sujeito e objeto e, em segundo lugar, porque até o presente as sociedades humanas vêm cindidas em classes sociais – vale dizer, portadoras de interesses antagônicos. Por isso, como evidencia MARX (1977), os pensamentos dominantes historicamente foram os das classes dominantes.

Por esta condição histórica, os processos de conhecimento, consciente ou inconscientemente, carregam a origem de classe, e enquanto tais, não são neutros (LOWY, 1978, p. 9-34).

A noção de ‘capital humano’, que se afirma na literatura econômica na década de 1950, e, mais tarde, nas décadas de 1960 e 1970, no campo educacional, a tal ponto de se criar um campo disciplinar – economia (política) da educação – explícita de forma exemplar as duas razões anteriormente expostas sobre a especificidade do conhecimento nas ciências sociais e humanas. Trata-se de uma noção que os intelectuais da burguesia mundial produziram para explicar o fenômeno da desigualdade entre as nações e entre indivíduos ou grupos sociais, sem desvendar os fundamentos reais que produzem esta desigualdade: a propriedade privada dos meios e instrumentos de produção pela burguesia ou classe capitalista e a compra, numa relação desigual, da única mercadoria que os trabalhadores possuem para proverem os meios de vida seus e de seus filhos – a venda de sua força de trabalho (FRIGOTTO, 2006).

A não explicitação dos fundamentos reais da desigualdade social não decorre de uma atitude premeditada ou maquiavélica dos intelectuais da burguesia, mas do caráter de classe, de sua forma de analisar a realidade social. Ou seja, presos às representações capitalistas, como nos assinala Marx em diferentes passagens de sua obra, os economistas e intelectuais burgueses percebem como se produz dentro

da relação capitalista, mas não como se produz esta própria relação. Por isso, as abordagens como veremos a seguir, são de caráter funcionalista, fragmentário, pragmático e circular.

Com efeito, como explica o economista Theodoro SCHULTZ (1962), a noção ou conceito de 'capital humano' por ele elaborado surgiu nos de 1956-57 no Centro de Estudos Avançados das Ciências do Comportamento face à sua perplexidade ante os fatos de que os conceitos por ele utilizados para avaliar capital e trabalho estavam se revelando inadequados para explicar os acréscimos que vinham ocorrendo na produção. Em contrapartida, sinaliza Schultz, percebia que muitas pessoas nos Estados Unidos estavam investindo fortemente em si mesmas, que estes investimentos tinham significativa influência sobre o crescimento econômico, que o investimento básico em si mesmo era um 'capital humano' e que aquilo que constituía basicamente este capital era o investimento na educação. O outro elemento constitutivo do 'capital humano' é o investimento em saúde.

Foi a partir dessas observações que Schultz se dedicou à elaboração mais sistemática deste conceito expondo-a na obra cujo título é Capital Humano (SCHULTZ, 1973). Partindo do pressuposto de que o componente da produção que decorre da instrução é um investimento em habilidades e conhecimentos que aumenta as rendas futura semelhante a qualquer outro investimento em bens de produção, Schultz define o 'capital humano' como o montante de investimento que uma nação ou indivíduos fazem na expectativa de retornos adicionais futuros.

Por essa via, SCHULTZ pretendeu tirar da economia neoclássica o enigma que não conseguia explicar o agravamento da desigualdade entre nações e entre indivíduos e grupos sociais. Estava oferecendo, pois, aos intelectuais pesquisadores e à classe burguesa no seu conjunto, um novo 'fator', que, somado aos demais representaria a solução do enigma do maior ou menor desenvolvimento entre nações e maior ou menor mobilidade social entre indivíduos. A concessão do prêmio Nobel de Economia em 1979 pela elaboração deste conceito, a despeito das polêmicas internas dos economistas burgueses, é um claro reconhecimento de que o mesmo expressa a visão legítima de classe para explicar a desigualdade econômica e social entre países e entre indivíduos.

