

9

GESTÃO EMPRESARIAL  
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

# IMPACTOS SOCIAIS PROVOCADOS PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

# 9

## SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES IMPACTOS SOCIAIS PROVOCADOS PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL



### **OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM**

Identificar os impactos sociais que são provocados pela mudança organizacional.



### **COMPETÊNCIAS**

Saber diferenciar mudanças positivas e negativas na organização



### **HABILIDADES**

Expressar criticamente a visão social sobre a mudança organizacional e o impacto representado por ela.

## APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você terá a oportunidade de conhecer as formas de mudanças pelo qual passam as organizações, bem como suas ameaças e oportunidades. Também como se dão as mudanças organizacionais e como tais mudanças afetam a sociedade.

## PARA COMEÇAR

Olá, tudo bem? Espero que esteja acompanhando as UAs, tirando suas dúvidas e aplicando no seu dia a dia o aprendizado adquirido. Somente lembrando: na unidade de aprendizagem anterior vimos como definir motivações, posturas e técnicas apropriadas para realizar uma pesquisa a respeito da cultura de uma organização. Pudemos, também, ver alguns procedimentos úteis para realizar uma pesquisa, bem como, tomamos conhecimento dos prováveis riscos e os usos possíveis dos resultados de um estudo de Cultura Organizacional.

Hoje começamos uma nova unidade com uma pequena citação:

*Nada é mais difícil do que a introdução de uma nova ordem. O inovador tem como inimigos todos aqueles que se saíram bem nas condições antigas, e seus defensores são aqueles que podem se sair bem em novas condições. (Nicolau Maquiavel, 1513 D.C.)*

O que isso quer dizer? Pode-se dizer que, atualmente, as empresas estão buscando linhas alternativas de redesenho organizacional, devido aos níveis da concorrência de mercado e principalmente, pela tecnologia da informação. As possibilidades de mudança nos processos, decorrentes da inovação tecnológica e que levam à eficiência, estão dentro e fora das organizações, envolvendo a gerência e a produção. Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você terá a oportunidade de conhecer as formas de

mudanças pelo qual passam as organizações, bem como suas ameaças e oportunidades.

Bom proveito!



---

#### DICA

O que significa cultura organizacional? Talvez você não conheça o real sentido do termo, mas, seguramente, é capaz de reconhecê-lo quando está inserido dentro dele. Talvez você o reconheça pelo lado negativo através das suas amargas experiências no ambiente de trabalho ou ainda pelo lado positivo decorrente de uma carreira profissional de sucesso proporcionada pelo seu espírito empreendedor na organização.

---

## FUNDAMENTOS

### 1. IMPACTOS SOCIAIS CAUSADOS PELA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

As organizações estão hoje enfrentando desafios associados ao acirramento da competitividade. As forças competitivas em ação já não têm fronteiras bem delineadas, não se limitando a produtos similares ou à guerra de preços. A crescente facilidade de acesso à tecnologia torna a inovação uma ameaça constante; se esta não for incentivada também dentro das próprias organizações através do uso do capital intelectual imanente de suas forças de trabalho, as organizações terão dificuldade em sobreviver.

Elas devem mudar para se manterem atualizadas com as variações ocorridas no ambiente ao seu redor. A vantagem das mudanças é a organização poder usar as melhores práticas para maximizar sua eficiência e produtividade, além de alcançar ou ultrapassar suas metas organizacionais. A paralisação ou o congelamento da organização provoca o acúmulo de mudanças necessárias, o que ocasionará uma crise. O gerenciamento contínuo das mudanças minimiza os riscos, além de permitir que a organização colha benefícios.

#### 1.1. OS PLANOS DE MUDANÇAS

As pessoas resistem às mudanças. Seja devido à inércia ou ao medo do desconhecido, as pessoas, em geral, opõem-se ativamente às mudanças ou, pelo menos, as realizam lentamente, em um ritmo que consideram administrável. Para mudar uma organização, é preciso entender essas

forças e canalizá-las para que deem espaço às mudanças, em vez de se oporem a elas.

