

GESTÃO DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL: ANÁLISE DO CASE NATAL CONVENTION & VISITORS BUREAU

130

Katiane Xavier da Silva¹
Jaci Câmara de Albuquerque²

Resumo: O objetivo deste trabalho é analisar o processo da gestão de mudança organizacional, fazendo uma relação entre o modelo de Fischer (2002) e a transformação organizacional ocorrida no Natal Convention & Visitors Bureau. O presente artigo se configura em estudo de caso de caráter descritivo, de abordagem qualitativa, tendo como universo de pesquisa o Natal CVB. A aplicação do questionário junto aos mantenedores da Entidade foi essencial para entender as etapas do processo de transformação organizacional de Fischer, constatando ainda que o referido modelo pode ser considerado válido, face à aplicabilidade e aos resultados obtidos pela organização.

ORGANIZATIONAL CHANGE MANAGEMENT: CASE ANALYSIS NATAL CONVENTION & VISITORS BUREAU

Palavras-chaves: Gestão da mudança organizacional; Transformação Organizacional, Convention & Visitors Bureau.

Abstract: The aim of this work is to analyze the process of organizational change management, relating Fischer's Model and organizational transformation occurred on Natal Convention & Visitors Bureau. This article is a case study of a descriptive qualitative approach, using Natal CVB as the universe of the research. The application of questionnaires with the Entity associates was essential to understand the stages of organizational transformation according to Fischer, proving that the model can be considered valid, given the applicability and results achieved by the organization.

¹ Mestre em Turismo (UFRN), diretora da AZURE CONSULTORIA E PROJETOS. katiane@azureconsultoriaeprojetos.com.br

² Mestrado em Turismo (UFRN), professora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins (IFTO). jaci@ifto.edu.br

Keywords: Organizational change management; Organizational Transformation, Convention & Visitors Bureau.

Introdução

A gestão de mudança organizacional é um tema relevante devido aos grandes impactos por ela causados. Constantemente as organizações estão passando por mudanças de paradigmas, o que requer todo um planejamento e gestão da mudança para a concretização de uma possível implementação. De acordo com Freitas (1997), a forma pela qual as organizações são conduzidas será responsável pelos seus resultados.

As mudanças são geradas por diferentes fatores, como reestruturação organizacional, estilo gerencial, fusões e aquisições, trocam de comandos, contratação de especialistas, dentre outros. Como explicita Wood Jr.(1995), consumidores mais exigentes, novos competidores, redução da força de trabalho e muitos outros fatores vieram atormentar a vida já não tão tranquila dos dinossauros organizacionais.

Análises constantes, além de considerar as causas das mudanças organizacionais, estudam os fatores impeditivos e a melhor maneira de planejar todo esse processo juntamente com a tomada de decisão dos gestores. Para Gouillart(1995), as empresas estão permanentemente enfrentando desafios para se adaptarem às mudanças. O gerenciamento da mudança então é uma ferramenta valiosa na mudança organizacional. A transformação, quando planejada, atenua os confrontos emergentes de competitividade pela organização.

A mudança é inerente ao ser humano e as organizações podem ser percebidas como grandes grupos de pessoas. Assim, no contexto da gestão estratégica de pessoas, o processo de transformação organizacional assume cada vez mais importância,

especialmente no setor turístico, onde as relações interpessoais são preponderantes. Na atividade turística, os processos comportamentais humanos, tomadas de decisões, processos de comunicações, dentre outras variáveis, influenciam a conduta, a satisfação e a produtividade das pessoas que estão inseridas nesse mercado, seja como turistas ou como prestadores de serviços.

Nesse contexto, esta pesquisa se propõe a analisar o processo de mudança organizacional ocorrido no Natal Convention&Visitors Bureau (Natal CVB), de acordo com o modelo de transformação organizacional de Fischer (2002). O Natal CVB teve a percepção de que Natal é um destino turístico com potencial de crescimento no setor de captação de eventos e, dessa maneira, tem investido na mudança interna e principalmente em parcerias com os empresários do setor na busca da fomentação turística.

Para o alcance de tal objetivo, serão apresentados o alicerce teórico da pesquisa e o respectivo modelo adotado para o desenvolvimento do estudo de caso empírico, posteriormente, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa de campo e a análise dos resultados, finalizando com as conclusões.

Gestão da mudança organizacional

Nos primórdios da teoria científica da administração (Taylor e Fayol), o tema da mudança organizacional era focado apenas em transformações mecanicistas, com alterações nos processos de trabalho com o objetivo de aumentar a racionalidade. Praticamente inexistia a gestão de pessoas. Posteriormente, surgia a escola de relações humanas (Mayo e Mc Gregor) que propôs a mudança para as pessoas e suas relações no ambiente organizacional. Essa visão foi enriquecida nos anos 1960, com a abordagem sócio técnica (Emery e Trist) que compatibilizava o trabalho técnico e relações sociais,

criando métodos inovadores sobre mudança organizacional e sobre a dinâmica de pequenos grupos. O conceito de mudança foi então associado ao conceito de desenvolvimento.

Nos anos de 1970 e 1980, a mudança alia-se ao direcionamento estratégico das empresas e aos fatores externos como competitividade, avanço tecnológico e o comportamento dos consumidores, dessa forma, agregou-se um conceito mais amplo e profundo de transformação organizacional, gerando por alguns autores o conceito de “mudança de larga escala” (LAWLER III, 1989). Para Fischer (2002), a mudança de larga escala é abrangente, profunda, multidimensional, concebida e gerenciada como um processo de transformação contínua.

