



Organizações, mudanças e inovações *Organizations, changings and inovations*

Maria da Conceição Pereira¹
Igor Rafailov²
Igor Vladimir Pereira Sougey³

Resumo: Este artigo tem a finalidade de refletir sobre as organizações na contemporaneidade, em função das perspectivas constantes de mudanças e inovações. O que é necessário entender é que as mudanças passam essencialmente pelas pessoas, mas, mesmo que os focos das mudanças se deem sobre as pessoas, não significa que primeiro é preciso mudar as pessoas para que a organização mude. Essa exigência termina por tornar-se pretexto de resistências, pois as pessoas não mudam por si mesmas, cada uma muda num processo interno e específico. No mundo dos negócios e nas organizações, os processos de mudanças ocorrem com as dificuldades ou com facilidades, de acordo com o grau de desejo dessa mudança. As pessoas não resistem às mudanças, elas resistem a serem mudadas. O grande desafio para qualquer organização é envolver as pessoas nos programas de mudanças de tal forma que elas se sintam acolhidas nas perspectivas do caminho para as transformações e possibilidades de inovações organizacionais.

Palavras-chave: Organização. Resistência a mudanças. Inovações.

Abstract: This article is intended to reflect upon the contemporaneity of organizations as a function of their constant perspective of change and innovation. It is necessary to understand that change essentially happens by means of people, but even if the focus of change is person-oriented, this does not mean that first people have to change so that organizations can also change. This requirement ends up becoming the premise of resistance, as people do not change just for themselves; each one goes through an internal and specific process of change. In the world of business and in organizations, the process of change faces challenges or ease, depending on the degree of willingness to promote change. People do not resist changing, they resist being changed. The great challenge for any organization is to engage people in the change programs, so that they feel welcomed in their perspective towards the transformations and opportunities of organizational innovation.

Keywords: Organization. Resistant to change. Innovation.

INTRODUÇÃO

Há no ser humano um movimento, não só de ir e vir, mas especialmente de mutação natural. No ser humano existe esse processo de mutação que lhe permite singularidade diante de todos os demais seres.

E assim, somos. Claro e escuro, feminino e masculino, sombra e luz,

¹ Doutoranda em Neurociências e Ciências do Comportamento na UFPE, Mestre em Psicologia Institucional, especialista em Fatores Humanos. Docente da FAFIRE (Recife), ESAC (Campina Grande- PB) e professor convidado do Instituto de Tecnologia Aeronáutica (ITA-SP). Psicóloga do SERIPA2-CENIPA-COMANDO AERONÁUTICO.

² Mestrando em Design na UFPE, Consultor em Recursos Humanos e Tecnologias, Membro associado da POLICONCONSULT – Associação Politécnica de Consultoria, no Recife.

³ Aluno do oitavo período de Administração em Comércio Exterior da FAFIRE, Representante Comercial de Indústria Alimentícia.

sim e não, riso e pranto, fluxo e refluxo.

Neste movimento natural e constante, ocorre uma busca integral das alternativas de ação para lidar em cada realidade que aponta no nosso viver, em todos os seus contextos. Existe em nós a possibilidade de mudar. Nos versos de Clarice Lispector vislumbramos essa ideia:

Experimente outra vez.
Você certamente conhecerá coisas melhores e coisas
piores do que as já conhecidas, mas não é isso o que importa.
O mais importante é a mudança,
o movimento, o dinamismo, a energia.
Só o que está morto não muda!

A partir desta perspectiva poética, trazida para a prática no nosso dia a dia, vamos procurar entender a importância dos processos de mudanças que ao longo dos tempos o ser humano vem sofrendo e buscando, em função de si e de suas próprias descobertas e criações no mundo.

Entender sobre mudanças implica alguns pressupostos. CARDOSO E CUNHA (2005) dizem que entender sobre mudanças implica entender o que é transformação e o que é diferença.

Estas são ideias-força, que nos dizem que nas mudanças temos que considerar o sentido de transformação e o conceito de diferença.

Segundo os autores acima citados:

Transformação aponta para a ideia de processo, de movimento, de dinamismo. Nesse sentido, mudança significa passagem de uma situação ou condição para outra ou de um estado a outro. Enquanto processo, mudança é algo que ocorre no tempo, algo que se vai fazendo para que a transformação apareça.