Monteiro et al. (1999) acreditam que a mudança é necessária quando ocorrem perturbações ambientais e mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Para Morgan (1996), o processo de mudança tradicionalmente tem sido dado como um problema de mudança das tecnologias, estruturas, habilidades e motivações dos empregados. Embora seja correto, a mudança efetiva depende das mudanças de imagens que deve guiar as ações.

Os fatores-chave em uma mudança cultural são:

- Que a mudança seja construída sobre as forças e os valores da organização;
- Que haja participação em todos os níveis;
- Que a mudança se dê de forma holística, relacionando-se com a estrutura, estratégica, sistemas de recompensa, sistemas de controle;
- Que a alta gerência lhe dê todo apoio e que se torne um processo contínuo;
- Que seja planejada no longo prazo e executada em etapas.

De forma bem simplificada, encaramos as forças da mudança como uma fórmula: **sofrimento + vontade = mudança**

Essa fórmula parte do princípio de que as mudanças são essencialmente impulsionadas pelas emoções. Sofrimento e vontade são as forças que nos impelem a efetuar mudanças e a aceitá-las. O sofrimento é o elemento catalisador para iniciar a mudança. Enquanto a vontade é a força que nos empurra em direção a uma meta. Uma transição bem-sucedida envolve o conhecimento e o domínio do nível perceptível de sofrimento e a vontade de obter a uma solução. Isso é o que podemos chamar de gerenciar os problemas e vender as soluções.

Os cinco passos que descrevem a essência da mudança de cultura (MONTEIRO ET AL., 1999).

1. Definir e esclarecer o conceito de mudança de cultura;
2. Formular por que a mudança de cultura é fundamental para o sucesso da empresa;
3. Definir um processo para avaliar a cultura corrente, a cultura futura desejada e as divergências entre as duas;
4. Identificar abordagens alternativas para gerar mudanças de cultura;
5. Elaborar um plano de ação que integre as múltiplas abordagens da mudança na cultura.

## 1.2. MUDANÇA DA CULTURA ORGANIZACIONAL

A Cultura Organizacional é a identidade da empresa e está sempre em evolução, sofrendo influência não só das culturas e experiências individuais de novos empregados, mas, também, das mudanças da sociedade, dos fornecedores, dos clientes e demais públicos de interesse (stakeholders). Essas “pequenas” mudanças são normais e observáveis em todas as empresas, porém, as grandes modificações na Cultura Organizacional, aquelas em que os dirigentes têm papel principal e que podem gerar um diferencial competitivo, são de complexa implantação. Essas mudanças, na qual valores, crenças e premissas são questionados e modificados, são exemplificadas na prática por diversos processos, como a Reengenharia, Downsizing e Empowerment (MORGAN, 1996; WOOD JR., 1992).

### 1.2.1. OS AGENTES DE MUDANÇA

As mudanças não acontecem apenas porque o gerenciamento assim o quer. É preciso identificar os agentes de mudança - o conjunto de pessoas que assumirão a missão de fazê-la acontecer. Os agentes de mudança devem entender o elemento de sofrimento, formular a natureza real do problema e informá-la à organização para que ela tome conhecimento de sua própria situação. Em seguida, os agentes de mudança deverão formular e descrever tanto a meta quanto o caminho para alcançar essa meta e, mais uma vez, informá-los às várias áreas da organização (ULRICH, 1998).

Esse é um comunicado complicado. É muito fácil fazer generalizações sobre problemas e soluções. “Todos devem ser parte atuante da equipe” é uma generalização sobre como as pessoas devem agir. Contudo, não é suficiente para impulsionar uma mudança. Para provocar uma mudança, os agentes - os campeões - devem comunicar-se em termos de atividades tangíveis e quantificáveis (SCHEIN, 2009).

## 1.3. OS PROCESSOS DE MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS QUE AGITARAM O SÉC. XX

### 1.3.1. VISÃO HOLÍSTICA (GOMES; ARAÚJO<sup>1</sup>, CORDEIRO; RIBEIRO<sup>2</sup>)

Costuma ser vista como sinônimo de holismo, que é um movimento de ideias e não um corpo de doutrina. A teoria defende que o homem é um ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes. Busca uma sabedoria sistêmica - visão holística, que é uma forma de perceber a realidade. A abordagem sistêmica é o primeiro nível de operacionalização dessa visão.