Diversos e crescentes são os estudos sobre mudança organizacional, desde que sucederam o desenvolvimento organizacional. De acordo com Wood Jr. (1995), mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização. Cada mudança pode desencadear mais mudanças, provocando uma série de eventos futuros.

Segundo Montana e Charnow (1998), existem duas forças que fazem pressão para que as mudanças ocorram: as forças externas e internas. As forças externas são aquelas relativas aos desejos e necessidades dos clientes, competitividade, regulamentação do governo e novas tecnologias. As forças internas são relativas à estrutura formal e informal da organização. A estrutura formal engloba desde o sistema de controle de autoridade, produtividade e a tomada de decisão. A estrutura informal é representada por pessoas, que exercem pressões positivas ou negativas, para melhores condições de trabalhos, participações em processos organizacionais, entre outras formas de reivindicações.

Neste contexto, Oliveira (1994) descreve os seguintes fatores influenciadores do processo de mudança organizacional: mutações ambientais e necessidades

mercadológicas, histórias e experiências de mudanças passadas, estratégia, desafios e políticas e fatores comportamentais. Estes últimos são fatores cruciais para o processo de transformação por estarem condicionados aos indivíduos e à cultura da organização. Dessa maneira, vários aspectos devem ser levados em consideração, como por exemplo, a força motriz, que é a principal atividade da organização, os perfis individuais, o ciclo de vida, os resultados pretendidos, a estratégia apropriada para cada tipo de situação de mudança.

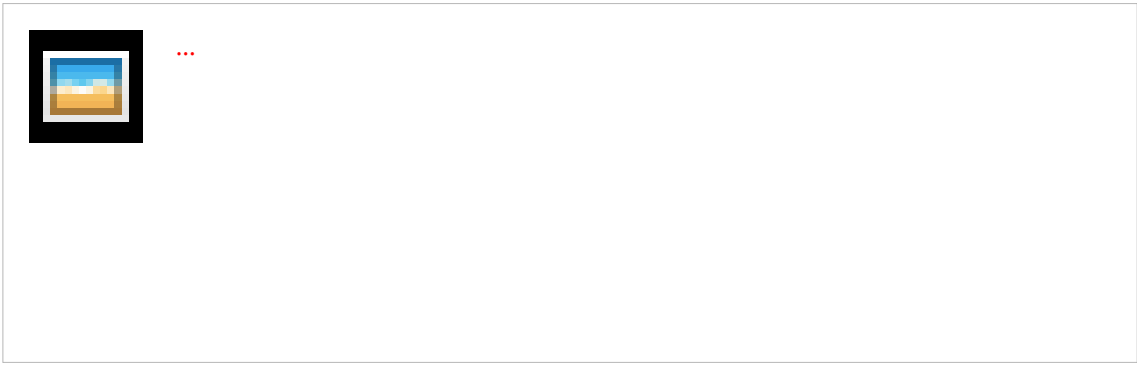
De acordo com Want (1990), as mudanças são categorizadas em cinco tipos:

- ↯ Por opção: quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão.
- ↯ Operacional: quando se identifica a necessidade de suprir deficiências específicas;
- ↯ Direcional: quando uma alteração estratégica se faz necessária;
- ↯ Fundamental: quando a própria missão é alterada;
- ↯ Total: casos mais críticos, como falências iminentes.

Uma análise pormenorizada deve ser elaborada diante de uma mudança organizacional, pois a gestão de pessoas é alinhada à gestão estratégica de negócios. Cultura, motivação, mobilização, adaptabilidade e mudança são estudados como fatores críticos para obtenção de resultados. Conforme Pereira (1997), não basta mudar, mas sim saber onde a organização encontra-se e qual o objetivo pretendido, pois saber mudar é essencial para crescer e garantir o sucesso.

A transformação organizacional funciona como um processo contínuo de construção e reconstrução do significado da organização, com o qual se busca aperfeiçoar sistemas, processos, políticas e práticas que constituem sua gestão e desenvolver as competências – pessoais e organizacionais – que constituem seu mais valioso patrimônio (FISCHER, 2002)

O diagnóstico de “Por que mudar” e “o que mudar” depende da clara



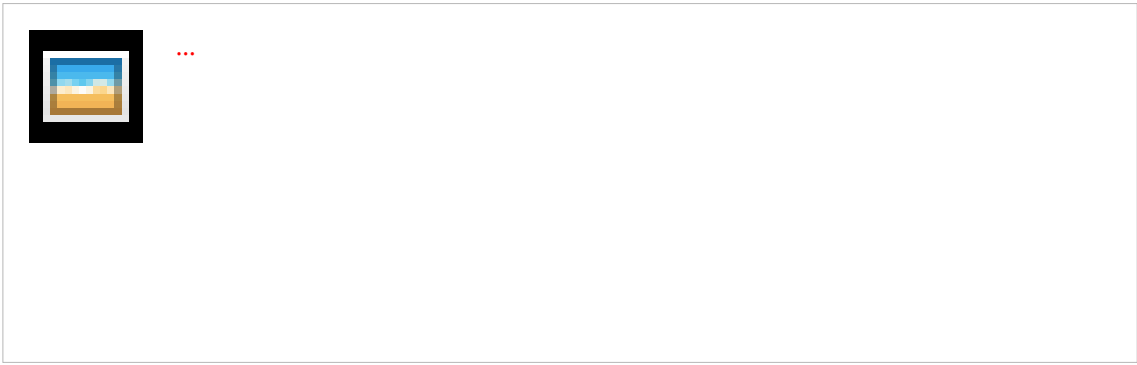
direcionamento estratégico, constituído pelo intento estratégico e pelos focos que direcionam as estratégias propriamente ditas; de outro o conjunto de elementos que integram o conteúdo de sua gestão (FISCHER, 2002)

Resistência às mudanças

Mohrman e Mohrman (1995) defendem que quando a organização é capaz de alterar seus padrões de desempenho a fim de antecipar e/ou reagir à mudança, ao acrescentar novos padrões de atividade descartando aqueles que não são mais necessários e desenvolvendo mecanismos de percepção que permitam a equiparação com outros eventos, a empresa adquire a capacidade de mudar. Portanto, a organização pode elaborar uma mudança planejada com menos riscos à rejeição.

