

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta uma revisão da literatura sobre como as questões relativas à mudança organizacional e à gestão da mudança têm sido tratadas nas teorias da administração.

Na primeira parte são discutidos o conceito de *mudança organizacional* e alguns dos principais critérios que vêm sendo utilizados por diversos autores para classificar seus diferentes tipos. É apresentado, também, um breve histórico da evolução da pesquisa sobre mudança organizacional nas teorias da Administração, no que se refere ao conceito e às tendências observadas nos textos mais recentes sobre o tema.

Na segunda parte são apresentados ainda alguns modelos de mudança organizacional avaliando *o que, por que e como* mudar. O principal interesse dessa revisão bibliográfica está nos modelos que tratam de *como* mudar, especialmente naqueles que auxiliam o processo de gestão da mudança. O capítulo se encerra com a escolha do modelo adotado para este estudo de caso.

### 2.1. Mudança organizacional

Na tentativa de enfrentar as exigências crescentes do ambiente onde atuam, as organizações têm se deparado constantemente com processos de mudanças organizacionais. Grande parte da literatura a respeito do tema considera que um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma organização é a sua capacidade de realizar mudanças.

Portanto, fica claro que a mudança organizacional não é uma questão nova dentro da literatura sobre organizações, sendo possível inclusive visualizar uma grande convergência entre alguns dos textos mais antigos e outros atuais tratando desse assunto.

O que surge como novidade é o ritmo e a força com que as alterações do ambiente vêm sendo impostas às organizações. Para Huber e Glick (1995) esse ritmo veloz da mudança é provocado por duas forças no ambiente organizacional: a crescente efetividade da tecnologia de informação e da tecnologia de transporte.

Analisando as organizações de uma perspectiva mais abrangente, outros autores atribuem as mudanças organizacionais rápidas e radicais dos dias de hoje, a transformações na própria estrutura social em que estão inseridas. Para Castells (1999) essa nova estrutura está ligada a um novo modo de desenvolvimento, o informacionalismo - derivado da reestruturação do modo capitalista de produção, no final do século XX, e compreende mudanças nos modos de produção, na experiência individual e nas relações de poder. Na mesma linha de pensamento, Silva (1999) afirma que estamos vivendo uma mudança de época, e não uma época de mudanças, devido à profundidade das alterações na estrutura social que vêm ocorrendo desde o final do século passado.

Os teóricos do chamado equilíbrio pontuado, entre eles Tushman e Romanelli (1985), defendem a lógica de que as organizações, em fase de estabilidade ambiental, sofrem continuamente pequenos ajustes, em busca de aumento de eficiência, pontuados por períodos de transformação drástica - a mudança descontínua, de acordo com Nadler, Shaw & Walton (1995). Na visão desses autores, períodos mais longos de mudança dentro do paradigma organizacional seriam interrompidos por períodos mais curtos de “revoluções” do paradigma.

Luhman (1984, citado por Rodriguez & Arnold, 1999) afirma que os sistemas existem para reduzir a complexidade do seu ambiente, podendo essa ação redutiva ocorrer de duas maneiras: pela redução da complexidade externa e pela estruturação ou redução da complexidade interna. No entanto, a crescente complexidade do ambiente organizacional vem reduzindo o intervalo entre as perturbações revolucionárias, levando a uma situação em que a mudança transformacional passa a ser a tônica da vida organizacional, justificando desse modo o interesse crescente em entender o fenômeno.

### **2.1.1. Evolução histórica e tendências dos estudos**

As organizações encontram-se submetidas a diversas forças do ambiente - econômicas, políticas, sociais e tecnológicas. No entanto, não se deve entender o processo de mudança organizacional como uma simples adaptação a pressões externas. Rondeau (1999) sugere que as organizações mudam porque

a maneira de pensar a gestão também sofre modificações com o tempo. Isso ocorre tanto pelo surgimento de novos modelos de gestão e novas ferramentas quanto pela própria evolução das correntes de pensamento em administração e gestão de empresas.

O questionamento sobre para onde vão as organizações vem sendo pesquisado, desde a década de 80, por especialistas de diferentes áreas. De modo geral, esses estudos se dividem em duas correntes principais: uma de origem gerencial e uma mais teórica. A primeira corrente é mais ligada à administração e se preocupa em identificar as características e desafios a serem enfrentados pelas organizações para garantir sua sobrevivência e sucesso. A segunda corrente está mais interessada em compreender como as mudanças organizacionais são modeladas e modelam os movimentos de mudança social, muitas vezes caracterizada mesmo como uma mudança de época, onde mudam as relações de poder, de produção e culturais.

O pensamento sobre a Mudança Organizacional conheceu importantes modificações na sua trajetória. Com o objetivo de organizar essa evolução nas crenças e conceitos adotados, Demers (1999) apresenta, sob uma perspectiva histórica, uma recomposição da trajetória evolutiva da pesquisa sobre a mudança organizacional, identificando três diferentes períodos:

- **Pós 2ª Guerra - Crescimento e Adaptação.** O período é caracterizado por um alto crescimento e uma grande estabilidade econômica que se seguiu até meados dos anos 70. Havia um sentimento generalizado de que tudo era possível e toda mudança era considerada como sinônimo de progresso e crescimento. O processo de mudança era gradual e contínuo, conduzido por um dirigente racional lidando com um ambiente relativamente previsível e favorável. A ênfase era sobre *o que* mudar. Abordagens mais representativas do período: Teorias do Crescimento, Teoria do Ciclo de Vida, Teoria da Contingência e Desenvolvimento Organizacional.
- **Meados dos anos 70 - Morte ou Transformação.** O cenário era de recessão, ocasionada, em grande parte, pela crise do petróleo e pela entrada de novos concorrentes no cenário internacional no início dos anos 80. A mudança organizacional era vista como uma crise na vida da organização - um processo de transformação radical, visando o reposicionamento da organização em um ambiente que mudava de

maneira freqüente e imprevisível. Era algo custoso e difícil de realizar. O interesse estava em *como fazer* a mudança, porém com foco nas grandes alavancas sobre as quais agem os dirigentes - particularmente a reestruturação e a reorientação estratégicas, com intenção de retorno ao equilíbrio. Abordagens mais representativas do período: Ecologia das Populações, Abordagem Configuracional, Teorias Cultural e Cognitiva e Teoria do Equilíbrio Pontuado.

- **Anos 90 - Aprendizagem e Evolução.** A sucessão de crises de todas as naturezas abalou a confiança em um eventual retorno à estabilidade. O sentimento geral é de que a única coisa previsível é a mudança. A mundialização dos mercados levou a uma aceleração dos ciclos econômicos caracterizada por uma concorrência crescente. A mudança é vista não mais como um evento raro e subversivo, mas sim como uma realidade cotidiana e tarefa de todos os membros da organização. O dirigente se torna um agente de mudança e seu poder serve mais para facilitar a mudança do que para controlá-la. O interesse passou a ser simultaneamente *o que, como e por que* mudar. Abordagens do período: Teorias de Aprendizagem, Teorias Evolucionistas, Teorias da Complexidade - particularmente a Teoria do Caos, e outras abordagens construtivistas.

A mudança organizacional vem se consolidando como inevitável e necessária à sobrevivência. A mudança nos dias de hoje é realmente vista como algo inerente ao funcionamento das organizações. Desse modo, passa-se de uma visão de controle e gestão da mudança para o desenvolvimento da capacidade de mudar, o que envolve a questão do aprendizado e da flexibilidade.

Nesse sentido, a literatura gerencial, destaca a importância de algumas mudanças organizacionais específicas, tanto para adaptação ao meio ambiente como para a obtenção do máximo desempenho organizacional. Um bom exemplo nessa linha é o de Castells (1999). Para o autor, um novo tipo de estrutura - a empresa horizontal, está substituindo a burocracia vertical. Nessa reestruturação organizacional que vem acompanhando a reestruturação social, podem ser observadas as seguintes tendências:

- Organização em torno do processo e não da tarefa;

- Hierarquia horizontal;
- Gerenciamento em equipe;
- Medida do desempenho através da satisfação do cliente;
- Recompensa baseada no desempenho da equipe;
- Maximização dos contatos com fornecedores e clientes;
- Informação, treinamento e “retreinamento” de funcionários em todos os níveis. Exemplo: gestão de competências.

Na mesma linha, Kotter (1996) apresenta um modelo de comparação entre as organizações do século XX e XXI, no Quadro 1.

Quadro 1

Comparação entre as organizações dos séculos XX e XXI

Século XX	Século XXI
<b>Estrutura</b>	
Burocrática	Não-burocrática, com menos regras e empregados.
Multi-nivelada	Limitada a poucos níveis
Organizada com a expectativa de que a alta gerência irá administrar.	Organizada com a expectativa de que a alta gerência irá liderar, e os níveis mais baixos irão administrar.
Caracterizada por políticas e procedimentos que criam interdependências internas complicadas.	Caracterizada por políticas e procedimentos que geram o mínimo de interdependência interna necessária para atender o cliente.
<b>Cultura</b>	
Internamente focada.	Externamente orientada.
Centralizada.	Preocupada com <i>empowerment</i> .
Lenta na tomada de decisão.	Rápida na tomada de decisões.
Politizada.	Aberta e franca.
Avessa aos riscos.	Mais tolerante aos riscos.

Século XX	Século XXI
<b>Sistemas</b>	
Dependem de poucos sistemas de informações de desempenho.	Dependem de muitos sistemas de informações de desempenho, fornecendo dados especialmente dos clientes.
Distribuem os dados de desempenho apenas aos executivos.	Distribuem amplamente os dados de desempenho.
Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio apenas a alta gerência.	Oferecem treinamento administrativo e sistemas de apoio a muitas pessoas.

Fonte: Adaptado de Kotter (1996).

Para Souza Silva (2003) os gerentes da época do industrialismo são racionais, enquanto os da época emergente são conceituais, contextuais, intuitivos e com grande sensibilidade humana, social, cultural, ecológica e comunicativa. O autor aponta que a concepção da organização como “algo” objetivo e independente de nossa percepção está obsoleta.