A característica da administração holística é a empresa não ser mais vista como um conjunto de departamentos, que executam atividades isoladas, mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação

1. Extraído de: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>  
2. Extraído de: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/1.pdf>

com o ambiente. A síntese da administração holística é que os dois lados do cérebro devem ser interligados (visão global) à não matéria e o tempo real (tudo deve ser feito ao mesmo tempo) e o fim da estrutura de cargos (noção de autoridade extirpada).

O seu processo de implantação requer um diagnóstico da empresa, análise do meio externo, identificação do núcleo da empresa, estabelecimento da missão, reconhecimento dos valores da empresa e definição das políticas da empresa. Propõe a integração de conceitos por outros modelos de administração que repousam sobre a teoria sistêmica, que remonta aos anos 1950.

Apresenta como risco o fato da visão holística está mais para uma forma de pensar, de perceber a realidade, do que para um modelo de administração. Pode-se dizer que a missão holística e o enfoque sistêmico se complementam, e que o pensamento holístico caminha lado a lado com a globalização.

### *1.3.2. ADMINISTRAÇÃO JAPONESA (WOOD, 1991)*

O surgimento da administração japonesa pode ser creditado à busca de transferência de tecnologias das nações ocidentais mais avançadas, tais como os Estados Unidos da América – EUA e Alemanha. No oriente ela surge nos anos 1950, depois da 2ª guerra mundial, na Toyota Motor Co., idealizada pelo engenheiro Thichi Ohuo. A administração japonesa pode ser classificada como um modelo de gestão fortemente embasado na participação direta dos funcionários: produtividade e experiência voltada para a tarefa. Tem como objetivo a harmonia e como filosofia oficial o confucionismo, que prega a benevolência, adequação, sabedoria e obediência. A família é a sua unidade básica mais importante, donde o coletivo prevalece sobre o individual.

Os pontos frágeis da administração japonesa podem ser creditados à dependência da cooperação irrestrita das pessoas, busca de consenso, exigência de paciência das atividades de apoio ao processo de produção, diminuição do seu ciclo de vida, concorrência predatória ao emprego vitalício, crescimento excessivo do número de produtos e consumismo ambiental indispensável.

Em contrapartida, seus pontos fortes são a noção de conjunto, preconização do processo acima da funcionalidade e a consciência da unidade da inter-relação de todas as coisas e eventos. Para implementação da filosofia da administração japonesa, no ocidente, alguns obstáculos devem ser eliminados: implantar o planejamento e as transformações a longo prazo, investir no ensino nas escolas de administração e parar de culpar os empregados pelos problemas. A crítica mais frequente lhe dirigida é sua

adoção por empresas que se encontram em um outro contexto cultural, onde prevalece o coletivo sobre o individual.

### 1.3.3. ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA (ALDAY, 2007)

A sua principal característica é o processo desestruturado e sistemático – análise e síntese. Tem como objetivos o desenvolvimento de valores, a capacitação gerencial, as responsabilidades da organização e a interligação do sistema administrativo com a tomada de decisão estratégica, tática e operacional. Pode-se definir a administração estratégica como sendo o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais. Para implementar o planejamento estratégico há necessidade de dividi-lo em etapas: definição dos objetivos a atingir, identificação da conjuntura presente, análise ambiental – objetivos e estratégias atuais, análise de recurso, identificação de oportunidades e ameaças, determinação do grau de mudança necessário, decisão da estratégia a ser adotada, implementação de estratégia e mensuração e controle.

Os principais desafios a serem vencidos para implantação da administração estratégica são: convencer a gerência a pensar em termos estratégicos, garantir a resposta organizacional (acompanhamento e controle) e enfrentar o ambiente.

A crítica que lhe é dirigida deve-se à dificuldade de prever a melhor estratégia a longo prazo, em ambiente com alto nível de turbulência ambiental. Por fim, requer novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica.