A simples expectativa de mudança pode ocasionar reações de aceitação, indiferença ou de significativa negação às transformações. O novo traz inseguranças para a organização. Segundo Kotter (1997), todas as pessoas que são afetadas pela mudança experimentam algum tipo de “tumulto” emocional. Mesmo quando aparentemente positivas, despertam incertezas, porque muitas vezes alteram fatores substanciais como: normas e procedimentos, modo de fazer e perceber as tarefas, mudança de valores, cultura, missão, visão e outros aspectos decorrentes que afetam transformações nas pessoas de maneira passiva ou agressiva.

A resistência à mudança, para Robbins (1999), realiza-se no campo individual e organizacional. As resistências individuais relacionam-se às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características pessoais, conhecimentos e questões econômicas. As resistências organizacionais encontram-se direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural do grupo, a mudança focada em um determinado setor apenas e às percepções de



mudanças. Ainda no que se refere à resistência, para Pereira (1997), ela é característica comum a todos os mecanismos para lidar com as mudanças ou com as perdas que elas proporcionam.

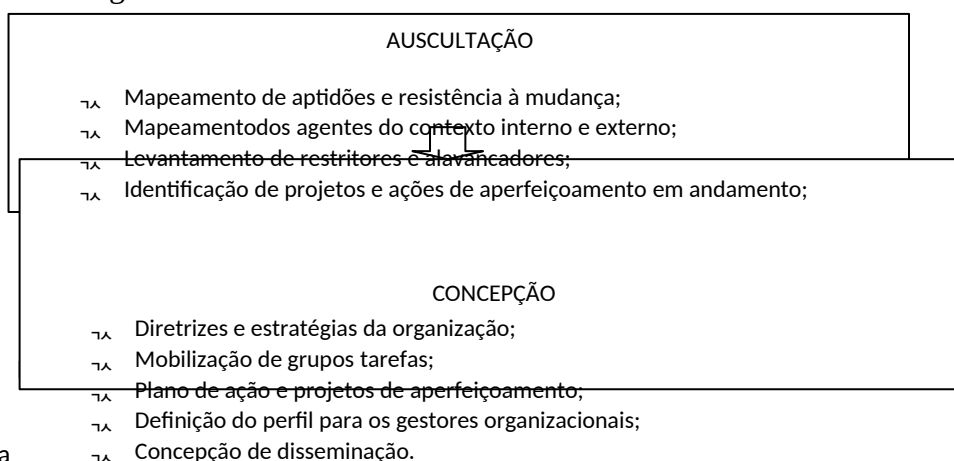
Destarte, muitas vezes o processo de resistência é natural e inevitável. Com o propósito de ocorrer uma mudança menos resistente, imprescindível é o “feeling” dos gestores sobre a necessidade de reconhecimento individual e a cultura da organização, como também técnicas de integração, processos participativos, engajamentos e a tomada de decisão bem articulada para o bom desempenho da transformação organizacional.

Modelo de transformação organizacional de Fischer

De acordo com Fischer (2002), o desafio de mudar uma organização não se resolve apenas com a percepção da necessidade de mudar, mas envolve o desafio de encontrar o modo de como mudar e conseguir transformar a organização no sentido determinado pela percepção do que é preciso mudar.

Diante disso, a autora criou uma metodologia composta de quatro fases, que tanto podem sobrepor-se umas às outras, como serem conduzidas simultaneamente, de acordo com as necessidades de transformações organizacionais. Essa metodologia está

ilustrada na figura 1 abaixo:



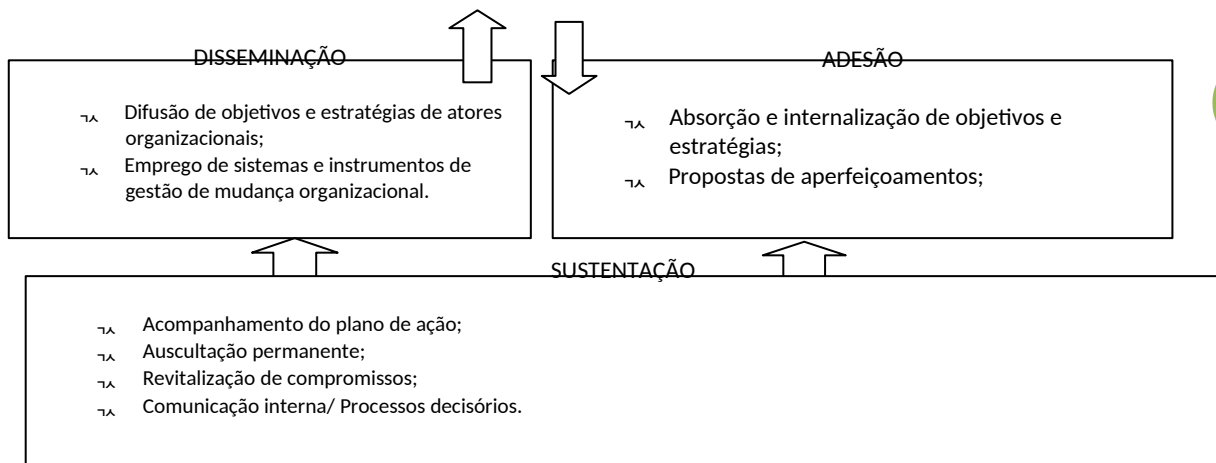


FIGURA 1 - Etapas do processo de transformação organizacional
 FONTE: FISCHER, 2002, p. 155.