O fator H (capital humano) passou a compor a função de produção da teoria econômica marginalista para explicar os diferenciais de desenvolvimento entre países e entre indivíduos. Assim, a variação de desenvolvimento maior ou menor entre países ou a mobilidade social dos indivíduos que antes eram explicados por A (nível de tecnologia), K (insumos de capital) e L (insumos de mão-de-obra) agora recebia um novo fator H como potenciado do fator L. Países que investissem mais no fator H teriam a chave para sair de sua condição de subdesenvolvidos para desenvolvidos, e os indivíduos teriam maiores rendimentos futuros e ascensão social. A fórmula permitia, por outro lado, trabalhar dentro de técnicas quantitativas, elemento crucial, na concepção positivista e funcionalista, para que o conhecimento possa ser considerado neutro e científico.

A teoria marginalista é assim denominada porque supõe que havendo um incremento adicional (marginal) de um dos insumos haverá um rendimento e um retorno adicional futuro. O fator H - composto por habilidades, conhecimentos, atitudes, valores - constitui, para SHULTZ, o insumo adicional gerador de um diferencial no desenvolvimento entre os países. Como método de análise comparativa entre países, SCHULTZ tomou o PIB (Produto Interno Bruto) como medida de desenvolvimento econômico e a escolaridade básica como medida do capital humano. As críticas internas das análises macroeconômicas devido não à discordância de concepção, mas às dificuldades de dados e sua consistência conduziram muitos economistas a preferirem as abordagens microeconômicas. Nestas abordagens os retornos do investimento que permitem mobilidade individual ou de grupos específicos são mensurados pelas taxas de retorno das escolhas nos tipos e níveis de escolaridade (BECKER, 1964; BLAUG, 1972).

Os elementos que nos permitem sustentar que a noção ou conceito de 'capital humano' resulta de uma representação ou limite de classe dos economistas e intelectuais burgueses que os conduzem a perceber como se produzem, dentro da relação capitalista, as disfunções, disparidades e, até mesmo as desigualdades, mas não como se produz esta própria relação, e que, como consequência, tornam sua análise circular e reducionista. O primeiro e principal elemento que orienta e falseia os demais é o pressuposto da concepção liberal de natureza e comportamento

humano que fundamenta a ciência econômica, social e política burguesa. Para o pensamento liberal, todos os indivíduos nascem com as mesmas predisposições naturais demarcadas pela busca racional do que é agradável e útil. Todos, portanto, aparecem no mercado em iguais condições de escolha individual. Trata-se de um homem econômico racional, “filho[s] do iluminismo e, portanto um individualista em busca do proveito próprio” (HOLLIS & NELL, 1969, p. 39).

Todavia, como todos por natureza tendem ao mesmo, “o ótimo de cada um, racionalmente calculado em longo prazo, constitui para o ótimo de longo prazo para todos. O cálculo é a maximização da utilidade” (HOLLIS & NELL, 1969, p. 8).

O que esta concepção de natureza humana com igualdade e liberdade individual de escolha não revela, ao contrário, mascara, é o processo histórico assimétrico que produziu proprietários privados de meios e instrumentos de produção – detentores de capital, classe capitalista – e trabalhadores cuja mercadoria que dispõem para vender ou trocar no mercado é sua força de trabalho. Da mesma forma, esta concepção ignora o processo histórico desigual na constituição das diferentes nações. Uma análise, portanto, que não reconhece as relações de poder e de dominação e violência ao longo da história e se afirma no pressuposto falso de uma natureza humana abstrata na qual cada indivíduo, independentemente de origem e classe social, faz suas escolhas em ‘iguais condições’. Por essa via efetiva-se, ao mesmo tempo, um reducionismo da concepção de ser humano, trabalho, sociedade, educação e história, de sínteses complexas de relações sociais a fatores.

O pressuposto epistemológico que sustenta esta forma de análise é o que KOSIK (1986) denominou metafísica da cultura, ou a concepção do fator econômico. Trata-se da concepção de que a sociedade se constitui por um conjunto de fatores cuja soma nos dá a compreensão da totalidade. Ora um, ora outro fator (o econômico, o político, o cultural, o educacional etc.) é utilizado, ad hoc, para explicar o comportamento social. Daí resulta que as explicações acabam sendo circulares. Com efeito, as análises de correlação e de taxa de retorno permitem concluir que existe relação, mas não o que determina a relação. Por isso que a teoria do ‘capital humano’ não consegue responder à questão: os países subdesenvolvidos e os

indivíduos pobres e de baixa renda assim o são porque têm pouca escolaridade ou têm pouca escolaridade porque são subdesenvolvidos e pobres. Somente uma análise histórica da escravidão, do colonialismo e do imperialismo, por um lado, nos evidenciaria que os países que têm menos escolaridade são aqueles que foram submetidos a um ou a todos estes processos. Por outro lado, quando examinamos quem, no Brasil, por exemplo, é analfabeto ou não atingiu mais que quatro anos de escolaridade, vemos que é a grande massa de trabalhadores de baixa renda.