### 1.3.4. BENCHMARKING (CHIAVENATO, 2004)

Sua origem está relacionada ao princípio japonês do dantotsu - processo de busca e superação dos pontos fortes dos concorrentes, tendo sua primeira aplicação fora do Japão – enquanto técnica que se pretende nova – ocorrido em 1979, nos EUA, mais precisamente na Xerox Corporation. Suas principais características são: a defesa do preceito que ninguém é melhor em tudo e pretende detectar e copiar o que cada empresa tem de melhor – o que significa economizar tempo, dinheiro e trabalho, partindo do princípio que a comparação externa permite à administração estabelecer novos objetivos e perceber como realizá-los, não bastando copiar, tem que aprimorar o que foi copiado, fazendo-o ser melhor que o original.

As fontes de informações do *benchmarking* são o acompanhamento de publicações específicas do setor, contatos com profissionais da área, pesquisa e levantamentos setoriais. A sua diferença entre o planejamento estratégico é que procura além de suas próprias operações ou indústrias,



fatores que influenciem a produtividade e os resultados. Para tanto, avalia os pontos fortes e fracos de cada uma de suas atividades, percebe quais são os líderes nas mais diferentes atividades e adota os seus pontos fortes.

As críticas ao *benchmarking* são: a cópia de práticas concorrentes pode encobrir pontos que não são dignos de emulação, pode ajudar a empresa a alcançar o desempenho dos concorrentes sem que revele prática para superá-las e, o fato de que nem todas as empresas se acham dispostas a abrir suas portas para que seus concorrentes possam examiná-las.



---

### CONCEITO

Para implementar um Plano de Mudança com sucesso, a organização deve: Identificar os agentes de mudança nos vários níveis da organização; Planejar a mudança em pequenos passos razoáveis e mensuráveis; Comunicar as mudanças usando linguagem realista e apropriada ao nível da organização.

---

#### 1.3.5. *DOWNSIZING* (CHIAVENATO, 2004)

O *downsizing* – diminuição dos níveis hierárquicos – surgiu como alternativa à reação mais violenta contra a burocracia exagerada, ou seja, o enxugamento em massa de pessoal, de forma indiscriminada e ineficiente. Não constitui um modelo de administração, mas uma técnica que tem como objetivo a racionalização da empresa, sendo sua meta global constituir uma organização o mais eficiente e eficaz possível.

Sua meta é o desmantelamento da burocracia corporativa, como forma de aprimorar o desempenho da organização. Envolve análise de custos e evolução de indicadores, avaliação do valor agregado ao produto, eliminação de posições e níveis hierárquicos, simplificação da estrutura organizacional, análise da viabilidade da terceirização e reavaliação dos critérios de análise do desempenho pessoal.

O *downsizing* é uma proposta mais arrasadora que a reengenharia que lhe sucedeu, pois propõe a eliminação de posições e níveis hierárquicos. Enfoca, principalmente as pessoas e sua produtividade, mas não focaliza os processos, sendo um tratamento de choque limitado. Portanto, o *downsizing* se antecipa à reengenharia, pois uma empresa que o sofreu teria maior probabilidade de sucesso em aplicar a reengenharia, posteriormente.

### 1.3.6. ADMINISTRAÇÃO EMPREENDEDORA (COSTA, CERICATO, MELO, 2005)

A origem da administração empreendedora advém do ano 1800, quando o economista francês Baptiste Say definiu como *entrepreneur* o indivíduo que transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um de produtividade mais elevada e de maior rendimento. A inovação sugere alguns aspectos importantes, tais como os impactos que ela pode provocar e a habilidade que o empreendedor deve ter ao edificar negócios que geram empregos e a manutenção da inovação no seu negócio, diferenciando e mantendo-o competitivo no mercado. A inovação sistemática consiste na busca deliberada e organizada de mudanças, bem como na análise sistemática das oportunidades que estas mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social. A administração empreendedora considera os seguintes princípios como básicos para o espírito inovador: não programar a inovação, a menos que seja necessária; deve haver um responsável, mas todos devem sentir a sua necessidade; administrar a crise em pequenas doses; a única maneira de inovar é tentar algo sempre; estimular a inovação não é suficiente, é preciso ter liberdade para agir, libertar o gênio criativo do trabalhador; focalizar a inovação na competitividade e; só quem manda pode livrar a empresa da burocracia.