Na primeira fase, segundo Fischer (2002), realizam-se os levantamentos e análises de dados que ajudam a identificar as características dos processos de trabalhos, os fluxos de comunicação e a interação entre as diferentes áreas organizacionais.

Na etapa de concepção, a autora relata a transição entre a verificação dos problemas encontrados e uma maneira satisfatória para a concretização das mudanças organizacionais a curto e longo prazo. De acordo com a autora, nesta fase são elaboradas diversas técnicas com membros de diferentes áreas e de níveis hierárquicos distintos.

Na fase de disseminação e adesão, os funcionários da organização vão sendo engajados em todos os processos de transformação organizacional de uma forma gradativa. Ampliam-se o número de participantes, disseminando ideias sobre o processo, conquistando novos segmentos da organização e a adesão para a realização efetiva da mudança organizacional.

Na quarta e última fase, a de sustentação, ocorre o monitoramento e avaliação das ações e dos objetivos alcançados no processo de transformação da organização. A partir deste momento, os gestores da organização devem estar capacitados

para

empregar técnicas de levantamento de informações que funcionem como uma espécie de auscultação permanente.

No modelo de Fischer, o processo pode ser levado a cabo considerando os parâmetros de abrangência, integração e sustentação. É importante que seja abrangente, afim de conter os aspectos organizacionais, técnicos e comportamentais; integrado, para que mantenha a consistência interna essencial à manutenção e à solidez do processo; e sustentado, com o objetivo de buscar a consecução de metas concretas de transformação, com resultados observáveis através de indicadores do desempenho das pessoas e dos negócios. Assim sendo, adotou-se esse modelo na investigação e estudo de caso do Natal Convention&Visitors Bureau por acreditar que essa entidade mobilizou a inteligência organizacional estocada, otimizando o emprego dos recursos humanos e estimulando o desenvolvimento de suas competências pessoais e profissionais.

Metodologia

O estudo em tela é de caráter descritivo e tem uma abordagem qualitativa, sendo usado o método de estudo de caso, que abrangeu o Natal Convention&Visitors Bureau como o seu universo de pesquisa.

O Natal Convention&Visitors Bureau - ou NatalCVB, como também é conhecido - é uma entidade que trabalha para o destino turístico Natal, cuja finalidade principal é desenvolver o turismo de negócios e incentivos, e conseqüentemente contribuir com o desenvolvimento econômico da capital potiguar. A entidade congrega um grande número de associados, integrantes de diferentes segmentos que compõem a cadeia produtiva do setor turístico local, quais sejam: empresas de eventos, meios de hospedagem, agências de turismo receptivo, casas de recepção de festas, restaurantes, teatro, etc.

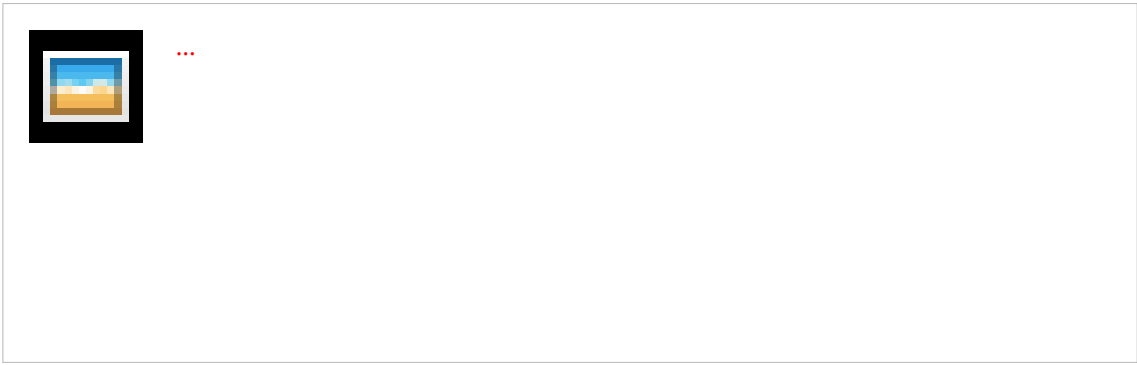
A escolha do NatalCVB como objeto de estudo se deu devido à evidente transformação que essa entidade experimentou nos últimos quatro anos, visto que a sua atuação se tornou mais efetiva, integradora e exitosa.

Para investigar a concepção e implementação do processo de transformação organizacional do caso selecionado para estudo, adotou-se o modelo das quatro etapas interdependentes proposto por Fischer (2002): *auscultação, concepção, disseminação e sustentação*.

A coleta de dados se deu através de um roteiro de entrevistas semi estruturado, onde foram abordadas todas as etapas do modelo supracitado. Conforme ilustra o Quadro 1, foram elaboradas questões para averiguar a ocorrência de cada uma das etapas do modelo no referido caso.