Para o autor, a era moderna desenvolveu uma concepção racionalista e, portanto, mecanicista e reducionista da mudança. Nessa visão, a mudança é tratada como um instrumento para mudar *coisas* - organograma, arquitetura organizacional, divisões internas, funções, políticas, prioridades, projetos, normas, procedimentos, número de empregados, processos etc., mas não para mudar *pessoas*. As pessoas costumam ser pressionadas para adaptar-se às mudanças realizadas na *dimensão dura* das organizações, porém suas concepções de mundo, da natureza, da organização, do futuro, dos fins etc., não mudam.

Ainda segundo Souza Silva (2003), a literatura internacional registra que as teorias derivadas das contribuições clássicas de Adam Smith, Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber, Frederick Winslow Taylor, Henri Fayol e Chester Bernard estão em declínio, e novas contribuições teóricas para a gestão da mudança organizacional estão surgindo. Entre estas, estão as derivadas da teoria geral de sistemas, teorias da perspectiva interpretativo-simbólica e as chamadas teorias pós-modernas. A maioria dessas teorias aponta que a estratégia mais efetiva para a gestão da mudança organizacional não é a que muda as *coisas* para mudar as *pessoas*, e sim a que muda as *pessoas* que mudam as *coisas*.

No entanto, definir com precisão um novo tipo ideal para a organização que está emergindo não é uma tarefa fácil. Além do processo de mudança da estrutura social ainda não estar completo, ou talvez por isso mesmo, verificam-se contradições entre algumas das tendências observadas. Percebe-se que essa dificuldade é típica de uma fase de transição onde uma nova institucionalidade – conjunto de regras legais, éticas e culturais, ainda não está totalmente definida e implantada.

As transformações do século XX dificultaram a distinção entre organização e meio ambiente. É preciso que o meio ambiente seja constantemente interpretado, inclusive com antecipação, para que as organizações tentem adaptar-se a ele ou até mesmo redefini-lo. De acordo com Lima e Bressan (2003, p. 59), “o final da história, ao contrário da dos contos de fada, mostra que nunca mais organização e ambiente irão ter um casamento estável e feliz”. A presença permanente das mudanças nas organizações e no mundo contemporâneo tornou-se uma realidade.

### 2.1.2. Conceito

Nas últimas décadas, muito se tem falado, pesquisado e debatido sobre o tema da mudança organizacional. No entanto, poucos textos preocupam-se com a definição do conceito. Na tentativa de encontrar uma definição para a mudança organizacional, há uma grande dificuldade em estabelecer seus limites. Não é simples determinar o que *não* é mudança, em uma organização, nem quando começa e termina um processo de mudança organizacional. É difícil separar, por exemplo, o *que*, dentro de tudo o que as organizações fazem em busca de maior eficiência, *não* se constitui em mudança. Segundo Lima e Bressan (2003, p.19), “por essas razões, muitos autores esquivam-se de apontar uma definição do fenômeno, temendo o terreno conceitual pantanoso que terão que enfrentar”.

Diversos são os níveis e focos de abordagem existentes para a explicação do fenômeno, porém, como confirmam Castells (1999) e Silva (1999) todos concordam em um ponto: a mudança organizacional é um fato da vida contemporânea e deve continuar a ser um imperativo, no futuro.

Para Silva (2001), de acordo com o tipo de interesse assumido pela pesquisa desenvolvida por cada autor, os diferentes focos de abordagem podem

variar, entre outras coisas, em função da origem, do contexto, do conteúdo, do processo gerador, da finalidade e da direção da mudança. Desse modo, o autor aponta que qualquer estudo desenvolvido sobre a mudança organizacional precisa deixar claro o tipo de conceito de mudança assumido.

Com base em uma revisão detalhada da literatura, Lima e Bressan (2003) reúnem diversas definições para o conceito de mudança organizacional, e apresentam a síntese dos principais conceitos considerados relevantes em sua revisão bibliográfica no Quadro 2.

Quadro 2

Definições teóricas sobre mudança organizacional

<b>Definição encontrada</b>	<b>Referência</b>
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras & Robertson (1992)
Acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford & Ford (1994)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et alii (1994)
Seqüência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
Atividades intencionais pró-ativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)

<b>Definição encontrada</b>	<b>Referência</b>
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)

Fonte: Lima e Bressan (2003).

As autoras complementam o quadro com a definição de mudança proposta por Porras e Robertson (1992) que se baseia na categoria da mudança: planejada ou não. Esses autores ressaltam que a mudança planejada é resultante de intervenções do desempenho organizacional e busca melhoria do desempenho do indivíduo, pela mudança de seu comportamento no trabalho. Para os autores, a mudança no comportamento dos membros da organização é a essência da mudança organizacional e, além disso, qualquer mudança de sucesso só consegue persistir no tempo se, em resposta às mudanças nas características organizacionais, os indivíduos alteram seu comportamento de maneira apropriada.

Além dos autores já apontados no Quadro 2, Lima e Bressan (2003) citam ainda o trabalho de Motta (1999), que também não apresenta um conceito específico para mudança organizacional, mas destaca que esta deve ser percebida sob seis diferentes perspectivas: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política. Desse modo, a aquisição de novos valores e crenças, a demanda do ambiente organizacional e a modificação das relações sociais na organização representam a essência da mudança organizacional.

Lima e Bressan (2003) argumentam que apesar da aparente ausência de um mesmo eixo que norteie todas as definições mostradas no Quadro 2,

também é possível observar convergências em torno das dimensões da mudança apresentadas no Quadro 3.

Quadro 3

Convergência das definições sobre mudança organizacional em torno das dimensões

<b>Dimensões</b>	<b>Autores</b>
Intencionalidade	Robbins; Porras & Robertson; Araújo; Bressan; Bruno-Faria
Transformação / congruência sistêmica entre componentes	Nadler et alii; Araújo; Bressan; Bruno-Faria
Resposta ao ambiente	Bressan; Bruno-Faria; Nadler et alii
Temporalidade	Ford & Ford; Van de Ven & Poole
Construção social da mudança	Ford & Ford; Woodman
Resposta à demanda interna	Bressan; Bruno-Faria

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003)

As autoras afirmam que todas as demais dimensões identificadas foram mencionadas cada uma por um único autor: processo, técnicas, apoio superior, metas organizacionais, melhoria do desempenho organizacional, ambiente de trabalho, desempenho individual, melhoria das relações de trabalho e gestão por pessoal interno/externo. Sugerem ainda que é interessante observar que todas as dimensões se referem às conseqüências da mudança ou a métodos e técnicas para sua realização.

Com base nessas considerações, o conceito proposto por Lima e Bressan (2003, p.25) para mudança organizacional é:

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais - pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter conseqüências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Os diferentes focos de abordagem da mudança organizacional dão origem a uma variedade considerável de classificações.

### 2.1.3. Classificações

A relação entre mudança, gestão da mudança e êxito da mudança ainda não está totalmente estabelecida. Apesar de alguns autores afirmarem, com veemência, que a mudança não pode ser gerenciada, a premissa da maioria dos textos encontrados na literatura é de que isso é possível. A partir dessa premissa, percebe-se facilmente a relevância dos diferentes tipos de mudança e, conseqüentemente, da diferenciação das estratégias gerenciais e técnicas para lidar com cada um deles.

Segundo Lima e Bressan (2003), a tipologia de mudança organizacional mais amplamente divulgada refere-se a mudança *transformacional* versus *incremental*. As principais tipologias identificadas pelas autoras são apresentadas no Quadro 4, onde é interessante notar que os vários tipos de mudança selecionados mostram-se muito similares e, apesar de utilizarem nomenclaturas diferentes, ao final caracterizam duas formas principais de mudança:

- **Mudanças que alteram apenas alguns aspectos da organização** - Pequenos ajustes são realizados continuamente. Ocorrem em situações em que o ambiente é mais estável.
- **Mudanças que atingem a organização como um todo** - Envolve uma ruptura de padrões anteriores e um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente.

Quadro 4

Tipos de mudança organizacional

Referência	Tipos de mudança	
Weick & Quinn (1999)	<p><b>Contínua</b></p> <p>Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.</p>	<p><b>Episódica</b></p> <p>Mudança pouco freqüente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.</p>

Referência	Tipos de mudança	
Nadler et alii (1994)	<b>Incremental / contínua</b> Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
Silva (1999)	<b>Incremental / organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	<b>Transformacional / institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
Porras & Robertson (1992)	<b>1ª ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	<b>2ª ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.
Robbins (1999)	<b>1ª ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2ª ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
Greenwood & Hinnings (1996)	<b>Convergente</b> Ajuste fino na orientação organizacional existente.	<b>Radical</b> Ruptura com a orientação existente e transformação da organização. Pode ser:  <b>Revolucionária</b> – acontece de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes da organização;  <b>Evolucionária</b> – ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003)

Além das tipologias apresentadas por Lima e Bressan (2003), é interessante destacar a classificação de Ford & Ford (1995) sobre a intencionalidade das mudanças e os dois diferentes critérios de classificação de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998). O primeiro é baseado na amplitude da mudança e o segundo trata da forma como é conduzido o processo. Essas novas classificações são apresentadas a seguir no Quadro 5, que complementa o Quadro 4.

Quadro 5

Outros tipos de mudança organizacional

Referência	Tipo de mudança		
Ford e Ford (1995)	<p><b>Intencional</b></p> <p>Quando um agente de mudança estabelece - de maneira deliberada e consciente - condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las através de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.</p>	<p><b>Não intencional</b></p> <p>Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifesta-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários, ou conseqüências inesperadas da ação.</p>	
Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)	<p><b>Micro-mudança</b></p> <p>Focalizada dentro da organização.</p> <p>Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.</p>	<p><b>Macro-mudança</b></p> <p>Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente.</p> <p>Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.</p>	
	<p><b>Espontânea</b></p> <p>Não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações. É oriunda das ações do dia-a-dia e é guiada por pessoas que não ocupam uma verdadeira posição de autoridade.</p>	<p><b>Planejada</b></p> <p>Acontece de maneira programada, ou seja, é regida por um sistema ou um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos.</p>	<p><b>Dirigida</b></p> <p>Precisa de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação.</p>

Para o caso de mudanças estratégicas, Silva (2001) indica um critério de classificação específico, construído por Giroux (1990), baseado em quatro diferentes dimensões. A síntese desse critério é apresentada no Quadro 6.