Relaciona, também, três caminhos para atingi-la: o primeiro é os funcionários tornarem-se proprietários ou acionistas da empresa; o segundo é os funcionários poderem possuir um pedaço da empresa – *intrapreneurs* e; o terceiro é os funcionários serem donos do próprio trabalho que realizam. A simples participação nos lucros também seria um caminho.

### 1.3.7. REENGENHARIA (CHIAVENATO, 2004)

Nasceu da necessidade das empresas se mostrarem mais adaptadas ao seu ambiente, preconizando organizações mais flexíveis, receptivas e inovadoras. Reengenharia significa abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes

Existem três grandes forças que obrigam a adoção da reengenharia: assunção do controle pelos clientes, acirramento da concorrência em todos os mercados e a frequência e magnitude das mudanças.

É aplicada nas empresas com situações financeiras calamitosas, mas que ainda não estão em dificuldades, mas cuja gerência prevê problemas e, naquelas em seu pico de desempenho, porém, cuja gerência apresenta uma postura agressiva.

As principais mudanças provocadas pela reengenharia são: vários serviços são combinados em um; os trabalhadores tomam decisões; as etapas do processo ocorrem em ordem natural; os processos têm múltiplas versões; o trabalho é realizado onde tem mais sentido; as verificações e controle são reduzidos; a reconciliação é minimizada; o gerente proporciona um único ponto de contato com o cliente e as operações híbridas prevalecem centralizadas/descentralizadas.

### **1.3.8. LEARNING ORGANIZATIONS (CHIAVENATO, 2004; DRUCKER, 1997)**

*Learning organizations* são organizações aprendizes, capazes de renovar e inovar continuamente, com o mérito de enfatizar os fatores de sucesso das empresas que conseguirão avançar neste início de milênio.

A proposta da *learning organization* é a ênfase no resultado através do raciocínio sistêmico, domínio pessoal, conscientização dos modelos mentais enraizados na definição de um objetivo comum e na disciplina do aprendizado em grupo. Sua ideia central é sanar as deficiências de aprendizagem, começando pela sua identificação e pela posterior aplicação de algumas técnicas que exercitem um raciocínio sistêmico, o que permitirá o desenvolvimento de outras disciplinas.

Seus críticos apontam como deficiências da aprendizagem as seguintes situações: “eu sou meu cargo”; “o inimigo está lá fora”; a fixação em eventos; a não conscientização de mudanças lentas e graduais e, o mito da equipe administrativa.

Ao mesmo tempo, falha quando busca aprendizagem contínua, que coloca o enfoque sistêmico como sua base, que fica vazia de significado, caso a estrutura da empresa não reflita também uma visão sistêmica do negócio. Portanto, sua dificuldade de operacionalização reside no fato de efetivar o pensamento sistêmico onde as estruturas organizacionais departamentalizadas ainda são priorizadas, em detrimento dos processos.

### **1.4. E A GLOBALIZAÇÃO? (CHIAVENATO, 2004; DIAS, 2008)**

O processo de globalização se faz sentir nas áreas financeira e comercial, no setor produtivo, na perspectiva institucional e na política econômica. Na área financeira provoca o aumento do volume e velocidade de circulação de recursos – devido o fim das barreiras impostas ao capital – e temores que podem alimentar especulações aumentando os riscos para as diversas economias. Na área comercial faz crescer a homogeneidade das estruturas de ofertas, causa mudança do foco das competições – de produtos para a tecnologia de processos – provocando custos mais elevados em pesquisas e desenvolvimento de produtos, além de competição em escala mundial.

Como perspectiva institucional tem-se a semelhança de configuração dos sistemas nacionais e a convergência nos requisitos de regulação. As relações jurídicas entre empresas e Estado ficam cada vez mais uniformes.

Na política econômica ocorre a perda de soberania, pois seus instrumentos convencionais tornam-se inócuos. A agenda passa a ser determinada por fatores externos: política salarial com menor grau de liberdade, porque a competitividade requer a preservação de um nível mínimo da relação câmbio/salários; política fiscal condicionada a certos estímulos à produção de bens comerciáveis; déficit fiscal limitado pelo nível das taxas de juros.