Quadro 1 – Roteiro de Entrevista

Etapas do Processo de Transformação Organizacional	Questões do Roteiro de Entrevistas
Etapa de Auscultação	- O que já havia sido discutido com a equipe no sentido de implementar projetos e/ou práticas para um aperfeiçoamento da gestão organizacional?
Etapa de Concepção	- Quais eram os problemas, carências e necessidades, que supridos, poderiam incrementar a eficiência organizacional? - No ano de 2009, qual era a situação ou estado desejável por parte do NatalCVB (direcionamento estratégico)? - A organização comunicava-se de maneira adequada com a sua equipe, mantenedores e agentes externos (poder público, trade turístico, sociedade, dentre outros)?
Etapa de Disseminação	- Ocorreu uma disseminação do conteúdo da proposta de transformação organizacional e a discussão interna da mesma?
Etapa de Sustentação	- O NatalCVB realiza o monitoramento e a avaliação das ações implementadas? Se sim, com qual periodicidade?



Foram realizadas quatro entrevistas com mantenedores e profissionais que têm participação efetiva no Natal Convention & Visitors Bureau. Iniciou-se com a gerente

executiva da entidade, Sra. Alessandra Torres, uma vez que a mesma se encontra à frente das principais ações da entidade, tendo exercido um papel importante durante o processo de transformação organizacional. A segunda entrevistada foi a assessora de imprensa, Sra. Nice Medeiros, responsável pela comunicação da entidade e com vasta experiência no setor, além de ser formada em jornalismo e turismo; Selecionou-se também o Sr. Neiwaldo Guedes, ex-presidente executivo e atual vice-presidente do conselho curador da referida organização, tendo em vista a importância da sua pessoa desde a implantação do NatalCVB, passando por períodos de avanços na entidade e participando da atual mudança organizacional. Por fim, entrevistou-se o empresário Eliezer Andrade, vice-diretor administrativo-financeiro do Convention, que demonstra ter um perfil de clareza, objetividade e racionalidade, características necessárias para que seja posto como profissional que trata de assuntos relacionados à gestão.

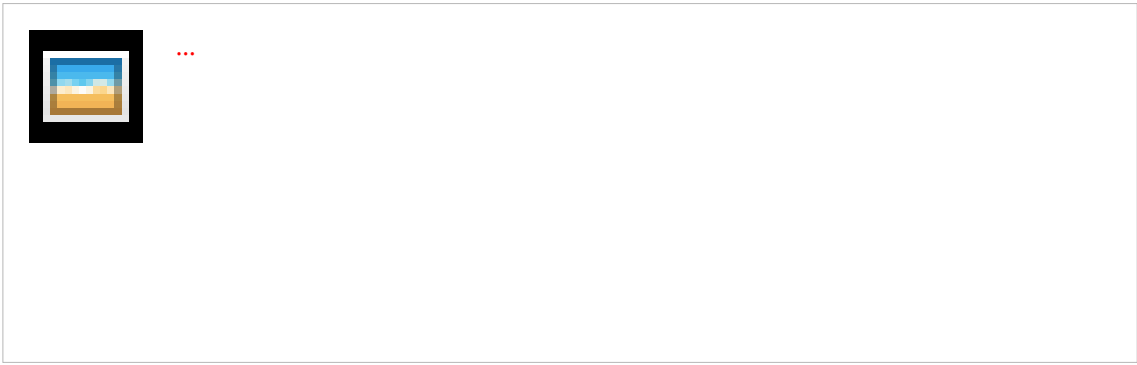
Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, que é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que se analisados adequadamente abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessíveis (OLABUENAGA; ISPIZÚA, 1989).

Análise e discussão dos resultados

Contextualização do caso

A partir das primeiras abordagens realizadas unto ao Natal CVB, ficou evidente que aconteceu uma significativa mudança no comportamento da sua diretoria, que precisava comunicar aos seus associados, ao mercado turístico e à comunidade, qual o verdadeiro papel de um convention bureau. De acordo com a gerente executiva da entidade, Sra. Alessandra Torres, o trade turístico local, os órgãos gestores do Revista Espaço e Tempo Midiáticos, Palmas, v.2, n. 2, p. 130-148, jul-dez. 2017

turis
mo,
a



sociedade civil e empresas que direta ou indiretamente se beneficiavam da atividade, precisavam compreender qual era a função real de um convention bureau, fosse no Brasil e em outros países”. Antes da mudança, a entidade apresentava um reduzido número de associados e não trabalhava de maneira integrada com as outras entidades representativas do setor, tais como, a Associação Brasileira da Indústria de Hotéis (ABIH-RN), a Cooperativa de Desenvolvimento da Atividade Hoteleira e Turística (COOHOTUR) e a Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (FECOMERCIO/RN).

Portanto, a mudança e a transformação organizacional no NatalCVB era de fundamental importância para o avanço da entidade e do setor de eventos, congressos e incentivos na capital potiguar.

Etapa de auscultação

A primeira etapa do processo de mudança organizacional, a auscultação, teve por parte dos respondentes colocações um pouco desfocadas, todavia, que sugeriam a existência de discussões e reivindicações internas que levassem a organização a um direcionamento estratégico mais adequado. Na opinião do vice-presidente financeiro, Sr. Eliezer Andrade, a discussão sobre projetos não existia e com a entrada da nova diretoria, se propôs a implementação de um modelo de gestão por processos. Segundo Nice Medeiros, havia anseios no sentido de se fortalecer a imagem institucional do NatalCVB; Para Neiwaldo Guedes, discussões para um melhoramento da entidade eram bastante frequentes, sobretudo entre os membros da diretoria e conselho curador.

