CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO (CNPQ)

CARGO 8: ANALISTA EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA PLENO I – ESPECIALIDADE: ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL

Prova Discursiva

Aplicação: 14/01/2024

PADRÃO DE RESPOSTA DEFINITIVO

I. Conceito de gestão de mudança

Mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra diferente. Mudança representa transformação, perturbação, interrupção, fratura. Mudar de um estado para outro nem sempre é uma opção tranquila e pode impactar o trabalhador. Contudo, as mudanças podem ser necessárias para gerar eficácia de fatores que levam as organizações ao sucesso. Se as organizações pretendem se tornar competitivas no mercado global, é indispensável atenção e cuidado com as novas formas de gestão. A perspectiva da competitividade levou as empresas brasileiras a buscar continuamente por inovações gerenciais e tecnológicas. As contínuas mudanças são planejadas, sendo preciso gerenciar o comportamento humano, no caso, grupo de pessoas que pertencem a uma parte da organização. Frequentemente é necessário desenvolver aptidão para adaptação à mudança. A partir da compreensão de que as mudanças externas são consideráveis, tem-se uma exigência da organização para que haja uma eficácia de resposta rápida a essas transformações.

II. Modelos da gestão da mudança

A seguir, são citados 4 modelos relevantes para o tema, entretanto, haverá outros modelos de gestão de mudança igualmente relevantes.

Modelo 1: mudança em três etapas (descongelamento, mudança e recongelamento). O descongelamento corresponde à fase inicial da mudança, precisa ser mostrada para a organização. A mudança diz respeito à introdução das mudanças desejadas, é considerada uma fase intermediária que traz novas ideias, novas práticas, aprendizagem, identificação e internalização de novos valores e atitudes na cultura da mudança. O recongelamento é a etapa final de estabilização da mudança, ou a consolidação do padrão de comportamento e quebra de paradigma, em que novas ideias são incorporadas.

Modelo 2: modelo de Kotter. Citado com frequência em razão de sua atualidade e abrangência, além de sua preocupação em compreender as razões dos fracassos de boa parte dos esforços em transformações empresariais. Esse autor acredita que, apesar das particularidades de cada caso, a maioria dos processos de mudança envolve oito erros críticos: permitir complacência excessiva; falhar na criação de uma coalizão administrativa forte; subestimar o poder da visão corporativa; comunicar a visão de forma ineficiente; permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão; falhar na criação de vitórias de curto prazo; declarar vitória prematuramente; e negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa. O modelo de Kotter se desenvolve, então, a partir da análise desses erros – identificados pelo autor como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais – e apresenta uma sequência de oito etapas para preveni-los ou eliminá-los. Kotter indica que esses são os oito passos necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança. Para o autor, as mudanças de sucesso de qualquer magnitude passam por esses oito estágios: estabelecer um senso de urgência; criar uma coalizão para a liderança; desenvolver visão e estratégia; comunicar a visão da mudança; dar *empowerment* aos funcionários para realização de ações abrangentes; gerar vitórias de curto prazo; consolidar os ganhos e produzir mais mudanças; e incorporar as mudanças à cultura da organização.

Modelo 3: modelo de Smeds. Com base em estudos sobre empresas que adotaram a manufatura enxuta, o autor sugere que o processo de mudança acontece por meio de fases, cujo início ocorre com a percepção da necessidade de mudança. Uma vez identificada a necessidade, é necessário: a execução das fases de análise e modelagem da situação corrente; a visualização da situação corrente e identificação de problemas e oportunidades; a definição da situação futura; a implementação da mudança; e a estabilização do novo processo.

Modelo 4: modelo de Hayes. O autor afirma que a mudança é, muitas vezes, gerenciada de forma menos eficiente do que poderia ser, porque alguns aspectos do processo de mudança não são levados em consideração por algumas empresas. Assim, na busca pelo aumento da eficiência organizacional, o autor apresenta os passos a seguir, que considera essenciais em um processo com esse fim: reconhecimento da necessidade de mudança; início do processo de mudança; diagnóstico; preparação e planejamento para a implementação; implementação da mudança; e revisão e consolidação.

III. Conceito de resistência à mudança nas organizações

Resistência à mudança é qualquer conduta que objetiva manter o *status quo* em face da pressão para modificá-lo como uma das principais barreiras à mudança bem sucedida. A expressão resistência à mudança geralmente é creditada a Kurt Lewin. Para ele, as organizações poderiam ser consideradas processos em equilíbrio quase estacionário, ou seja, a organização seria um sistema sujeito a um conjunto de forças opostas, mas de mesma intensidade, que mantêm o sistema em equilíbrio ao longo do tempo. Esses processos não estariam em equilíbrio constante, porém mostrariam flutuações ao redor de um determinado nível. As mudanças ocorreriam quando uma das forças superasse a outra em intensidade, deslocando o equilíbrio para um novo patamar. Assim, a resistência à mudança seria o resultado da tendência de um indivíduo ou de um grupo a se opor às forças sociais que objetivam conduzir o sistema para um novo patamar de equilíbrio. Em 1948, Coch e French Jr. publicaram o primeiro estudo empírico sobre resistência à mudança no campo organizacional. Esse estudo influenciou grande parte da literatura que se seguiu. O tema continuou a despertar interesse, principalmente nas décadas de 1950 e 1960, e pode-se afirmar que essa foi a época mais fértil da discussão sobre o assunto. Nas duas décadas que se seguiram, o tema foi vastamente reproduzido na mídia gerencial, em geral, pelas mesmas linhas traçadas pelo estudo de Coch e French Jr. Depois do relativo silêncio das décadas de 1970 e 1980, apenas recentemente a questão da resistência à mudança tem sido estudada novamente como um objeto de pesquisa científica.

QUESITOS AVALIADOS

QUESITO 2.1
Conceito 0 – Não apresentou o conceito da gestão de mudança.
Conceito 1 – Apresentou o conceito da gestão de mudança e apenas um dos aspectos.
Conceito 2 – Apresentou o conceito da gestão de mudança e relacionou dois aspectos.
Conceito 3 – Apresentou o conceito da gestão de mudança e relacionou três aspectos.
Conceito 4 – Apresentou o conceito da gestão de mudança e relacionou todos os aspectos.

QUESITO 2.2
Conceito 0 – Não descreveu nenhum modelo da gestão de mudança.
Conceito 1 – Descreveu somente ~~um dos modelos~~ características de modelo da gestão de mudança, sem profundidade.
Conceito 2 – Descreveu somente aspectos ~~dos dois modelos~~ de modelo da gestão de mudança.
Conceito 3 – Descreveu ~~aspectos dos três modelos~~ somente um modelo da gestão de mudança.
Conceito 4 – Descreveu ~~todos os aspectos solicitados~~ pelo menos dois modelos da gestão de mudança.

QUESITO 2.3
Conceito 0 – Não analisou o conceito de resistência à mudança nas organizações.
Conceito 1 – Analisou o conceito de resistência à mudança com um dos aspectos.
Conceito 2 – Analisou o conceito de resistência à mudança com dois aspectos.
Conceito 3 – Analisou o conceito de resistência à mudança com três aspectos.
Conceito 4 – Analisou todos os aspectos solicitados com relação ao conceito de resistência a mudança.