O processo de globalização provocou a redução de tempos e custos das comunicações, a disputa pelo investimento externo a partir de atributos - infraestrutura, recursos humanos e gestão macroeconômica. Os agentes requerem maior número de vínculos com outras empresas. A tendência crescente de integração do processo produtivo aumenta o grau de complementaridade. Paralelamente, fez surgir uma nova forma de competição, a política econômica associada ao conceito de Estado-Nação: a relação econômica ocorre através de mercados.

A globalização, vista da perspectiva das empresas, é então condicionada à maximização de benefícios, padronização de produtos e desenvolvimento de vantagens competitivas. Possui como peculiaridade o aumento da importância dos fluxos de investimentos diretos externos. As decisões são tomadas a partir das estratégias das empresas, sem levar em conta as políticas nacionais, provocando o encurtamento do ciclo de vida do produto - devido à constante mutação da tecnologia. As estratégias são definidas a partir da identificação das demandas e a competição é baseada em vantagens competitivas construídas. Consequentemente, ocorre o aumento dos custos de pesquisa, conduzindo à busca de parceiros. A participação deixa de ser acionária e passa a ser associativa, levando à redução dos custos. As determinantes da estrutura de custos são atributos construídos e não mais estáticos, pois, a estratégia competitiva maximiza a oferta desses atributos.

A maior disfunção - consequência negativa - da cultura organizacional é a de criar barreiras à mudança. Uma organização de cultura forte produz membros com um conjunto de comportamentos explícitos que funcionaram bem no passado. Naturalmente, a expectativa é de que esses comportamentos também serão eficientes no futuro.

Paradoxalmente, uma cultura forte pode produzir rigidez na organização, dificultando as necessárias mudanças para as novas condições. Outra disfunção da cultura é que ela pode criar conflitos dentro da própria

organização. Como sabemos, subculturas emergem frequentemente nas organizações.

Subculturas podem se tornar tão coesas que acabam desenvolvendo valores suficientemente distintos que separam o subgrupo do resto da organização. Por exemplo, um departamento de pesquisa e desenvolvimento pode estar orientado para conduzir pesquisa básica, uma orientação de valor profissional, ignorando o desenvolvimento de novos produtos que a organização seja apta a produzir.



## ANTENA PARABÓLICA

Leia a história abaixo e faça uma reflexão crítica da mesma, qual pulga você é?

### **A Lição das Pulgas**

Duas pulgas estavam conversando e então uma comentou com a outra:

— Sabe qual é o nosso problema? Nós não voamos, só sabemos saltar. Daí nossa chance de sobrevivência quando somos percebidas pelo cachorro é zero. É por isso que existem muito mais moscas do que pulgas.

Elas então contrataram uma mosca como consultora, entraram num programa de reengenharia de vôo e saíram voando. Passado algum tempo, a primeira pulga falou para a outra:

— Quer saber? Voar não é o suficiente, porque ficamos grudadas ao corpo do cachorro e nosso tempo de reação é bem menor do que a velocidade da coçada dele. Temos de aprender a fazer como as abelhas, que sugam o néctar e levantam voo rapidamente.

Elas então contrataram o serviço de consultoria de uma abelha, que lhes ensinou a técnica do chega-suga-voa. Funcionou, mas não resolveu... A primeira pulga explicou por quê:

— Nossa bolsa para armazenar sangue é pequena, por isso temos de ficar muito tempo sugando. Escapar, a gente até escapa, mas não estamos nos alimentando direito. Temos de aprender como os pernilongos fazem para se alimentar com aquela rapidez.

E então um pernilongo lhes prestou uma consultoria para incrementar o tamanho do abdômen.

Resolvido, mas por poucos minutos... Como tinham ficado maiores, a aproximação delas era facilmente percebida pelo cachorro, e elas eram espantadas antes mesmo de pousar.

Foi aí que encontraram uma saltitante pulguinha, que lhes perguntou:

— Ué, vocês estão enormes! Fizeram plástica?

— Não, reengenharia. Agora somos pulgas adaptadas aos desafios do século XXI. Voamos, picamos e podemos armazenar mais alimento.