Mudança não é algo pronto, acabado, e que se estabelece logo no padrão desejado. Acontece que, diante das contradições e dificuldades que costumam aparecer, é interessante ter presente a ideia de que num processo de mudança as coisas estão na maior parte do tempo por se construir.

Diferença significa não igualdade, podendo esta não igualdade ter extensões diversas. Num extremo, o da extensão mínima, estão os pequenos ajustes no modo de fazer ou dizer as coisas. No outro, o da extensão máxima, estão as mudanças que produzem transformações mais radicais, como, por exemplo, uma mudança de identidade da organização ou da natureza do negócio. Enquanto diferença, mudar é não ser igual ao que é, nem mesmo ao que era, também com uma grande possibilidade de variações: desde diferenças mínimas até diferenças estruturais que mudam quase toda totalidade percebida (CARDOSO E CUNHA, 2005).

Porém, qualquer que seja a abrangência, a extensão ou natureza da mudança, ela é sempre um processo complexo que se associa ao conceito de rede da realidade organizacional, com suas múltiplas dimensões, sejam econômica, ideológica, política ou sociopsicológica.

Um exemplo bem prático de inovações e mudanças podemos encontrar nas empresas aeronáuticas. As inovações tecnológicas no contexto mais voltadas para os equipamentos de voo (o avião) trazem mudanças efetivas há algum tempo, e concretamente o elemento humano junto a estes equipamentos vem procurando ser adaptado, num processo de incorporação de competências técnicas/operacionais inovadoras, diante de máquinas cada vez mais automatizadas.

O que se quer é atender à demanda dos passageiros e à necessidade da agilidade, competitividade, sustentabilidade e flexibilidade do mercado.

Podemos citar como exemplo de inovação da indústria aeronáutica a Empresa BOEING, que investiu no 777. Esta aeronave entra em circulação no mundo para que as companhias aéreas possam mudar toda a disposição da aeronave até duas horas antes da decolagem, tornando a classe econômica maior ou aumentando o número de assentos na primeira classe, conforme demanda daquele voo.

Tudo isso permite personalização e menos custo, porém isso só se dá como resultado positivo nas empresas através das pessoas envolvidas nas operações de um voo, tais como: comissários, mecânicos despachantes, pessoal de rampa, check-in, entre outros, que precisam, além de treinamentos especializados, sentirem-se envolvidos nos processos dessas inovações.

O que também se observa nesses casos inovadores, entre as mudanças que vão acontecendo, funções são substituídas. Assim como antigamente havia um engenheiro de bordo no *cockpit*, hoje passa a ter um engenheiro analista de sistema.

O que é necessário entender é que as mudanças passam pelas pessoas, mesmo que sua face mais aparente diga respeito a aspectos concretos ou objetivos: um novo equipamento, uma nova forma de gerenciar, uma nova tecnologia, novas maneiras de vender e comprar, não importa qual seja a mudança, ela supõe transformações nas pessoas ou das pessoas, no agir, no fazer, no sentir, no pensar.

Outro exemplo prático e moderno seria o das vendas e compras coletivas via internet, fenômeno atual de inovação materializada pelo Peixe Urbano, Compre Ligeiro, VI Amigo e uma infinidade de outras empresas que passaram a gerir esse negócio.

Embora o foco das mudanças se dê sobre as pessoas, não significa que primeiro é preciso mudar as pessoas para que a organização mude. Esta

exigência termina por se tornar pretexto de resistências, pois as pessoas não mudam por si mesmas, cada uma muda num processo interno e específico.

No mundo dos negócios e nas organizações, os processos de mudanças ocorrem com as dificuldades ou com facilidades, de acordo com o grau de desejo dessa mudança. As pessoas não resistem às mudanças, elas resistem a serem mudadas.

O grande desafio para qualquer organização é envolver as pessoas nos programas de mudanças de tal forma que elas se sintam acolhidas nas perspectivas do caminho para as transformações.

Quando se diz que as mudanças supõem transformações das pessoas e nas pessoas, a intenção é reforçar que é com gente que se faz mudanças. É preciso envolver os interessados nas mudanças, ou aqueles que serão por elas afetados, no processo de discuti-las e planejá-las, influenciando na decisão sobre os mecanismos a serem adotados.

Com as pessoas minimamente comprometidas, os mecanismos de mudanças passam a induzir ou produzir modificações nos seus comportamentos, valores, percepções, emoções, desejos. As pessoas mudam as organizações e mudam com as mudanças.