Quadro 6

Critério para classificação de mudanças organizacionais estratégicas

Dimensões	Características
<b>Natureza</b>	Quanto à natureza da mudança, ela pode ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>parcial</b> ou <b>total</b>, conforme a superfície de impacto;</li> <li>• <b>superficial</b>, afetando apenas o nível das práticas, ou <b>profunda</b>, afetando os postulados de base da estratégia, no que diz respeito à profundidade da mudança;</li> <li>• <b>marginal</b> ou <b>radical</b>, de acordo com as diferenças (<i>ou os gaps</i>) entre os dois estágios sucessivos.</li> </ul>
<b>Compatibilidade</b>	Quanto à possibilidade de articulação com a estratégia atual, a mudança pode ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>compatível</b> ou <b>incompatível</b>.</li> </ul>
<b>Tempo da mudança</b>	Quanto ao tempo da mudança, ela pode ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>lenta</b> ou <b>rápida</b>, conforme o ritmo;</li> <li>• <b>permanente</b> ou <b>temporária</b>, de acordo com a duração dos impactos;</li> <li>• de <b>urgência percebida</b> ou <b>urgência não percebida</b>.</li> </ul>
<b>Processo</b>	Quanto ao processo, a mudança pode ser: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>deliberada</b> ou <b>emergente</b>.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Giroux (1990) apud Silva (2001).

Com base nessas quatro dimensões, Giroux (1990, apud Silva, 2001) identifica cinco tipos de mudança mencionados na literatura da administração.

Esses tipos de mudança são classificados de acordo com as dimensões citadas no Quadro 6 e descritos a seguir:

- **Ruptura** - Tipo de mudança que pode ser considerada como revolucionária, pois atinge todos os níveis da estratégia. Implica uma transformação dramática da posição da empresa, seja em resposta a uma crise interna ou a uma descontinuidade importante no ambiente. Gera questionamento sobre as rotinas e práticas vigentes na organização. Tendo em vista o caráter crucial e a urgência da situação se faz necessária uma ação imediata e enérgica, que pode resultar em uma mudança fortemente deliberada, imposta por novos dirigentes recrutados.
- **Sobressalto** - Mudança que afeta as práticas da organização, porém geralmente se insere dentro do quadro das regras existentes. Possui um aspecto transitório marcado por uma transformação momentânea das atividades visando a adaptação da organização a uma variação pontual no ambiente. A tomada de decisão tende a ser centralizada por causa da pequena margem de tempo para a sua realização. Apesar de temporária, sua assimilação pode não ser tão simples, pois é possível que ocorram repercussões na organização a longo-prazo.
- **Erosão** - Tipo de mudança que, através da acumulação de mudanças marginais, produz uma transformação global e radical a longo-prazo. Refere-se a mudanças emergentes, muitas vezes involuntárias ou mesmo inconscientes, influenciadas por grandes variações no ambiente. Tende a transformar a identidade, o domínio e as práticas organizacionais.
- **Elaboração** - Mudança evolutiva, gradual e durável. Geralmente representa um refinamento da estratégia atual, podendo, no entanto, afetar os seus mais diferentes níveis e ter a longo-prazo um impacto significativo sobre o conjunto dessa estratégia. Representa um ajuste da organização à evolução de seu ambiente. Esse tipo de mudança ocorre devido à necessidade de aprendizado nas organizações em face das exigências emergentes do ambiente em transformação. Pode ser dirigida pelo topo da organização, emergir da base, ou ser consequência desses dois movimentos simultaneamente.

- **Enxerto** - É um tipo de mudança significativo. Adiciona novos valores e escolhas de domínios ou práticas à estratégia da organização, que não entram em contradição com as regras em vigor, apesar de serem radicalmente diferentes destas. Representa um enxerto de significação na história da organização. Existem poucos dados históricos sobre esse tipo de mudança na literatura específica.

Quadro 7

Classificação dos cinco tipos de mudanças estratégicas de acordo com o critério de Giroux (1990)

Tipos de Mudança	Classificações quanto às dimensões			
	Natureza	Compatibilidade	Tempo	Processo
<b>Ruptura</b>	total, profunda e radical	incompatível	urgente e rápida	deliberada
<b>Sobressalto</b>	parcial, superficial e marginal	compatível	urgente, rápida e temporária	deliberada
<b>Erosão</b>	total, profunda e marginal	compatível	lenta	emergente
<b>Elaboração</b>	parcial ou total, radical ou marginal	compatível	lenta e permanente	emergente ou deliberada
<b>Enxerto</b>	parcial e radical, superficial ou profunda	compatível	permanente	deliberada

Com base nos diferentes critérios apreendidos da literatura sobre mudança, Silva (2001) propõe uma síntese de classificação apresentada no Quadro 8. Segundo o autor, é importante ressaltar que, por causa das ambigüidades existentes na forma como os termos são utilizados nos diferentes critérios presentes na literatura, foram realizadas algumas escolhas quanto à sua utilização, podendo essa seleção não ser coincidente com as escolhas de outros autores. Deve-se observar também que as diferentes dimensões apresentadas no Quadro 8 podem influenciar-se mutuamente e que os tipos de mudança

identificados em cada uma das dimensões devem ser entendidos como posições de um mesmo contínuo e não como elementos discretos.

#### Quadro 8

Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança

Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	<p><u>intencional</u> (também chamada de <i>deliberada</i>) – aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização;</p> <p><u>não intencional</u> (também chamada de <i>emergente</i>) – aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.</p>
Quanto ao controle sobre o processo	<p><u>programada</u> (também chamada de <i>planejada</i> – é importante ressaltar aqui que existe certa ambigüidade no emprego do termo <i>planejada</i>, que algumas vezes é utilizado como sinônimo de mudança intencional) – aquela cujo processo segue uma seqüência de eventos projetados pela organização;</p> <p><u>dirigida</u> – aquela que, embora não haja uma seqüência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização;</p> <p><u>espontânea</u> – aquela que acontece sem que a direção da organização tenha o controle sobre o processo.</p>
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	<p><u>macro</u> – aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização;</p> <p><u>micro</u> – aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.</p>
Quanto à freqüência de ocorrência	<p><u>evolutiva</u> (também chamada de <i>incremental</i>) – aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo seqüencial, freqüente, mas que, em longo prazo podem mesmo chegar a produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização;</p> <p><u>episódica</u> (também chamada de <i>intermitente</i>) – aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.</p>

Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	<p><u>normal</u> (também chamada de <i>marginal</i> ou <i>contínua</i>) – aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial;</p> <p><u>radical</u> (também chamada de <i>severa</i> ou <i>descontínua</i>) - aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.</p>
Quanto ao tipo de impacto causado à organização e à sua estratégia atual	<p>Optou-se por adotar a classificação de Giroux (1990):</p> <p><u>Ruptura</u></p> <p><u>Sobressalto</u></p> <p><u>Erosão</u></p> <p><u>Elaboração</u></p> <p><u>Enxerto</u></p>
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	<p>de natureza predominantemente <u>técnica / econômica</u> – aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização;</p> <p>de natureza predominantemente <u>humana / social</u> – aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.</p>
Quanto à forma como se desenvolve no contexto da comunicação organizacional	<p>Optou-se por adotar a classificação proposta por Taylor (1993), baseada na <i>metáfora do texto e da conversação</i>*:</p> <p><u>dedutiva</u> – aquela que tem origem no <i>texto</i> da organização;</p> <p><u>indutiva</u> – aquela que tem origem na <i>conversação</i>;</p> <p><u>abdutiva</u> – aquela que tem origem simultânea no <i>texto</i> e na <i>conversação</i>.</p> <p>* O nível do texto corresponde ao modo como a organização é concebida como um <i>objeto de discurso</i>, antes mesmo de se tornar um objeto de gestão e planejamento. O nível da conversação corresponde à realidade das interações ou <i>transações</i> que acontecem de modo continuado.</p>

Fonte: Silva (2001).

Silva (2001) acredita que, apesar de não representar toda a gama de classificações que pode ser encontrada na literatura sobre a mudança organizacional, essa variedade de critérios apresentados no Quadro 8 é

suficiente para demonstrar a diversidade de enfoques que tem sido adotada para a abordagem do tema nas teorias da administração.

#### 2.1.4. Forças para a mudança

O processo de mudança organizacional começa com o aparecimento de forças que desestabilizam o *status quo* da organização. Essas forças podem ser originárias tanto do ambiente externo como de dentro da organização. (Kisil, 1998). Para o autor, o impacto dessas *forças desestabilizadoras* depende de sua natureza e intensidade, assim como da própria capacidade da organização em enfrentá-las, absorvendo o seu impacto com ou sem as mudanças necessárias. O autor afirma ainda que conhecer as razões da mudança é o primeiro passo de um modelo para o entendimento do processo de Mudança Organizacional.

As forças desestabilizadoras externas podem resultar de mudanças no ambiente social, político, econômico ou tecnológico onde a organização se encontra (Bateman & Snell, 1998; Kisil, 1998). Nessa mesma linha, Robbins (2002) identifica seis forças específicas que estimulam a mudança. Na verdade, além das forças já citadas, ele destaca outras duas: *Natureza da Força de Trabalho* e *Competição*. Kisil (1998) e Robbins (2002) apresentam quadros com essas forças e alguns exemplos de cada uma delas. As definições e exemplos dos dois autores foram consolidados no Quadro 9.