Etapas de concepção

Nesta etapa, os entrevistados apontaram necessidades, problemas e carências que eram perceptíveis a todos eles, como a falta de uma boa estrutura física e a carência de uma maior equipe de colaboradores. Outra necessidade, levantada era a melhoria na comunicação da entidade, sobretudo junto aos agentes externos, uma vez que o NatalCVB precisava fortalecer a sua imagem institucional.

Para Nice Medeiros, assessora de comunicação da organização, “foram criadas ferramentas que auxiliassem o desenvolvimento harmonioso do trabalho da equipe, destacando-se a utilização de e-mails, marketing e informativos, cuja finalidade era integrar e engajar os associados”. Ainda segundo a assessora, “em relação à comunicação externa, foi implementada uma política que posicionasse a entidade como fonte de informação do setor turístico local, e com isso, ampliou-se a divulgação das ações da organização”.

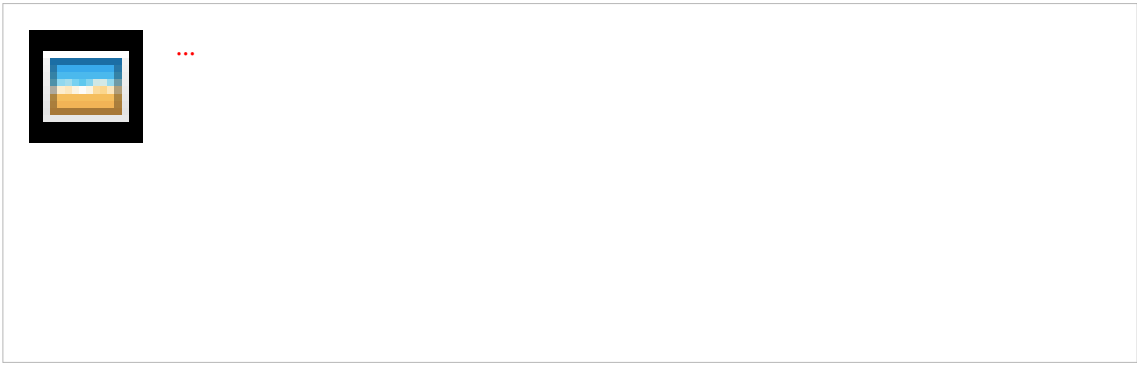
Na opinião de Eliezer Andrade, vice-presidente administrativo-financeiro da entidade, “havia problemas de duplicidade de funções, alguns conflitos internos e uma relativa falta de foco da organização”. Para ele, o maior desafio seria o de implementar uma nova cultura na entidade.

O atual vice-presidente do conselho curador, Neiwaldo Guedes, relatou que em 2007, ainda na sua gestão como diretor executivo, as primeiras mudanças começaram a aparecer, visto que a contratação de profissionais com experiência em outros conventions proporcionou a entidade trabalhar no levantamento e mapeamento de congressos e eventos que poderiam ser captados pelo destino.

Etapas de disseminação

Nesta etapa do processo de transformação organizacional, a maioria dos respondentes afirmou que houve a disseminação da mudança junto aos colaboradores da

enti
dad
e;
Seg
und
o a
sua
asse
ssor
a
de
com
unic
açã
o,
Nic
e
Me
deir
os,
“ho
uve
a

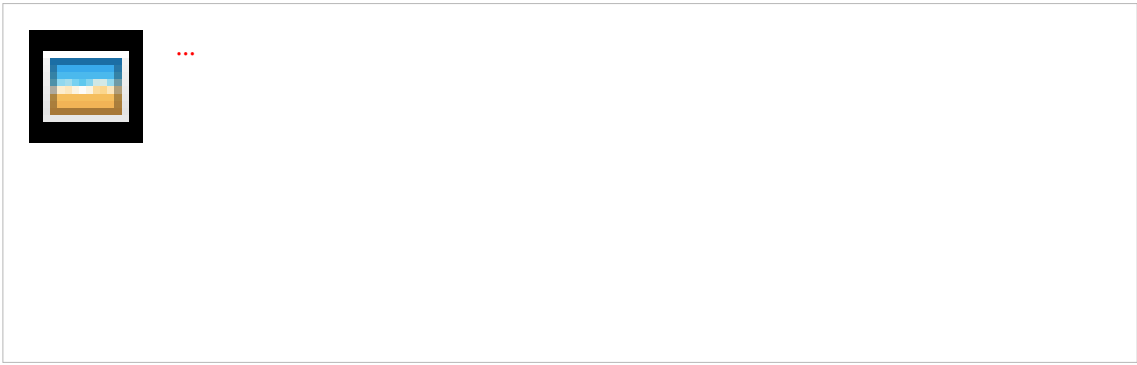


disseminação do processo, uma vez que as mudanças implantadas foram baseadas num planejamento estratégico que envolveu todos os setores da organização." Para a executiva Alessandra Torres, "a disseminação da mudança aconteceu a contento e a discussão interna se sucedeu através de um planejamento estratégico realizado pela equipe". Contudo, o vice-presidente administrativo-financeiro da organização, Sr. Eliezer Andrade, afirma que "não houve uma discussão interna do processo de mudança com a equipe e nem com os mantenedores, uma vez que a situação estava tão difícil que precisava de uma quebra abrupta do modelo de gestão", todavia, segundo ele, "houve a disseminação do novo modelo junto aos colaboradores". Já o vice-presidente do conselho curador, Nei Waldo Guedes, respondeu que os novos mantenedores passaram a cobrar mais ações da entidade, sugerindo que existia uma disseminação das ideias propostas e que os resultados eram percebidos.