Entende-se que a grande característica do mundo contemporâneo se dá nas intensas inovações advindas das conquistas do homem, principalmente no mundo tecnológico. O homem sempre procurou riquezas e possibilidades para ir adiante em suas conquistas e na busca de melhorar suas condições de vida. E assim, vêm se processando as inovações e as transformações que vivemos no mundo atual.

Hoje, nas organizações, já se aceita que as mudanças são inevitáveis e, mais que nunca, mudança virou norma. Elas são muitas vezes dolorosas, trazem riscos, e requerem de todos os envolvidos um esforço muito grande. Porém, entende-se que as organizações devem assumir como tarefa a liderança dessas mudanças. Qualquer empresa nos tempos atuais está sofrendo mudanças constantes.

A mudança aparece não só como inevitável, mas necessária à sobrevivência. Os fatos se alteram com rapidez, e o mesmo acontece com as ideias. Encurta-se o tempo de planejar, experimentar e agir. As mudanças terão que ser perseguidas e introduzidas antes de se saber seu total sentido, e sem garantia de êxitos (MOTTA, 1998).

Hoje gerenciar uma empresa ou um negócio é liderar mudanças, enfrentar rapidez e complexidade diante dos novos produtos e serviços vivendo um presente intranquilo e um futuro incerto, um estado em modelo beta.

Os projetos de mudanças numa organização são específicos a cada situação; é um processo que já não é dimensionado por cálculos planejados e precisos, nem caminhos previamente traçados.

Competências reexaminadas x ambiente organizacional

A internalização do capitalismo praticamente em todo nosso planeta, através da globalização, significou o abandono à ideologia da economia planejada, passando a adotar as alternativas de uma economia de mercado. Marcada pela mundialização da produção, da circulação e do consumo, gerou novas oportunidades para as empresas, porém esta expansão global também vem produzindo assimetrias regionais nos padrões do crescimento (AKTOUF, 2004).

Esse crescimento assimétrico provocou mudança na destinação de recursos das empresas. O que hoje chamamos de globalização, iniciou-se com mais afinco nos eventos das chamadas grandes descobertas de uma rota marítima para as Índias e pelas terras do Novo Mundo. Assim a história nos conta, e também assim viemos reexaminando as competências no mundo dos negócios e das organizações.

Esta globalização se configura hoje como um processo social que atua nas mudanças de estruturas políticas e econômicas das sociedades. Ela acelera os processos capitalistas, traz a possibilidade do predomínio dos interesses financeiros, da desregulamentação dos mercados pelas privatizações das empresas estatais, e concretamente mexe com todos nós seres humanos deste planeta. O processo de desregulamentação e privatização parece não ter fim. As empresas tradicionalmente advindas de setores regulamentados são extremamente atingidas, de forma às vezes até mesmo traumática, neste cenário de mudanças.

As implicações disso para as organizações são: 1- A maioria das empresas, antes locais, torna-se regionais, nacionais ou internacionais; 2- A microeconomia muda substancialmente.

Vive-se hoje o que se chama de volatilidade, onde todos os setores estão sentindo na pele a necessidade de aumentar ou diminuir a produção, reduzir significativamente o tempo de desenvolvimento dos produtos, e combinando a volatilidade e a sazonalidade, cria-se um novo conjunto de exigências para a direção das empresas.

Outros contextos aparecem trazendo as inovações gerenciais, entre eles a convergência de várias tecnologias, as novas fronteiras tênues entre setores produtores, o fim da intermediação, onde a distância entre produtor e usuário final está diminuindo, e o uso expressivo da internet como sistema de

informação e mediador desta produção e de vendas diretas de produtos.

Entender as mudanças nas organizações, e toda a situação que hoje se vislumbra dentro delas, não pode ser pensando sem se relacionar a este processo que reexamina as competências gerenciais e das pessoas que fazem as organizações.

Pensando no mundo do trabalho globalizado, muda-se o conceito do trabalhador estático. A visão atual desse trabalhador é dinâmica, solicita do mesmo agregar suas funções a novos papéis que visem melhorias dos produtos oferecidos, melhorias nas empresas e a competitividade destas.