Quadro 9

Forças para a Mudança

Força	Exemplos
<p><b>Tecnológica</b></p> <p>A evolução da tecnologia está mudando o trabalho e as organizações. A substituição da supervisão direta, por exemplo, tem aumentado a amplitude de controle dos administradores e “achatado” as organizações. A sofisticação da tecnologia da informação também vem tornando as organizações mais ágeis. As organizações tiveram que se tornar mais maleáveis, assim como seus funcionários.</p>	<p>Melhoria das comunicações; Melhoria dos transportes; Computadores mais rápidos e mais baratos; Programas de TQM; Programas de reengenharia.</p>

Força	Exemplos
<p><b>Econômica</b></p> <p>Determinante de uma série importante de mudanças em qualquer sociedade. Por exemplo, a variação na demanda de consumo de bens e serviços de acordo com períodos de recessão ou expansão. As organizações devem aprender a lidar com essas flutuações próprias do mercado.</p> <p>Robbins refere-se especificamente aos <i>choques econômicos</i>. Para o autor, nas décadas de 50 e 60, o passado representava um prólogo aceitável para o futuro e hoje isso não é mais verdade. Desde o início dos anos 70 os <i>choques econômicos</i> têm imposto contínuas mudanças às organizações.</p>	<p>Expansão da economia ou recessão.</p> <p>Colapso dos preços dos imóveis na Ásia;</p> <p>Desvalorização do rublo;</p> <p>Mudança nos preços do petróleo.</p>
<p><b>Política</b></p> <p>Determinada pela opção ideológica do grupo que detém o poder. Robbins refere-se especificamente à <i>política internacional</i>. Segundo o autor, embora as escolas de Administração falem de uma perspectiva global desde o início dos anos 80, ninguém poderia imaginar como a política internacional iria se modificar nos últimos anos.</p>	<p>Conservadores ou progressistas no poder.</p> <p>Internacional: Colapso da União Soviética; Abertura dos mercados na China; Negros no poder na África do Sul.</p>
<p><b>Social</b></p> <p>Mudanças em crenças, valores, atitudes e opiniões. que provocam novas aspirações levando os indivíduos à busca de outros bens e serviços. As tendências sociais da geração passada sugerem diversas mudanças às quais as organizações têm de se ajustar.</p>	<p>Atitudes em relação aos fumantes; Casamento mais tarde entre os jovens;</p> <p>Valores de meio ambiente não-poluído.</p>
<p><b>Natureza da Força de Trabalho</b></p> <p>Quase todas as organizações estão tendo que se ajustar a um ambiente multi-cultural. As políticas e práticas de recursos humanos tiveram de mudar para conseguir atrair e reter essa força de trabalho mais diversa. Várias empresas estão tendo que gastar muito em treinamento para melhorar as habilidades de seus funcionários.</p>	<p>Maior diversidade cultural;</p> <p>Aumento de profissionais;</p> <p>Recém-contratados com habilidades inadequadas.</p>

Força	Exemplos
<p><b>Competição</b></p> <p>A economia globalizada significa que a concorrência pode estar do outro lado da cidade ou do outro lado do mundo. O aumento da competitividade também significa que as organizações já estabelecidas precisam se defender tanto dos concorrentes tradicionais como das pequenas e empreendedoras empresas. As organizações bem-sucedidas serão aquelas capazes de mudar para responder à concorrência. Terão de ser flexíveis e contar com uma força de trabalho igualmente flexível, capaz de se adaptar às condições em rápida mudança.</p>	<p>Concorrência globalizada; Fusões e consolidações; Crescimento do comércio eletrônico.</p>

Fonte: Adaptado de Kisil (1998) e Robbins (2002).

Para Kisil (1998) as forças desestabilizadoras internas podem ser resultantes de três possíveis fontes:

1. Associações profissionais ou corporações que têm os seus representantes atuando dentro da organização. Esses indivíduos são constantemente alimentados por informações, práticas ou tecnologias inovadoras que afetam a sua “corporação”. Por exemplo, médicos são integrados à classe médica e a seus conceitos e orientações através de congressos, conferências, cursos e publicações científicas. Elementos inovadores são trazidos para dentro da organização em que cada médico atua. É importante considerar a influência desses elementos nas organizações nas quais as profissões se organizaram de forma corporativa.
2. Novos objetivos ou metas organizacionais. Uma nova direção organizacional pode resultar na entrada de um novo diretor, no estabelecimento de mudanças estratégicas em seus processos e métodos, ou em novas tecnologias. Para que as novas metas sejam atingidas são necessários novos processos organizacionais.
3. Excedente de recursos ocasionando novas oportunidades de crescimento e desenvolvimento, que podem alterar substancialmente o perfil da organização.

O Quadro 10 exemplifica algumas dessas forças e seu impacto sobre a vida organizacional.

## Quadro 10

## Fontes internas da Mudança Organizacional

Fontes	Resultando em mudanças
Associações profissionais	Novos métodos de realização do trabalho na especialidade são aplicados nos locais de trabalho.  Novos processos organizacionais são criados para acomodar os novos métodos.
Novos objetivos (metas) organizacionais	Novos espaços físicos para acomodar as novas unidades operacionais necessárias para atingir os novos objetivos.  Novos indivíduos são contratados para atuar nas novas áreas.  Revisão de estruturas organizacionais para acomodar novas áreas.
Recursos organizacionais excedentes	Redefinição de prioridades no uso desses recursos.  Redefinição do uso de pessoal, o que poder e querer a reciclagem e treinamento dos funcionários em novas áreas de conhecimento e prática.

Fonte: Kisil (1998).

Para uma análise adequada da mudança organizacional é necessário avaliar a interação dessas forças, que representam o *porquê*, com o *quê* e o *como* da mudança. Na opinião de Pettigrew (1996), para que a pesquisa sobre a tomada de decisão e mudança estratégica seja correta na teoria e útil na prática deve integrar as idéias a respeito do contexto, do processo, e do conteúdo da mudança. Para o autor, o ponto de partida para a análise de uma mudança organizacional é a noção de que a formulação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõe controlar seu contexto e processo.

Na definição de Pettigrew (1996), o contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua e o contexto interno trata da estrutura, da cultura organizacional e do contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudanças devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas e o processo de mudança trata das ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram modificar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o *quê* da mudança faz parte do conteúdo, muito do *porquê* surge da análise do contexto interno e externo e, o *como* pode ser compreendido pela análise do processo.

Ainda segundo Pettigrew (1996), uma das fraquezas da literatura existente sobre a estratégia dos negócios é seu enfoque na ligação entre o contexto externo e o conteúdo. Essa preocupação praticamente exclusiva é em grande parte responsável pela falta de aceitação das soluções planejadas. A sugestão prática do autor é que a ação para modificar as estratégias organizacionais depende não apenas da habilidade para ligar o *quê* da mudança ao contexto externo da empresa, mas também da capacidade para ligar e moldar tais sugestões à política interna da empresa e gerenciar tais conexões por meio de considerações hábeis a respeito do processo administrativo.

## 2.2. Gestão da mudança

Cada vez mais, as organizações no mundo todo estão enfrentando, entre outros desafios, mercados mais turbulentos, acionistas e clientes mais exigentes e consumidores com maior discernimento. Nos dias de hoje, as empresas precisam ter capacidade para lidar com o clima constante de mudança nos negócios, à medida que cada vez mais empresas se tornam verdadeiramente dinâmicas em suas atividades. Muitas organizações estão se reestruturando devido aos novos desafios. Aquelas que forem incapazes de se adaptar estão fadadas ao provável fracasso.

Diversas pesquisas revelam que a maioria das iniciativas de mudança fracassa. Senge (2000) destaca dois estudos independentes do início dos anos 90 - publicados pela Arthur D. Little e pela McKinsey & Co. - indicando que, de centenas de programas corporativos de Gestão de Qualidade Total estudados, cerca de dois terços acabam sendo suspensos porque deixam de produzir os resultados esperados. O mesmo ocorre com a reengenharia: inúmeros artigos, incluindo alguns dos próprios fundadores da reengenharia, apontam para um índice de fracasso de aproximadamente 70 por cento. Em um estudo realizado com mais de cem empresas em processo de *transformação empresarial*, Kotter (1998) constatou que mais da metade não sobreviveu às fases iniciais. O autor identificou algumas empresas *bem-sucedidas* e outras que foram *verdadeiros fracassos*, porém a vasta maioria se classificava entre os dois extremos, com uma distinta *tendência ao fracasso*. Todos estes estudos apóiam a afirmação de que o histórico das empresas no que se refere à sustentação de mudanças significativas, não é muito bom.

Senge (2000) aponta que apesar do envolvimento de pessoas talentosas e comprometidas conduzindo a mudança, com substanciais recursos alocados a esse esforço e altos interesses em risco, o fracasso na sustentação dessas mudanças se repete cada vez mais. Os executivos que percebem a necessidade constante de mudanças e conseguem conduzi-las e mantê-las estão no caminho certo. As empresas que fracassam na sustentação de mudanças significativas acabam se deparando com uma crise, e, nesse momento, restam poucas opções e mesmo com esforços heróicos elas com frequência entram em declínio.

Na visão de Castro (2003) a mudança é talvez uma das mais difíceis e perigosas tarefas que uma pessoa tem que conduzir, pois os que serão beneficiados por ela geralmente não se levantam para apoiá-la, enquanto aqueles que vislumbram a possibilidade de algum prejuízo fazem ferrenha oposição aos condutores do processo.

Contudo, além dos incontestáveis riscos associados à mudança, é praticamente um consenso entre os que se dedicam à gestão de organizações que mudar é uma constante na vida das instituições que pretendem manter-se íntegras e produzindo benefícios sociais e econômicos para seus empregados e para a sociedade.

Castro (2003) aponta que uma rápida consulta à literatura especializada revela centenas de títulos indicando a *necessidade* de mudar e ensinando *em que* mudar. Há muitas evidências sobre o rápido desenvolvimento científico, tecnológico, gerencial, econômico e social, gerando grandes transformações no entorno das organizações e quebrando a sintonia, duramente construída ao longo dos anos, entre o projeto da organização e o seu meio ambiente. É possível encontrar também diversas referências sobre mudança de mercado, de tecnologia, de logísticas, de normas e padrões e de relações entre competidores, exigindo constantes ajustes na estratégia das organizações para que ela se mantenha alinhada com as demandas de seus *stakeholders*. Porém, quando a preocupação é sobre *como* conduzir a mudança organizacional, não se encontra material tão abundante.