— E por que é que estão com cara de famintas?

— Isso é temporário. Já estamos fazendo consultoria com um morcego, que vai nos ensinar a técnica do radar.

— E você?

— Ah, eu vou bem, obrigada. Forte e sadia.

Mas as pulgonas não quiseram dar a pata a torcer, e perguntaram à pulguinha:

— Mas você não está preocupada com o futuro? Não pensou em uma reengenharia?

— Quem disse que não? Contratei uma lesma como consultora.

— Mas o que as lesmas têm a ver com pulgas, quiseram saber as pulgonas...

— Tudo. Eu tinha o mesmo problema que vocês duas. Mas, em vez de dizer para a lesma o que eu queria, deixei que ela avaliasse a situação e me sugerisse a melhor solução. E ela passou três dias ali, quietinha, só observando o cachorro e então ela me disse:

“Não mude nada. Apenas sente na nuca do cachorro. É o único lugar que a pata dele não alcança”.



## **E AGORA, JOSÉ?**

Nesta Unidade vimos como se dão as mudanças organizacionais e como tais mudanças afetam a sociedade. Faço aqui um questionamento, você já pensou que talvez quando você acabar esse curso pode ser que você tenha uma empresa ou trabalhe numa, voltada para um setor que ainda nem existe hoje?

É eu sei, é filosófico, mas é bem verdadeiro.

Na próxima Unidade veremos como se dá o poder nas organizações, para você poder e liderança são a mesma coisa?

Esperamos você, até a próxima!

# GLOSSÁRIO

**Stakeholder:** (em português, parte interessada ou interveniente) é um termo usado em diversas áreas como administração referente às partes interessadas que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas pela empresa.

**Empowerment:** ou delegação de autoridade, é uma abordagem a projetos de trabalho que se baseia na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação dos funcionários na administração das empresas.

# REFERÊNCIAS

- ALDAY, H. E. C. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica.** Disponível em <[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v3\\_n2/o\\_planejamento\\_estrategico.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v3_n2/o_planejamento_estrategico.pdf)> Acesso em: 9 jan. 2012.
- CHIAVENATO, I. **Teoria Geral da Administração.** 3. ed. São Paulo: Campus, 2004.
- CORDEIRO, J. V. B. M.; RIBEIRO, R. V. **Gestão da empresa.** Disponível em <<http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/empresarial/1.pdf>> Acesso em: 9 jan. 2012
- COSTA, A. M.; CERICATO, D.; MELO, P. A. **O empreendedorismo corporativo como estratégia de gestão em organizações contemporâneas.** XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005. Disponível em <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005\\_Enegep0707\\_1043.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2005_Enegep0707_1043.pdf)> Acesso em 9 jan. 2012.
- DRUCKER, P. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã.** 2.ed. São Paulo: Futura, 1997. 428p.
- FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. (COORD.). **Cultura e Poder nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2007. 176 p.
- GOMES, F. P.; ARAÚJO, R. M. **Pesquisa quantitativa em administração: uma visão holística do objeto de estudo.** Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br/Semead/8semead/resultado/trabalhosPDF/152.pdf>> Acesso em: 9 jan. 2012.
- MONTEIRO, C. D. B.; VENTURA, E. C.; CRUZ, P. N. **Cultura e mudança organizacional: em busca da compreensão sobre o dilema das organizações.** Caderno de Pesquisas em Administração, São Paulo, v. 1, n. 8, p. 69-80, primeiro trimestre 1999.
- MORGAN, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.
- SCHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009. 414 p.
- ULRICH, D. **“Os Campeões de Recursos Humanos: Inovando para obter os melhores resultados”.** São Paulo: Futura, 1998.
- WOOD JR., T. **Mudança organizacional: uma abordagem preliminar.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 74, jul./ago. 1992.
- WOOD, S. **Administração japonesa. Revista de administração.** Tradução de ROESCH, Sylvia., São Paulo, v. 26, n. 3, p. 78-84, jul/set/ 1991. Disponível em <[www.rausp.usp.br/download.asp?file=2603078.pdf](http://www.rausp.usp.br/download.asp?file=2603078.pdf)> Acesso em: 9 jan. 2012.