da
orga
niza
ção.
”

Etapas de sustentação

Por fim, chega-se à 4ª e última etapa, a de sustentação, onde os respondentes informaram que existe uma avaliação das ações implementadas, mesmo que não realizadas com uma periodicidade adequada. Nice Medeiros, assessora de comunicação, informou que faz o envio de relatórios mensais com as atividades desempenhadas pelo setor a que responde, e a organização NatalCVB realiza uma reunião bimestral, onde a diretoria executiva da entidade apresenta a prestação de contas ao conselho curador. A gerente executiva Alessandra Torres, corroborou com as palavras de Nice Medeiros, acrescentando que "o conselho curador, autoridade máxima no organograma da organização, também recebe um relatório semestral em conformidade ao que reza o estatuto da entidade, contendo os resultados alcançados pela gestão". Ademais, Sra. Torres afirma ainda que "o Ministério Público têm acesso anual aos relatórios do NatalCVB, também pautado no estatuto



Neiwaldo Guedes, vice-presidente do conselho curador, informou que a entidade realiza pesquisas durante os congressos e eventos, com o objetivo de extrair informações referentes ao perfil dos participantes, tempo de permanência na cidade, gasto médio e nível de satisfação. Segundo ele, “essas informações são repassadas para os mantenedores do NatalCVB e comunidade local, no sentido de que se visualizem os benefícios econômicos gerados por esses eventos na capital potiguar.”

salt
ou

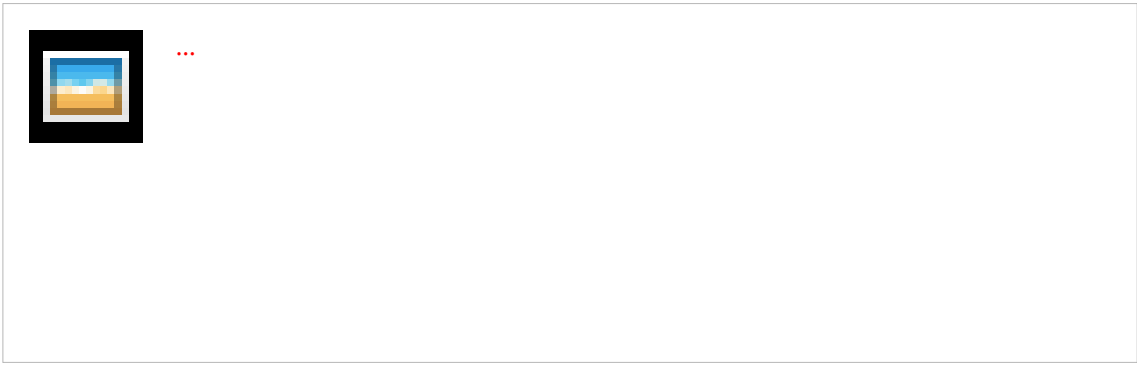


Resultados alcançados

Acrescenta-se aqui outros resultados encontrados nesse estudo, como a informação do vice-presidente administrativo-financeiro do NatalCVB, Eliezer Andrade, que afirmou que houve uma reforma administrativa na entidade, levada a cabo durante um período de dezesseis meses, ainda no ano de 2010 e que enfrentou muitas resistências; segundo Andrade, que estava à frente da implementação dessa reforma, “houve uma redefinição de funções, com a extinção do departamento de marketing, o desmembramento do setor de captação nos setores de pesquisa e de captação, e a criação de um setor de projetos”.

A organização passou a realizar reuniões com outras entidades do turismo, com representantes da gestão pública do turismo local e estadual, e com seus associados; ademais, implementou uma política de atração de novos mantenedores, vindos de diversos segmentos beneficiados com o desenvolvimento turístico potiguar, em especial, com a realização de eventos, congressos e viagens de incentivo.

O que se constatou foi o aumento da adesão por parte dos empresários e de pessoas físicas que atuavam como fornecedores de eventos e congressos, ou que vislumbravam adentrar nesse ramo de atividade, fortalecendo cada vez mais a organização. A entidade que no ano de 2009 contava com apenas 45 associados,



para 115 mantenedores até o mês de junho de 2013, alcançando assim 23 segmentos distintos.

A captação de eventos também foi intensificada, e o NatalCVB juntamente com o poder público, incrementaram as viagens de prospecção, visitas técnicas e reuniões, no sentido de lançar a candidatura do destino Natal a abrigar congressos e eventos de médio e grande porte. A entidade, que tinha realizado a captação de 18 eventos em 2009, alcançou o número de 27 eventos captados em 2010, 40 eventos em 2011 e 34 eventos em 2012. Quanto aos eventos realizados em Natal, fruto de captação do NatalCVB, os números também demonstram uma boa evolução, pois foram 07 eventos em 2009, 24 eventos em 2010 e 20 eventos em 2011.

Ao analisar o desempenho da comunicação promovida pela organização, pode-se constatar que houve uma melhoria significativa na sua gestão, sobretudo devido ao número de notícias veiculadas na imprensa. Apenas no ano de 2011, a entidade obteve 526 notícias publicadas, sendo 386 inserções na mídia online, 134 inserções na mídia impressa e 06 inserções na mídia televisiva, resultando em um retorno de 635 mil reais em mídia espontânea.