A questão não é buscar metodologias do tipo receitas ou regras que ensinem o passo a passo para condução eficaz de uma estratégia de mudança organizacional. As possibilidades de resposta são tão amplas que se torna praticamente impossível generalizar e padronizar procedimentos. Desse modo, o

que se busca, em primeiro lugar, é compreender as forças que moldam a mudança organizacional: os medos, as fraquezas, as oportunidades e ameaças, os interesses dos indivíduos e grupos, os tipos de resistências que podem emergir, as formas e conteúdos das propostas de mudança, as coalizões de poder e o modo de comunicação envolvido, entre outras variáveis importantes. A compreensão e a análise dessas forças é a base para a elaboração de uma estratégia de mudança organizacional específica para cada organização, de acordo com suas características.

Para Castro (2003) os processos de mudança bem-sucedidos precisam que alguns elementos sejam bem resolvidos para que possam funcionar como impulsores da mudança. O autor identifica alguns deles: uma clara definição dos fatores que justificam a mudança; um projeto de mudança racional elaborado de forma participativa; um processo de negociação interna e externa que informe *por que, o que, para que e como* as coisas serão mudadas; um processo de criação e reciclagem de capacidades para atender às novas demandas organizacionais, geradas pela mudança e uma gerência de mudança competente.

Existem duas maneiras básicas de lidar com as mudanças: de forma reativa e de forma pró-ativa ou planejada. A maneira *reativa* é aquela que procura manter a organização em seu curso, resolvendo os problemas *à medida que estes aparecem*, ou seja, as atitudes são reações a mudanças que já aconteceram. Por outro lado, a mudança *pró-ativa* envolve ações planejadas deliberadamente para modificar o *status quo* da organização. Esse tipo de mudança visa o estabelecimento de um novo curso ao invés da correção do atual, assim como procura antecipar mudanças nos ambientes externo e interno e busca maneiras de enfrentar às novas condições previstas. Para Robbins (2002) a mudança planejada é intencional e orientada para resultados. Os objetivos desse tipo de mudança são, essencialmente, melhorar a capacidade da organização em se adaptar às mudanças em seu ambiente, e mudar o comportamento das pessoas e dos grupos dentro da organização. Para o estudo da gestão da mudança, as que interessam são justamente aquelas que sejam pró-ativas e significativas.

Antes de analisar o processo de mudança e como gerenciá-lo, é necessário abordar dois conceitos: o agente de mudanças – o responsável pelo processo, e a resistência à mudança, sua maior dificuldade.

### 2.2.1. Agentes da mudança

Os agentes da mudança são pessoas que atuam como catalisadores do processo dentro da organização e assumem a responsabilidade pela administração das atividades da mudança. Podem ser pessoas contratadas especificamente para esse fim ou não e funcionários da própria organização ou consultores externos. Em geral, os alto executivos costumam ser vistos naturalmente como agentes de mudança.

Segundo Robbins (2002), a tendência dos dirigentes das empresas nos principais esforços de mudança, tem sido optar cada vez mais pelos serviços temporários de consultores externos, que possuem conhecimento especializado em teorias e métodos de mudança. A crença embutida nessa opção é de que esses consultores possam oferecer uma perspectiva mais objetiva que os indivíduos de dentro da organização. Por outro lado, levam certa desvantagem quando se trata de compreender a história, a cultura, os procedimentos operacionais e as pessoas da organização. Geralmente também se mostram mais dispostos a iniciar mudanças mais profundas, o que pode ser um benefício ou uma desvantagem, pois não terão de conviver com as repercussões do processo. Em compensação, os administradores ou especialistas internos, especialmente aqueles que estão na empresa há muito tempo, tendem a se mostrar mais cautelosos, pois se preocupam em saber como lidar com velhos amigos e colegas. As opções de mudança desses agentes se inserem basicamente em quatro categorias que são apresentadas no Quadro 11.

Quadro 11

O que os agentes de mudança podem mudar

<b>Categoria</b>	<b>Mudança</b>
Estrutura	Alterações nas relações de autoridade, mecanismos de coordenação, replanejamento do trabalho ou de qualquer outra variável estrutural.
Tecnologia	Engloba modificações na maneira pela qual o trabalho é processado e nos equipamentos utilizados.
Instalações	Mudanças nos espaços e no arranjo físico do ambiente de trabalho.
Pessoas	Modificação de atitudes, habilidades, expectativas, percepções e/ou comportamentos dos funcionários.

Fonte: Adaptado de Leavitt (1964) e Robertson, Roberts e Porras (1993).

### 2.2.2. Resistência à mudança

Um dos fatores que mais dificultam as mudanças nas organizações é a *resistência à mudança*. Segundo Robbins (2002) uma das descobertas mais bem-documentadas nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas é que as organizações e seus membros resistem à mudança. Em alguns aspectos, essa resistência pode até ser positiva, como por exemplo, no fato de oferecer um grau de estabilidade e previsibilidade ao comportamento dos indivíduos. Se não houvesse nenhuma resistência, o comportamento organizacional teria uma aleatoriedade caótica. Outro exemplo de benefício possível da resistência é a possibilidade de estímulo ao questionamento e a uma discussão saudável sobre os méritos da idéia resultando em uma nova decisão. Porém existe uma inequívoca desvantagem na resistência, pois ela costuma ser uma grande barreira à adaptação e ao progresso.

A resistência à mudança nem sempre aparece de maneira padronizada. Robbins (2002) sugere que ela pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Não há dúvida de que é mais fácil enfrentar a resistência quando ela é aberta e imediata. O maior desafio para as organizações é administrá-la quando ela é implícita ou protelada. O problema em lidar com a resistência implícita surge do fato de seus traços serem bem mais sutis e, portanto, mais difíceis de serem identificados. Como exemplos de resistência implícita podemos citar a perda de lealdade à organização, perda de motivação para o trabalho, aumento dos erros e defeitos e aumento do absenteísmo por “questões de saúde”. No caso das ações proteladas o perigo está na possibilidade de reações fora do contexto e fora de controle. Uma mudança pode causar apenas uma reação mínima no momento de sua implementação, e a resistência acabar vindo à tona semanas, meses ou até anos depois. Desse modo, uma pequena mudança que causaria um pequeno impacto pode se transformar na gota d’água que transborda o copo. Pode haver então a explosão de alguma reação aparentemente fora de proporção ocasionada pelo fato da resistência ter sido protelada e armazenada. O que surge nesse momento é o acúmulo das reações causadas pelas mudanças anteriores.

Por uma questão analítica, Robbins (2002) divide as fontes de resistência em duas categorias: individuais e organizacionais, no entanto, na prática, elas geralmente se sobrepõem. As fontes indicadas são apresentadas no Quadro 12.

## Quadro 12

## Categorias de resistência à mudança

<b>Resistência Individual</b>	<b>Resistência Organizacional</b>
Residem nas características humanas básicas, como percepções, personalidades e necessidades.	As organizações, por sua natureza, são conservadoras e resistem ativamente a mudanças (Hall, 1987). Não é preciso procurar muito pelas evidências desse fenômeno.
<p>Cinco motivos pelos quais as pessoas resistem à mudança:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hábito – para enfrentar a complexidade da vida, criamos hábitos ou respostas programados;</li> <li>2. Segurança – resistem por se sentirem ameaçadas;</li> <li>3. Fatores Econômicos – preocupação com redução dos rendimentos;</li> <li>4. Medo do Desconhecido – a mudança faz o conhecido ser trocado pela ambigüidade e incerteza. “medo de não conseguir”;</li> <li>5. Processamento Seletivo de Informações – as pessoas moldam o mundo por meio de suas percepções e este resiste a mudanças. Dessa maneira, passam a processar seletivamente as informações para manter suas percepções intactas. Ouvem só o que querem e ignoram informações que possam desafiar o que construíram.</li> </ol>	<p>Seis principais fontes para a resistência organizacional (Katz e Kahn, 1978):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inércia Estrutural – as organizações possuem mecanismos internos que produzem estabilidade. Por exemplo, o processo de seleção sistematicamente escolhe certos tipos e rejeita outros. O treinamento e outras técnicas reforçam determinados papéis e habilidades.</li> <li>2. Foco Limitado de Mudança – as organizações são formadas por subsistemas interdependentes. Dessa forma, mudanças limitadas a um subsistema específico tendem a ser anuladas pelo sistema mais amplo.</li> <li>3. Inércia de Grupo – mesmo que os indivíduos queiram mudar seu comportamento, as normas de grupo agem como limitadoras.</li> <li>4. Ameaça à Especialização – mudanças nos padrões organizacionais podem ameaçar a exclusividade de alguns especializados.</li> <li>5. Ameaça às Relações de Poder Estabelecidas – qualquer redistribuição de autoridade pode ameaçar as relações de poder já estabelecidas na organização.</li> <li>6. Ameaça às Alocações de Recursos Estabelecidas – os grupos que controlam algum tipo de recurso que possa ser cortado costumam ver as mudança como ameaças.</li> </ol>

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

As conseqüências da mudança organizacional para os empregados podem ser investigadas em momentos distintos: no início do processo, durante sua implementação ou após a introdução das mudanças. É claro que, em qualquer momento que se analise, esses processos geram enorme incerteza para os indivíduos. Os estudos sobre mudança organizacional e as várias abordagens para implementação dessas mudanças têm se preocupado com essa insegurança e buscado elaborar diversas estratégias para redução desse fator.

Robbins (2002) aponta que a reação a essa incerteza tem sido bastante estudada na literatura e corresponde a diversas formas de resistência a intervenções dessa natureza. Na classificação de Ashton e Mael (1998), essa resistência pode estar dentro dos limites implicitamente estabelecidos como aceitáveis dentro da organização (resistência autorizada) ou ultrapassá-los (resistência não autorizada). De acordo com as dimensões identificadas por esses autores, são apresentados, no Quadro 13, alguns exemplos de formas de resistência que podem estar presentes em situações de mudança.

Quadro 13

Exemplos de formas de resistência à mudança, conforme dimensões da resistência

Aceitação da resistência	Orientada		Difusa	
	Facilitativa	De oposição	Facilitativa	De oposição
Autorizada	Manifestação de desacordo	Recusa em participar	Piadas sobre a mudança e seus agentes	Concordância aparente com a mudança
Não-autorizada	Desobediência a (novas) regras, que prejudicam o trabalho	Sabotagem do processo de mudança	Crítica a gerentes envolvidos na mudança	Atraso em todas as convocações sobre a mudança

Fonte: Adaptado de Ashforth e Mael (1998).