Daí que uma análise histórica nos permite afirmar exatamente ao contrário da ‘teoria do capital humano’: a baixa escolaridade nos países pobres deve-se a um reiterado processo histórico de colonização, relações imperialistas e de dependência mantidas por uma aliança de classe entre os países centro-hegemônicos do capital e da periferia. E o acesso desigual e a um conhecimento desigual para os filhos da classe trabalhadora, igualmente, deve-se a uma desigualdade estrutural de renda e de condição de classe.

Por fim, fica evidenciado o caráter limitado da noção ou conceito de ‘capital humano’ pela necessidade de redefini-lo em face do fato de que, paradoxalmente, inversamente à tendência universal do aumento da escolaridade, há um recrudescimento no desemprego estrutural, precarização do trabalho com perda de direitos e, especialmente, em países dependentes como o Brasil, oferta de empregos que exige trabalho simples e oferece uma baixíssima remuneração. Com o agravamento da desigualdade no capitalismo contemporâneo, a noção de ‘capital humano’ vem sendo redefinida e resinificada pelas noções de sociedade do conhecimento, qualidade total, pedagogia das competências e empregabilidade (FRIGOTTO & FRIGOTTO, 2005; RAMOS, 2006).

Essas noções acabam por atribuir aos indivíduos, no bom credo da liberdade de escolha individual, a responsabilidade por seu desemprego ou subemprego: “Não sou empregável porque não escolhi um curso que desenvolveu as competências reconhecidas e de ‘qualidade total.’”

A conclusão a que podemos chegar, como analisa FINKEL (1977) é a de que ‘capital humano’ é um conceito ou noção ideológica construída para manter intactos os interesses da classe detentora do capital e esconder a exploração do trabalhador.

Uma noção que não só não explica, mas, sobretudo mascara as determinações da desigualdade entre nações e entre indivíduos e grupos e classes sociais. Sua crítica, como o das noções de qualidade total, sociedade do conhecimento, pedagogia das competências e empregabilidade, se coloca como tarefa teórica e ético-política imprescindível para aqueles que estão empenhados na superação das relações sociais capitalistas.

O que para muitos pode não ser tão importante, ao contrário do que se acredita não há mais como se pensar em épocas anteriores. Muita coisa mudou: as atividades, as tecnologias, a fisiologia, e principalmente o desenvolvimento do ser humano em sociedade. Nossa capacidade de pesquisar, criar e desenvolver se alastra a cada instante, o mundo tem fomento por muitas coisas.

A proliferação do efeito globalização é uma realidade no cotidiano das pessoas como um todo. Esta necessidade que o ser humano tem de mudar é explorada constantemente em seu dia-a-dia, seja por uma tecnologia, produto ou serviço novo que é lançado. Além disso, existe toda uma demanda para este ritmo e influência de nossos costumes.

As empresas buscam cada vez mais ganhar mercado, alavancar fundos e gerar receita em seus diversos segmentos e operações. No meio disto tudo estão os seres humanos, que pensam sempre na melhoria de suas vidas e na realização de seus anseios e sonhos, estes cada vez mais influenciados por esta globalização.

Tendo em vista todas estas constantes evoluções, porque não alterar outras coisas também relativas ao capital humano quanto em sociedade, bem como dentro das organizações. Para ter uma ideia, até hoje na própria contabilidade: empregados, funcionários, colaboradores, associados ou alguma outra nomenclatura utilizada em nosso contemporâneo mercado, são sempre classificados como despesa e nunca como investimento. Salvo, quando se propõe treinamentos para melhoria das próprias habilidades, para aplicabilidade e desempenho de suas funções na organização.