As mudanças advindas desse processo repercutem na população de trabalhadores e em cada segmento de trabalho. No caso da atividade das organizações hoje, estas passam efetivamente por uma tendência de concentração em grandes companhias globais (fusões, aquisições), num mercado competitivo e focado no cliente. E ainda vêm sofrendo o impacto do custo do leasing, o impacto do custo dos combustíveis, o impacto do custo dos recursos humanos, pela necessidade de mantê-los qualificados cada vez mais.

Hoje vivemos um momento histórico voltado para uma sociedade chamada sociedade da conexão informatizada e do conhecimento, que pressupõe todo um contexto de formação de habilidades, de uma flexibilidade de ações em políticas gerenciais e de uma perspectiva organizacional de aprendizado contínuo. Esta sociedade pressupõe mudanças velozes dentro das organizações.

O que se percebe é que o desenvolvimento organizacional a cada dia aumenta seu grau de complexidade nas relações específicas dos negócios interligadas às relações humanas.

A necessidade de fazer e desfazer no próprio caminho a se seguir, está posta. Edgar Schein (2004) identifica a cultura de uma organização como instrumento eficaz e indispensável para a adaptação a um mundo incerto, ao mesmo tempo, fator de resistência e retrocesso quando o ambiente demanda uma nova adaptação.

A certeza evidenciada hoje quanto às mudanças nas organizações é que o futuro é complexo e desafiador, e que as soluções oferecidas no passado não serão adequadas ao presente.

Os processos de mudanças nas empresas devem ser encarados como a única possibilidade permanente. Mudar é preciso e sempre.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o processo de evolução aqui já apontado, hoje se faz necessário compreender as organizações na complexidade das concepções

sobre a realidade organizacional.

A perspectiva de uma sociedade informatizada, conectada e de conhecimentos, vem com mudanças nas culturas até então vigentes. E estas mudanças se fazem, especialmente, nas relações humanas, tanto no contexto individual, quanto no contexto coletivo das organizações.

Serão as pessoas que vão buscar o emergente de cada situação imposta nas organizações no seu dia a dia, em um apreender e agir de acordo com a necessidade que se imprime diante das situações que exigem inovação. E assim, é preciso mudar concepções, buscar caminhos que permitam que o ser humano que faz a organização possa fazer a mudança na organização de dentro para fora.

Do ponto de vista de sua fisiologia, as organizações se valem das referências de abordagem científicas e, principalmente, da abordagem sistêmica e da concepção sociotécnica nos tempos atuais. Assim é, por exemplo, na caracterização de funções, na montagem de sistemas, na construção de manuais de funcionamento e fluxogramas.

No ponto de vista de sua psicologia, as organizações têm se valido do conhecimento padrão fornecido pelas contribuições das abordagens humanísticas e comportamentais e da concepção sociopolítica. São exemplos dessa utilização os diagnósticos sobre as relações entre indivíduos e entre grupos ou os estudos sobre culturas e clima organizacional.

Compreendendo as mudanças como processo complexo, o desafio é dar conta da complexidade, enfrentando o risco dos processos de mudança.

Mudanças sustentáveis só ocorrerão numa dimensão humana. As ações e realizações de qualquer empresa se dão nas pessoas que fazem estas empresas. E em se tratando de mudanças, não podemos esquecer que as pessoas fazem as ações de mudanças, então são nelas que temos que investir.

REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **Pós globalização, administração e racionalidade**. São Paulo: Atlas, 2004.

CARDOSO, Carmem; CUNHA, Francisco Carneiro. **Repensando a organização: uma abordagem psicossociológica**. 2. ed. Recife: Instituto de Tecnologia em Gestão 2005.

CHIAVENATO, I **Recursos humanos na empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

DRUCKER, Peter Fendenard – **Administrando em tempos de grandes mudanças**, 3 ed. São Paulo, Atlas 1998 .

MOTTA, P.R. **Transformação organizacional: a chave para a mudança empresarial**, Rio de Janeiro, Qualitymark, 1998.

SCHEIN, Edgar. **Organizational culture and leadership**. 3 ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004

HITT Michael A , C. Chet , COLELLA,A . **Comportamento Organizacional: uma abordagem estratégica**. Rio de Janeiro: LTC, 2007.



Recebido em: 15/04/2011

Aprovado em: 10/05/2011

Para referenciar este texto:

PEREIRA, Maria da. RAFAILOV, Igor; SOUGEY, Igor Vladimir Pereira. Organizações, mudanças e inovações. **Lumen**, Recife, v.20, n.1, p. 63-70, jan/jun. 2011