As resistências dos empregados podem ser tentativas de manutenção da própria identidade, que se vê ameaçada pelas mudanças que acontecem dentro da organização. Lima e Bressan (2003) apontam que, para alguns autores – entre eles, Ashforth & Mael (1998), Valley & Thompson (1998) e Nadler (1994) – essas mudanças se refletem basicamente nas redes de relações informais entre

os membros da organização e na perda de poder associado à ocupação de determinados cargos, ao domínio de conhecimentos ou a habilidades específicas valorizadas antes da mudança. Podem se refletir também sobre a tarefa e, portanto, sobre a autonomia e controle exercidos anteriormente pelo empregado na sua execução.

Para Kanter (1991), a vida dos membros das organizações também pode ser fortemente afetada pela mudança organizacional através do seu impacto sobre as carreiras e a maneira como essas são definidas. A autora apresenta uma análise das principais mudanças nas relações organização-empregado, ocorridas na década anterior, e suas principais conseqüências para as carreiras dentro das organizações. Os principais processos identificados são as reestruturações, a contratação de trabalho temporário ou terceirizado e o incentivo ao empreendedorismo.

Em seu estudo, Kanter (1991) indica que entre outras mudanças, o melhoramento de processos de trabalho nas reestruturações costuma vir acompanhado da redução de quadros de pessoal. Em muitas organizações, também mudam os sistemas de remuneração, com aumento da parte variável e redução da parte fixa dos salários, recompensando pelo desempenho e não pelo cargo. A contratação de trabalho terceirizado tem sido outra estratégia utilizada pelas organizações na busca de maior eficiência. Ainda segundo Kanter (1991), ansiedade e exaustão são reações afetivas típicas dos “sobreviventes” de tais processos, que são obrigados a assumir uma carga maior de trabalho, ao mesmo tempo em que convivem com a insegurança diária sobre a continuidade de sua relação com a organização.

Para completar a discussão sobre resistência à mudança é preciso mencionar às políticas envolvidas no processo. Segundo Buchnam e Badhan (1999), como a mudança invariavelmente ameaça o *status quo*, ela implica inerentemente, em atividade política.

Robbins (2002) aponta que os agentes internos de mudança costumam ser indivíduos de altos escalões da empresa, com muito a perder. Em geral, alcançaram a posição que ocupam através do desenvolvimento de habilidades e padrões de comportamento favorecidos pela organização. Tendo em vista que a mudança representa uma ameaça a essas habilidades e padrões, esses indivíduos podem ter medo de deixar de ser o tipo valorizado pela empresa, aumentando assim a chance de outras pessoas tomarem deles o poder.

Para Robbins (2002), a dimensão política sugere que o ímpeto para a mudança tem maior probabilidade de surgir com os agentes externos, como os funcionários novos ou com os administradores ligeiramente deslocados da estrutura de poder central. Aqueles que se esforçaram durante muito tempo para construir uma carreira dentro da organização e finalmente atingiram uma posição de poder na hierarquia costumam ser um grande obstáculo à mudança, pois essa representa uma ameaça bem real a seu *status* e a sua posição. Apesar desses fatores, pode-se esperar que esses indivíduos resolvam implementar mudanças, até mesmo para provar que são peças importantes na organização. Agindo como agentes de mudança, podem sinalizar aos vários grupos envolvidos – acionistas, fornecedores, funcionários, clientes – que dominam os problemas e possuem capacidade de adaptação a um ambiente dinâmico. É fácil concluir que quando esses indivíduos são forçados a introduzir mudanças, tendem a implementar mudanças mais simples, de primeira ordem. As mudanças radicais são muito mais ameaçadoras.

Ainda segundo Robbins (2002), as lutas pelo poder dentro da organização são, em grande parte, responsáveis pela determinação da velocidade e quantidade das mudanças. O fato de se visualizar os executivos de longa carreira na empresa como prováveis fontes de resistência, explica porque os conselhos de diretoria, quando reconhecem a necessidade de mudanças de segunda ordem em suas organizações, freqüentemente buscam uma nova liderança em candidatos de fora da empresa.

Kotter e Schlesinger (1979) sugerem aos agentes de mudança seis táticas para enfrentar a resistência. Elas são apresentadas no Quadro 14.

Quadro 14

Seis táticas para enfrentar a resistência

<b>Educação e Comunicação</b>	É possível minimizar a resistência através da comunicação com os funcionários, auxiliando-os na compreensão da lógica da mudança. O pressuposto básico dessa tática é de que a fonte da resistência é a falta de comunicação ou pouca informação. Havendo confiança entre a administração e os funcionários e sendo esse <i>realmente</i> o problema, a tática pode auxiliar o processo.
-------------------------------	--

<b>Participação</b>	Quando a pessoa participa da decisão, se torna mais difícil que resista à mudança. Os opositores devem ser inseridos no processo decisório, <i>antes</i> que a mudança seja feita. Desde que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, obter comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final. Por outro lado, surge a possibilidade de uma solução de baixa qualidade e grande consumo de tempo.
<b>Facilitação e Apoio</b>	Os agentes de mudança podem oferecer diversas formas de apoio para a redução da resistência. As desvantagens são o consumo de tempo e o alto custo. Além disso, sua implementação não garante sucesso.
<b>Negociação</b>	A negociação pode ser uma tática necessária quando a resistência vem de uma fonte poderosa. Geralmente, porém, possui alto custo e risco de vulnerabilidade do agente de mudanças, por deixá-lo sujeito a chantagens por parte de outros indivíduos em posição de poder.
<b>Manipulação e Cooptação</b>	A manipulação trata de tentativas de influenciar disfarçadamente. É possível, por exemplo, distorcer fatos para torná-los mais atraentes, sonegar informações indesejáveis ou criar falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar mudanças. Já a cooptação é uma mistura de manipulação com participação, com a intenção de <i>conquistar</i> os líderes dos grupos de resistência oferecendo a eles papéis-chave nas decisões sobre a mudança. Essas duas táticas possuem custo relativamente baixo, porém podem se voltar contra o agente de mudanças se as pessoas envolvidas perceberem que estão sendo usadas. Caso isso ocorra, o agente perde totalmente a sua credibilidade.
<b>Coerção</b>	A coerção se refere ao uso de ameaças diretas ou força sobre os resistentes, como, por exemplo, em ameaças de transferências, perdas de promoções, avaliações negativas de desempenho e cartas de recomendação desabonadoras. As vantagens e desvantagens dessa tática são semelhantes às do item anterior.

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger (1979)

### 2.2.3. Modelos

Na literatura sobre mudança organizacional são encontrados diversos modelos, que se dividem, basicamente, em três categorias: os que se propõem a explicar *o que* muda nas organizações; os que tratam do *porque* da mudança (modelos causais) e os que procuram entender *como* ela ocorre (modelos do processo de mudança). Na última categoria se encontram dois tipos de modelos: os que apenas descrevem o processo e os que se preocupam com a implementação da mudança e como gerenciá-la.

#### 2.2.3.1. O que muda

Na busca de explicações sobre *o que* muda nos processos de mudança organizacional, Lima e Bressan (2003) indicam o modelo de *congruência*, apresentado, entre outros autores, por Nadler e co-autores (1994, 1998). Nesse modelo, o conceito de congruência é definido como o grau em que as necessidades, demandas, objetivos ou estruturas de um componente são complementares e consistentes com as de outro componente, ou seja, trata-se de uma medida de *encaixe* entre pares de componentes.

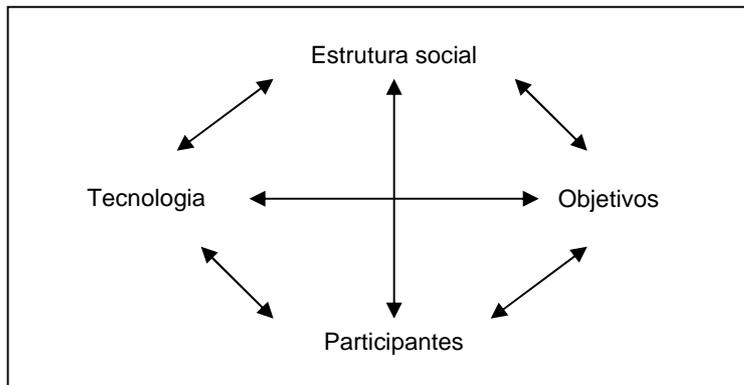
Considerando a organização como um sistema, a proposta é que ela inclua quatro componentes: o *trabalho*, as *pessoas* que o realizam, a *estrutura formal* que organiza o trabalho e a *organização informal* que emerge da realização do trabalho e pode apoiar a estrutura formal, em sua realização. Uma organização em equilíbrio sempre irá apresentar congruência tanto entre esses quatro componentes, quanto entre esses e a estratégia organizacional. Quando um processo de mudança altera a estratégia da organização, gera a necessidade de que todos os quatro componentes sejam alterados, a fim de restaurar a congruência entre eles.

Segundo Lima e Bressan (2003), essa noção de congruência está implícita em várias conceituações sobre organização e mudança. Como exemplo, indicam o modelo de Leavitt (1965, citado por Scott, 1998) que foi concebido há quatro décadas e já apresentava um modelo de organização, de onde se podia inferir relações (congruência) entre diversos componentes organizacionais. As autoras apontam que os diversos modelos que identificam a necessidade de

congruência apresentam alguma divergência na definição dos componentes que devem ser considerados, porém esse tipo de discussão é facilmente esperado, sempre que diferentes analistas se propõem a analisar um sistema. O modelo de Leavitt é apresentado a seguir na Figura 1.

Figura 1

O modelo de organização de Leavitt (1965)



Fonte: Lima e Bressan (2003).

É preciso lembrar que os componentes internos não são os únicos afetados em um processo de mudança organizacional. É importante analisar também a relação da organização com o seu ambiente. Desse modo, é possível que as organizações planejem tentativas de alterar o seu ambiente, como forma de antecipação ou reação a ameaças daí originadas.