### **Processo de mudança e a influencias nas pessoas.**

Para que possa realizar seu processo de mudança organizacional, fazendo a travessia do lugar atual no qual se encontra rumo a um novo patamar de atuação no qual obterá mais sucesso e melhores resultados, a organização precisa ter algumas competências bem claras e definidas. Tê-las instaladas entre seu pessoal significará o sucesso na empreitada da transformação organizacional exigida por tempos cada dia mais exigentes e complexos.

Antes de ensejar o primeiro passo rumo à mudança desejada é necessário que a empresa se reúna e avalie, com muito realismo, sem se subestimar nem se superestimar, como estão as suas competências organizacionais para a transformação. Iniciá-la sem ter as competências necessárias é correr grande risco de “dar com os burros n’água”, fazendo nascer (ou aumentar) as dúvidas, e mesmo o descrédito organizacional, quanto às suas capacidades de transformação. Além disso, havendo fracasso num processo de mudança iniciado, uma nova tentativa exigirá esforço ainda maior da equipe, que terá que, inicialmente, vencer o descrédito nas capacidades da área.

### **Estratégias para reduzir a resistência à mudança**

#### *Liderança*

Esta é a mãe de todas as competências necessárias à transformação. A Liderança é a competência capaz de gerar as demais que são obrigatórias no processo de gestão da mudança. Liderar é exercer influência e ter influência é ter poder. Sem esta competência muito pouco, ou mesmo nada, será feito para se chegar à outra margem da mudança. A Liderança não pode estar concentrada somente numa pessoa ou num pequeno grupo. Precisa estar diluída em toda a equipe que participará do processo de transformação.



Avaliar, com muita transparência, o quanto se está preparado para esta batalha é fundamental para que seja implementada a mudança. Fazer um inventário das forças e capacidades de liderança é a questão primeira a ser feita e respondida afirmativamente neste levantamento. Liderar é ter criatividade. Ousar com bom senso, tendo a capacidade de discernimento para não ser temerário. Saber ouvir e ter bom faro para identificar o “cheiro”, se bom ou ruim, que está tomando a obra.

### *Comunicação*

Quem não se comunica se trumbica, dizia com muita propriedade o Chacrinha. Ter bons e fluidos processos de comunicação é condição básica para o sucesso do empreendimento da mudança. Temos muitas dificuldades em nos comunicar. É comum que as palavras sejam percebidas de uma maneira bem diferente daquela que era a nossa intenção. As mesmas palavras, dependendo do momento em que são ditas, do estado de espírito do emissor e do receptor e da forma como são pronunciadas irão provocar sentimentos, ações e pensamentos bem diferentes.



Canais de comunicação precisam estar sempre desobstruídos. Ainda mais em momentos de mudança ou de crise. Ter canais, e já em meio à travessia, descobri-los desacreditados ou ineficientes pode gerar um alto custo ao processo de transformação.

### *Feedback*

É parte da comunicação, mas é tão importante dentro dos processos de mudança organizacional, que é bom que seja tratado de forma separada. É comum que se pense que dar feedback é simplesmente ir falando com o outro do que sentimos ou pensamos, algo como passar as nossas impressões. Nada mais enganador. O feedback tem uma motivação e um conteúdo. A motivação pode ser o respeito (amor) ou o desrespeito (desamor). E o conteúdo pode ser a verdade e a

mentira. Uma comunicação verdadeira, por exemplo, sendo dada com a motivação do desamor provocará desastres. Dar feedback não é passar impressões, dar opiniões ou falar de generalidades. Para que haja feedback é necessário que haja:

- Aplicabilidade. A informação passada precisa ser utilizável pelo receptor.
- Neutralidade. Não pode haver nenhum tom de censura e grande cuidado para não fazer interpretações.
- Especificidade. Não faça generalizações. Isto torna o feedback vazio.
- Oportunidade. Sempre que possível, que seja dado de imediato. Ter bom senso para escolher o melhor momento, caso seja impraticável o feedback imediato.
- Assertividade. A comunicação precisa ser direta. Sem rodeios, passividade ou agressividade.

Saber dar e receber feedback é condição chave para que possamos transformar os nossos grupos em equipes de alto desempenho. Uma organização que não dá feedback tem dificuldades em manter comprometidos os seus empregados. Pouco a pouco vai sendo gerado entre eles uma sensação de imprevisibilidade quanto ao comportamento da linha de comando e então, automaticamente, o nível de confiança tende a cair.