Considerações Finais

Com o levantamento de informações junto ao Natal Convention&Visitors Bureau, colaboradores e mantenedores, e uma leitura prévia da teoria da gestão de mudança organizacional, observou-se que o modelo de Fischer se adéqua a esse estudo de caso e que a mudança foi do tipo operacional (WANT, 1990), quando se identifica a necessidade de suprir deficiências específicas.

Verificou-se que a organização em estudo necessitava de uma ampla mudança na sua estrutura funcional, incluindo mudanças na cultura e nos mecanismos de

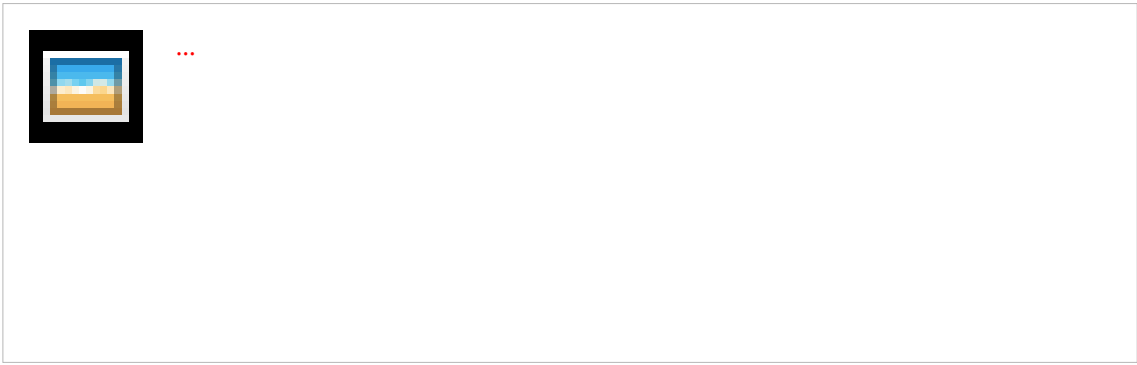
comunicação da entidade, além de mostrar ao mercado e à sociedade, qual o verdadeiro papel que ela deveria desempenhar no setor turístico.

Foi constatado que a nova diretoria do NatalCVB(2010-2013) implementou uma mudança organizacional já no seu primeiro ano de gestão, quando ocorreu a etapa de auscultação, mesmo que de maneira não planejada. As mudanças eram preponderantes e necessárias para que o segmento do turismo de eventos prosperasse de maneira sustentada na capital potiguar.

Estabelecidas as diretrizes e estratégia da organização, a diretoria executiva intensificou o processo de mudança, fazendo incursões a hotéis e a outros mantenedores em potencial, visitando as instituições gestoras do turismo local e as demais entidades de classe do setor, visto que era preciso esclarecer qual o propósito do Natal Convention&Visitors Bureau.

A comunicação interna e externa da organização tornou-se mais efetiva, e a imagem da entidade foi fortalecida perante a cadeia produtiva do setor e a sociedade civil organizada. Já o número de eventos prospectados, captados e realizados também passou por um incremento significativo, contribuindo para a melhoria e qualidade do fluxo turístico nos períodos de baixa e média estação na cidade do Natal.

Portanto, a teoria de Fischer comprova o quão importante foi a implementação dessas mudanças no Natal Convention&Visitors Bureau, tendo contribuído de maneira decisiva na transformação organizacional verificada na entidade. Mostrou-se que era possível realizar uma mudança substancial em uma organização sem fins lucrativos e com papel relevante na condução do turismo local, de forma planejada, envolvendo colaboradores e associados, mesmo que de forma limitada, e se aproximando dos agentes externos, o que demonstrou ser uma estratégia exitosa na buscado fortalecimento de sua imagem institucional. Quando da execução das etapas de concepção e disseminação do processo de transformação organizacional, verificou-se algumas limitações, como o número escasso de



essa mudança, e a existência de um plano estratégico pouco audacioso, face às resistências encontradas no setor turístico local.

Contudo, é razoável que se sugira uma pesquisa a outros modelos implementados em organizações com estruturas similares ao do NatalCVB, tendo em vista a necessidade de aperfeiçoamento permanente na gestão organizacional.

Referências

FISCHER, R. M. **Mudança e transformação estratégica organizacional**. In: FLEURY, M.T. L. (org.). *As pessoas nas organizações*. São Paulo: Gente, 2002.

FREITAS, H.; BECKER; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.

GOUILLART, F. J.; KELLY, J. N. **Transformando a Organização**. São Paulo: Makron Books, 1995.

KOTTER, JOHN P. **Liderando Mudança**. Rio de Janeiro, 1997.

LAWLER III, E. **Strategic choices for changing organizations**. In: MOHRMAN JR. et al. *Large-scale organizational change*. San Francisco: Jossey-Bass, 1989

MOHRMAN, S.; MOHRMAN, A. **Mudanças organizacionais e aprendizado**. São Paulo: Makron books, 1995.

MONTANA, J. P.; CHARNOW, H. B. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 1998.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa**. Bilbao, Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de Clima Interno**. São Paulo: Nobel, 1994.
Revista Espaço e Tempo Midiáticos, Palmas, v.2, n. 2, p. 130-148, jul-dez. 2017

PEREIRA, MJLB; FONSECA, JGM. **Faces da decisão: As mudanças de paradigmas no poder da decisão**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2003.

WANT, J.H. **Managing chance in a turbulent business climate**. Management Review, New York, 1990.

WOOD JR, T. **Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.