Para representar o que muda na sua visão, Mintzberg e outros autores (1998) desenvolveram o *cube da mudança*. Para esses autores, uma organização pode facilmente mudar um produto ou um indivíduo isoladamente. Porém, tentar mudar algo como a visão ou a estrutura da organização sem se preocupar em alterar mais nada é somente um gesto vazio. Em outras palavras, acreditam que sempre que se intervém em alguma das dimensões do cubo, é necessário mudar tudo abaixo daquele ponto. Citam como exemplos de mudanças sem sentido aquelas que procuram mexer na estrutura sem se preocupar com as alterações em sistemas e pessoas, e as que visam mudar a visão sem repensar as posições estratégicas ou redesenhar programas e produtos. Para os autores, mudanças sérias nas organizações incluem todas as dimensão do cubo: estratégia e organização, do mais conceitual para o mais concreto, tanto formal quanto informalmente.

As propostas apresentadas incluem implicitamente a idéia de que todos os componentes organizacionais podem ser alterados, mantendo a congruência entre si, em uma mudança organizacional. Por outro lado, a organização também necessita manter congruência com o seu ambiente, sendo, em geral, a alteração deste o maior motivo para que ocorra a mudança.

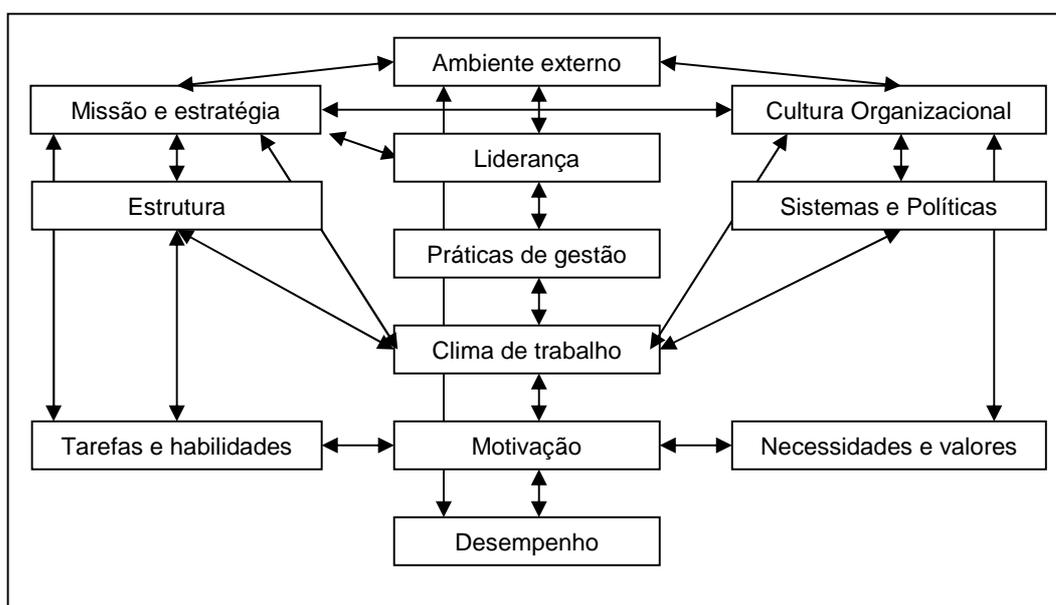
### 2.2.3.2. Por que mudar

Muitos autores discutem o que gera a necessidade de mudança nas organizações e *porque* elas resolvem se transformar ou são forçadas a isso. Além das forças desestabilizadoras já apresentadas, diversos fatores estimulam as mudanças nas organizações. Alguns autores propõem modelos para tentar entender melhor as causas da mudança.

A premissa de congruência apresentada no item anterior também está incluída na maioria dos modelos que tratam do *porque* da mudança organizacional. Lima e Bressan (2003) destacam dois modelos causais que são descritos a seguir: o modelo de desempenho e mudança organizacional de Burke e Litwin (1992), apresentado na Figura 2, e o modelo de mudança de Greenwood e Hinings (1996), na Figura 3.

Figura 2

Modelo de mudança e desempenho de Burke e Litwin

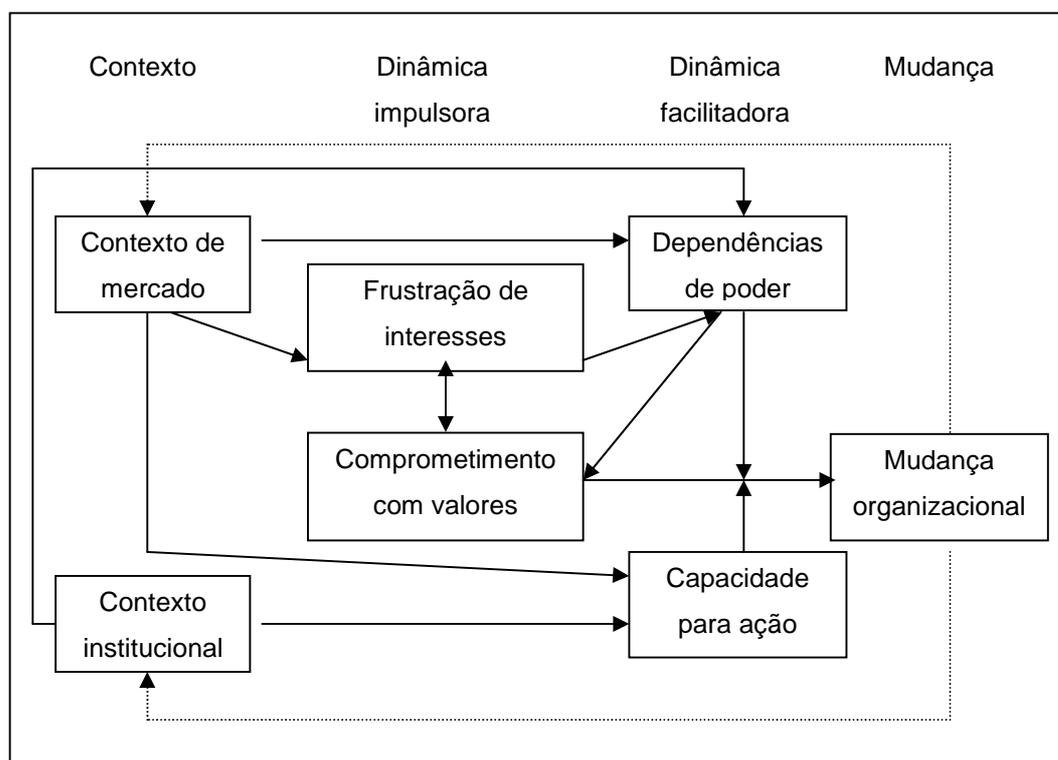


Fonte: Lima e Bressan (2003).

O modelo de desempenho e mudança organizacional de Burke e Litwin (1992) propõe relações entre a mudança transformacional e a mudança contínua. As variáveis-critério consideradas são o desempenho organizacional - foco da mudança contínua, e a mudança propriamente dita - foco da mudança transformacional. Os autores trabalham com variáveis de caráter mais psicológico do que sociológico. O modelo apresenta uma fraqueza por não são considerar variáveis relacionadas às relações de poder dentro e fora das organizações. É fácil perceber que esses fatores são importantes para a determinação do sucesso de processos de mudança. Já no modelo de Greenwood e Hinnings (1996), esses fatores são abordados, e há uma visão mais elaborada do ambiente externo.

Figura 3

O modelo de mudança de Greenwood e Hinnings



Fonte: Lima e Bressan (2003).

O modelo de mudança de Greenwood e Hinnings (1996) considera as dependências de poder como parte importante do processo da mudança organizacional e separa as influências de mercado e institucionais do meio ambiente. Leva em conta, também, as relações de poder internas – representadas pelas *frustrações de interesses* - e as variáveis culturais -

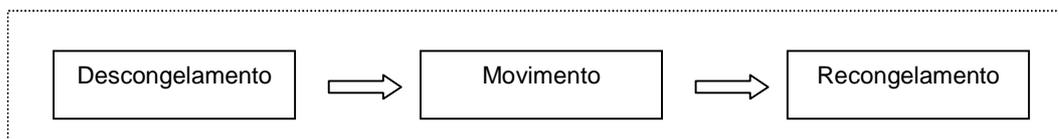
*comprometimento com valores*. O modelo se preocupa em relacionar as mudanças no ambiente externo a mudanças em fatores que descrevem a própria organização, como determinantes da mudança organizacional.

### 2.2.3.3. Como mudar

O modelo clássico do processo de mudança organizacional é baseado na proposta de Kurt Lewin para a mudança social. Lewin (1951) notou que muitas vezes a mudança persistia apenas durante um curto intervalo de tempo até que as pessoas e as condições revertissem ao seu estado anterior. De acordo com o autor, para que as mudanças sejam bem-sucedidas nas organizações devem seguir três etapas: o descongelamento do *status quo*, o movimento para uma nova condição e o recongelamento da mudança para torná-la permanente.

Figura 4

Modelo de Mudança de Três Etapas de Lewin

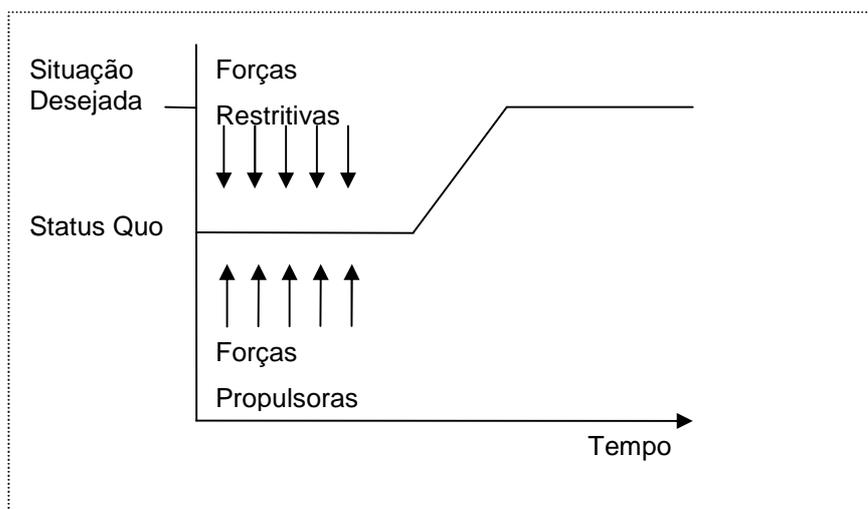


Fonte: Lewin (1951).