#### *Integridade de Valores:*

Realizar um processo de mudanças sem que haja clareza dos valores que norteiam a caminhada é correr riscos de se embrenhar por estradas que não levarão a organização a bom termo. Num processo de mudança é necessário que haja valores e que eles sejam compartilhados por toda a organização. Toda significa do topo até a base. Valores organizacionais são aqueles aspectos dos quais não se pode abrir mão sem que haja quebra da integridade. Do que não prescindo? O que é fundamental para mim? Toda organização tem valores. O que é preciso é que elas os explicitem mais claramente para que os seus membros possam cotejá-los com os valores que já trazem de casa ao entrar na empresa. Quando os valores existentes

no empregado não são compatíveis, em uma grande parte, com os valores da organização a qual ele pertence, aí com certeza, ocorrerá um conflito. Não é difícil observarmos organizações que têm uma clara incoerência entre os seus valores definidos e a sua prática no dia a dia. Valor tem que valer. Caso não seja válido, melhor que seja apagado e tirado de dentro os valores organizacionais.

### *Planejamento*

Não dá para se executar a mudança sem que tenha havido antes um bom e profundo planejamento. Os estrategistas costumam chamar esta hora do planejamento da mudança de “longo caminho curto”. Um maior tempo investido para planejar a ação de mudança ensinará um “curto caminho longo”. Ou seja, um ganho de tempo, recursos e energia, quando da sua execução posterior. O planejamento nunca deve ser feito por uma pessoa ou por um pequeno grupo apenas. Há que se envolver toda a equipe comprometida com a mudança. Planejar é passar por todos os pontos da execução. Elaborar um caminho crítico e ter alternativas para aqueles momentos e atividades que parecem ser mais complexos. Planejar é ter a capacidade de contemplar, mesmo que ainda não exista um único tijolo posto, a “catedral” pronta. Uma boa ferramenta de planejamento, e há muitas disponíveis, é fundamental para esta hora.

### *Equipe*

Organizações que não sabem trabalhar em equipe costumam ter grandes dificuldades quando se veem frente à necessidade de fazer mudanças rápidas e profundas. Sem possuírem experiência no trabalho em conjunto, as pessoas, mesmo tendo as suas competências atualizadas, costumam se fechar, querendo realizar tudo sozinhas. Isto gera conflitos que acabam por trazer erros e atrasos na execução. Ter equipes é preservar e valorizar a diversidade organizacional. A equipe é o lugar na organização onde o problema pode ser olhado de muitos pontos de vista, fazendo com que a solução encontrada seja bem mais rica do que se fosse encontrada apenas por um ou dois expertos, mesmo que sejam brilhantes. A equipe faz com que a resposta genial ao problema possa ser bem executada, pois que haverá o compromisso de todos com a sua implementação.

### *Execução*

Executar é uma competência básica para a mudança. Aliás, nem só para os tempos de transformação, mas também para o dia a dia organizacional. Esta, infelizmente, não tem sido uma competência muito valorizada pelos executivos e técnicos de mudança. Costuma-se analisar assim, erroneamente, a questão: feito o planejamento, definida a programação, montada a equipe e disponibilizados os recursos financeiros e econômicos, a execução irá acontecer naturalmente. Não é assim que costuma ocorrer na prática. O líder da mudança, aquele que é o seu patrocinador, precisará estar todo tempo ligado ao que está acontecendo em todos os níveis do processo. Delegar não significa entregar ao responsável pela ação a ser feita toda a responsabilidade e autoridade do que tem que ser feito e ficar, tranquilamente na sua sala, aguardando. Executar é mesmo delegada a outrem ou a uma equipe a resolução ou o desempenho da atividade, acompanhar de perto, seguir passo a passo, celebrando as vitórias e checando os porquês de ter havido erros.

### *Foco em resultados*

Não se pode começar uma mudança caso não se possua muita clareza de onde se quer chegar com ela. Qual será o resultado que deveremos comemorar ao chegarmos ao porto final para o qual estamos indo? Esta clareza tem que acompanhar passo por passo a caminhada rumo ao objetivo estabelecido. Mesmo que em alguns momentos possa haver muita “neblina” e não se consiga enxergar bem o que está à frente, os envolvidos com a mudança, a começar do seu líder, precisarão estar sempre na torre de comando, para que não se deixe perder a direção definida. Foco em resultados é não se deixar enganar por ganhos não sustentáveis, que podem causar desvios e perda da energia. Foco em resultados é ter bom senso. É saber que num mundo como o que vivemos as mudanças se dão muito rápidas e que, quando necessários, os ajustes na rota precisam ser feitos rapidamente.

### *Controle*

Muita mudança se perde pelo descontrole no desenvolvimento da ação. A competência do controle, saber como conduzir o processo ciente de que há limites claros que se ultrapassados gerarão um custo, é básico para o sucesso do processo da mudança. A mudança é como um avião que levanta voo e que tem que ter funcionando todos os seus instrumentos de controle. Não dá para ser passageiro num avião que não tenha altímetro ou marcador de combustível. Ter a competência do controle é cuidar para que naqueles pontos críticos haja pelo menos mais uma maneira de aferir se os parâmetros estão dentro do que é esperado para aquele momento. Possui a competência do controle aquela organização que tem seus dados principais levantados e, mais do que isto, confiáveis, a tempo e a hora para que possam subsidiar mudanças de rota.

#### *Aprendizagem organizacional*

Por último, mas não menos importante, a competência da aprendizagem organizacional. Tê-la significa não estar dando um salto no escuro quando se inicia a mudança. Esta competência se dá na organização na medida em que as pessoas são valorizadas e vistas como detentoras do capital intelectual da empresa. É ter e executar um plano claro de desenvolvimento para que todos possam ter suas competências atualizadas, bem como se sintam integrados ao sentido para aonde caminha a mudança da empresa. Aprendizagem organizacional é não perder memória quando da aposentadoria ou saída de algum técnico ou líder. É ter processos internos de identificação e registro das atividades chave na mudança. Tanto aqueles explícitos, quanto os tácitos. A organização que preserva e incentiva a aprendizagem tem mais rapidez de reação do que as suas concorrentes e as mudanças que realiza se dão de forma mais rápida e menos traumática.

## **MUDANÇAS E SUAS INFLUÊNCIAS NO AMBIENTE DE TRABALHO E NA PRODUTIVIDADE**

### **Mudanças**

As mudanças vêm para melhorar ou modificar algo que não está indo bem no ambiente de trabalho, com essas mudanças cada ser humano reage de alguma

forma. As novas estruturas de mudanças organizacionais estão influenciando no ambiente de trabalho, pois em muitas mudanças é necessária a quebra de valores.

Todos os processos de mudanças passa por processos bem definidos, desde a concepção desse novo horizonte almejado, a adaptação ao mesmo e a consciência que toda mudança sempre esta atrelada a certo grau de risco, porem, pessoas e profissionais que fazem a diferença são realmente aqueles que se propõe a transformar, inovar, criar e melhorar tudo o possível ao seu redor.

Segundo BAPTISTA (1997) mudança e um processo constante dentro das organizações e para se atingir as metas de transformações organizacionais é preciso inserir a comunicação estratégica no sistema de planejamento e desenvolvimento da organização.

Segundo CURVELLO (2002, p.26-32) “mudança, seja ela estrutural gerencial ou cultural, é algo extremamente complexo, e que só se desencadeia quando os indivíduos envolvidos no processo realmente a percebem como necessária e a querem. É fato, também, que é um processo muitas vezes lento, quase imperceptível, em razão mesmo das resistências muitas vezes impostas pelos envolvidos e, até mesmo, pela necessidade que as pessoas têm de digerir lentamente o desconhecido”.

As mudanças no ambiente de trabalho provocam transformação em toda estrutura organizacional, que vão ganhando corpo até que emergem como uma mudança qualitativamente diferenciada. RODRÍGUEZ (2002, p.231) afirma que: “... um sistema auto poético não pode ser mudado sem que se considere sua determinação estrutural. Toda mudança organizacional é uma mudança de estado determinada estruturalmente.

Isso quer dizer que é necessário perturbar o sistema para dar início às mudanças de estado desejadas. Estas são mudanças no sentido da organização, isto é, naquilo que define os limites da organização. Toda mudança efetiva (...) é uma mudança de regras e, ao mesmo tempo, uma mudança atitudinal: a organização se produz na coordenação da dupla contingência – regras e comportamento – de tal modo que a mudança implica um reordenamento desta

dupla contingência organizacional. “Se isso não ocorre, o sistema buscará sua própria ordem, com consequências que não podem ser previstas.”

### **Influências das mudanças no ambiente e produtividade**

Com os processos de mudanças no ambiente de trabalho acabam gerando grandes consequências na produtividade dos indivíduos, pelo fato, das pessoas se acomodarem com um ritmo, acabam ficando em uma zona de conforto e quando falam em mudanças todos se assustam, por que acham que as mudanças viram para prejudicar alguém, mas não analisa na questão de benefícios e melhorias em ambas partes. Com os processos de mudanças poderão afetar diretamente os vários níveis de liderança e torna-se necessário que vários atores em cena para que sejam garantidos os resultados planejados.

Compete às pessoas entenderem quais serão os valores a ser preservado, estimulado ou mudado, já para FERGUNSON (1979) o aspecto de sobrevivência humana no que se refere ao campo biosférico, em outras palavras, a autodestruição, isto é, a não preservação do habitat, resulta que não haverá amanhã.

Com as mudanças no ambiente de trabalho gera a desmotivação, e a falta de produtividade causa um aspecto de pobre, se o espírito de equipe impera, a colaboração ocorrerá a todo o momento, a produtividade aumentará e todos evoluem mesmos com os processos de mudanças. O ambiente de trabalho é o principal fato gerador que colabora para aumentar ou diminui a produtividade.

### **PESQUISA DE CAMPO**

A pesquisa de campo foi realizada através da aplicação de questionários aos funcionários de um ambiente laboral que passou recentemente por mudanças. O ambiente escolhido foi uma agência da Caixa Econômica Federal, a Agência Fama. Ela possui atualmente vinte e seis funcionários, destes quatro são gestores: um gerente geral, um gerente de pessoa jurídica, um gerente de pessoa física e um gerente gov/social.

A mudança ocorrida foi a alteração do quadro de gestores, foram trocados o gerente geral, o gerente pessoa física e o gerente gov/social. O objetivo do questionário aplicado foi averiguar a percepção dos demais funcionários em relação as mudanças ocorridas. Foi escolhida uma amostra de oito funcionários de forma a abranger todas as áreas de atendimento da agência.

Primeiro foi questionado se houve alteração no ritmo de trabalho e produtividade. Dois funcionários – um da área de pessoa jurídica e outro caixa executivo que trata dos malotes e depósitos do Auto-Atendimento – disseram não ter alterações em sua rotina de trabalho. Os outros seis funcionários relataram alterações no trabalho, principalmente a assistente de Agência, que cuida das transferências de funcionários.

Todos os funcionários atribuem as alterações na rotina devido à mudança no estilo de liderança dos gestores. Nenhum funcionário relatou ter sua produtividade diminuída em decorrência das mudanças.

Em seguida foi perguntado a percepção dos funcionários sobre as consequências do processo de mudança. Três funcionários disseram que as consequências desse processo foram positivas, porém não justificaram essa declaração. Um funcionário declarou serem positivas as consequências, pois essas mudanças trazem novos pontos de vista, novas formas de se trabalhar. Os outros quatro funcionários listaram tanto pontos positivos como negativos. Os pontos positivos listados foram ajustar deficiências da gestão anterior e a promoção de dois gestores que saíram. O ponto negativo listado foi o período de adaptação da nova equipe.

Após foi perguntado como foi a adaptação dos funcionários às mudanças. Dois funcionários responderam que ainda estão se adaptando as mudanças, os outros seis responderam já estar adaptados. Todos responderam que não houve rejeição quanto ao processo. E quanto as dificuldades de adaptação três disseram ter dificuldades quanto à mudança no estilo de gestão.

Por último foi perguntado se as mudanças ocorridas agregaram valor aos colaboradores e agência. Todos os funcionários responderam que sim, pois novos

gestores trazem novos conhecimentos, também foi relatado que o fato do novo gestor valorizar a equipe local motiva os funcionários.

Todas as mudanças geram incertezas e medos, nesse caso foi percebido que a maioria dos funcionários, apesar das inseguranças, têm boas expectativas em relação ao processo. A aceitação das mudanças está ligada a cultura organizacional desta instituição.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com o presente artigo tivemos a oportunidade de perceber e entender como se procede alguns tipos de mudanças nas organizações e seus aspectos quanto às gestões que visam mudanças. Logo, todo processo de desenvolvimento organizacional tem como foco os processos de gerenciamento, o qual define a trajetória da empresa, sendo os gestores os principais responsáveis pela influência positiva ou negativa gerada a partir das mudanças estabelecidas.

Analisando o foco desse processo de mudança organizacional, hoje as organizações assumem uma grande importância no aspecto qualitativo de respaldo às mudanças no mercado, os gestores estão cada vez mais prudentes nas necessidades de mudanças em suas empresas.

Por mais que toda mudança possa gerar medos e incertezas, podemos observar também, que, as mudanças no contexto organizacional vem para realmente agregar valores na organização e no colaborador, para que juntos possam crescer, em prol de um objetivo que é o sucesso e maior equilíbrio da empresa no competitivo ambiente externo.

### **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

BATEMAN, T. S.; SNELL. S. A. **Administração Construindo Vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

FRIGOTTO, G. & FRIGOTTO, G. **Delírios da razão: crise do capital e metamorfose conceitual no campo educacional**. In:

FRIGOTTO, G. **A Produtividade da Escola Improdutiva**. 7.ed. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

GENTILI, P. (Org.) **A Pedagogia da Exclusão**. 12.ed. Petrópolis, 2005.

GIL, A. C., 1964. **Como elaborar projetos de pesquisa/Antônio Carlos Gil – 4ª Ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMSCI, A. **Concepção Dialética da História**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1978.

HOLLIS, M. & NELL, R. J. **O Homem Econômico Racional**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

KOSIK, K. **Dialética do Concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

LOWY, M. . **Método Dialético e Teoria Política** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1978.

MARX, K. **A Ideologia Alemã**. São Paulo: Editorial Grijalbo, 1977.

MARX, K. **Contribuição à Crítica da Economia Política**. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1983.

PARSONS, T. The school class as a social system: some functions in American Society. In: PAULANI, L. M. **Modernidade e Discurso Econômico**. São Paulo: Boitempo, 2005.

RAMOS, M. N. **Pedagogia das Competências: autonomia ou adaptação?** 3.ed. São Paulo: Editora Cortez, 2006.

ROBBINS, S. P. e FERREIRA, M. L. T.. **Gestão da Mudança – Parte 4**. Acesso em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-da-mudanca-parte-4/29956/> em 15/11/2012.

ROBBINS, S. P.; FAUST, Melissa. **Gestão da Mudança**. Acesso em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/gestao-da-mudanca/55737/>, em: 15/11/2012.

ROBBINS, S. P.; LORIGGIO, A.; VIVEIROS, C.; PIERROTTI, F.; AYRE, L. F. **A Disciplina e a Arte na Gestão de Mudanças nas Organizações**. Acesso em: <http://www.administradores.com.br/aperfeicoamento/livros/a-disciplina-e-a-arte-da-gestao-das-mudancas-nas-organizacoes/305/> em: 15/11/2012.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

SCHULTZ, T. **Capital Humano**. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCHULTZ, T. **O Valor Econômico da Educação**. Rio de Janeiro: Zahar, 1962.

## ANEXOS

### ANEXO I - QUESTIONÁRIO (MODELO)

- 1) No último mês ocorreu a troca de três dos quatro gestores de sua agência. Acredita que essas mudanças influenciaram o seu ritmo de trabalho, a sua produtividade? De que forma?
  
- 2) Em sua opinião, as consequências geradas pelo processo de mudança ocorrido em sua gerência foram positivos ou negativos?
  
- 3) Você já está adaptado às mudanças? Houve alguma rejeição de sua parte? Qual foi a sua maior dificuldade em relação à essas mudanças?
  
- 4) Em sua opinião essa mudança agregou valores aos colaboradores e/ou agência? De que forma?