Para Lewin (1951) a primeira etapa da mudança - o *descongelamento* - é a fase em que as pessoas estão dispostas a adquirir ou aprender um novo comportamento. Para que as organizações consigam sair de seu estado de equilíbrio, superando as pressões tanto das resistências individuais quanto da conformidade grupal, é necessário que as pessoas reconheçam a ineficácia dos seus padrões atuais e resolvam tentar aprender novas habilidades que possam torná-las mais efetivas. Essa etapa pode se mostrar bastante complicada quando muitas características positivas são associadas ao antigo comportamento do grupo.

Robbins (2002) indica que este descongelamento pode ser conseguido de três maneiras: Estimulando as forças propulsoras, que dirigem o comportamento no sentido contrário do *status quo*; desestimulando as forças restritivas, que impedem o movimento para fora do equilíbrio ou através de uma combinação dessas duas abordagens.

Figura 5

Descongelando o *status quo*

Fonte: Robbins (2002).

Nas situações em que a resistência é muito grande, é necessário que os administradores, além de tentar reduzi-la, estimulem o aumento da atratividade, para que o descongelamento possa ter sucesso.

A segunda etapa é a que se refere à *mudança* propriamente dita. Essa fase ocorre quando os indivíduos e a organização começam a experimentar os novos comportamentos. Buscam-se novos padrões de atitudes com o objetivo de que esses possam aumentar a efetividade do processo.

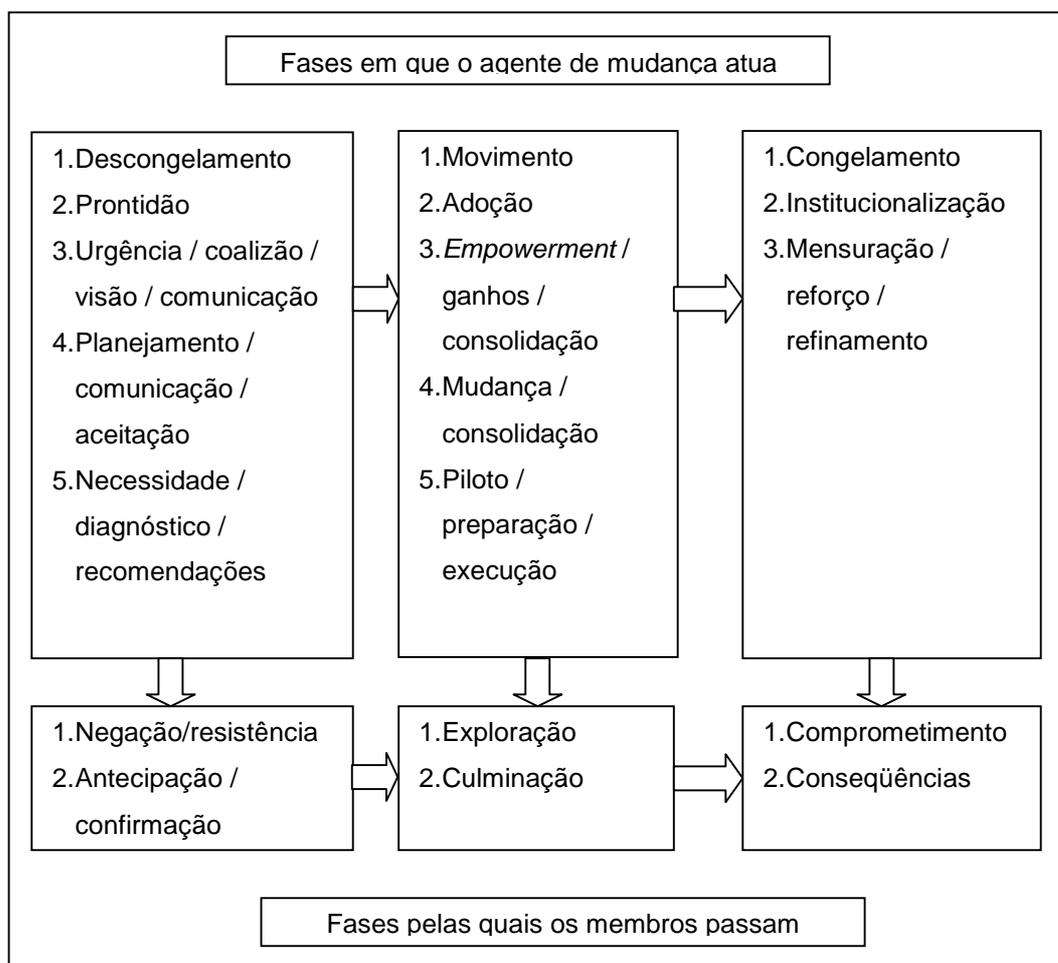
A última etapa do modelo é o *recongelamento*. Após a implementação da mudança, é preciso que a nova situação seja recongelada, para que possa assim se manter no tempo. A menos que essa etapa seja realizada, a mudança pode ser apenas um fenômeno temporário, e os funcionários tentarão reverter à situação de equilíbrio anterior. Na fase do recongelamento, os indivíduos passam a perceber o novo padrão como parte de sua rotina e se sentem confortáveis desempenhando o novo comportamento. O papel das recompensas é muito importante nesta etapa, pois elas atuam como um reforço positivo da mudança. Para Lewin (1951) o objetivo do recongelamento é alcançar o equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas e assim estabilizar a mudança.

Apesar de ter sido concebido em 1951, o modelo clássico de Kurt Lewin ainda é extremamente popular, podendo inclusive ser encontrado em diversas versões, enriquecido pela visão de diferentes especialistas do desenvolvimento

organizacional. A Figura 6 apresenta graficamente a combinação do modelo de Lewin, com os modelos de processo de Judson (1991), Kotter (1995), Galpin (1996), Armenakis, Harris e Field (1999), Isabella (1990) e Jafe, Scott e Tobe (1994), citados por Armenakis e Bedeian (1999). Nessa representação indica-se também o papel do agente de mudança e as reações dos membros das organizações ao longo do processo.

Figura 6

Processo de mudança e suas fases, na perspectiva do agente da mudança e dos membros organizacionais



Fonte: Armenakis e Bedeian (1999).

Outros modelos que tratam de *como* a mudança ocorre se preocupam, além da descrição do processo, com a implementação da mudança e como gerenciá-la.

Como visto anteriormente, a diversidade de enfoques sobre mudança organizacional parece não ser suficiente para lidar com todos os elementos da complexidade envolvida no fenômeno. Não é difícil imaginar que, se nas abordagens sobre mudança essa complexidade é difícil de ser articulada, o problema se torna ainda maior quando se refere à tentativa de desenvolver soluções aplicáveis às organizações. Segundo Lima e Bressan (2003) no que se refere à problemática da gestão das mudanças organizacionais, essa complexidade tem levado os estudiosos da administração a buscar permanentemente a construção de formas de representação sobre o fenômeno, que possam auxiliar a sua compreensão e tradução para uma linguagem gerencial. Nas duas últimas décadas diversos autores se envolveram nessa linha de pesquisa e sugeriram métodos para tentar atender essa demanda por modelos de apoio às atividades de administração das organizações.

Para tentar compreender os fatores de intervenção nos processos de mudança Lima e Bressan (2003) pesquisaram alguns autores que apresentam modelos de Gestão de Mudanças e observaram que a maior parte deles preocupa-se, basicamente, com questões de liderança. Esses modelos abordam questões como a percepção da realidade que os líderes devem ter de si mesmos e das organizações, a maneira como devem lidar com paradigmas, o reconhecimento de valor dos indivíduos e dos grupos, e a sugestão de metodologias para a gestão dos processos de mudança.

As autoras indicam que a literatura sobre gestão da mudança adota o mesmo paradigma *lewiniano*, combinando-o com as premissas de perspectiva de ação racional e orientada por objetivos. Nessa linha, por exemplo, Nadler (1994) e Nadler e Nadler (1998) apontam que para que a implementação de uma mudança organizacional de natureza abrangente tenha sucesso, deve necessariamente envolver ações de: motivação para a mudança, alinhamento da dinâmica política do sistema com a necessidade de mudança e administração da transição entre o estado atual e o estado alterado do sistema.

Os autores destacam que nessa fase de transição devem ser levadas em conta três características que, se ignoradas, podem conduzir qualquer processo de implementação da mudança ao fracasso. São elas: a *instabilidade* e as *incertezas*, gerando como consequência o *estresse*. Esses três aspectos de resposta à mudança, levam aos três grandes problemas que devem ser enfrentados no processo de implementação:

- **Poder** – indivíduos e grupos se envolvem em disputas pelo poder, gerando intensas atividades políticas, totalmente improdutivas;
- **Ansiedade** – excesso de ansiedade e estresse podem causar grande redução de performance;
- **Controle** – as tarefas executadas normalmente pelos membros da organização ficam paralisadas em períodos de transição.

Nadler e Nadler (1998) sugerem que para que a implementação de uma mudança organizacional seja bem sucedida é conveniente que sejam executadas as seguintes ações:

- Criação de insatisfação com o atual estado da organização nos diferentes grupos envolvidos na mudança;
- Criação de comprometimento através da participação no planejamento e execução da mudança;
- Esclarecimento para todos os envolvidos sobre os benefícios que podem esperar da mudança;
- Utilização de vários pontos de equilíbrio durante a implementação. A intervenção deve ser dirigida para um único foco, mas não deve deixar de considerar também outras mudanças que precisam ser implementadas para garantir a mudança transformacional. Para isso é importante que o antigo funcionamento do sistema seja lembrado e bem entendido;
- Definição de responsabilidades e ações necessárias à implementação da mudança, através do estabelecimento de um cronograma e da definição e obtenção dos recursos necessários;
- Monitoramento do processo para garantir a manutenção do suporte, do comprometimento, e a correção dos rumos da mudança. O planejamento de ações de monitoria e a comunicação com todos os envolvidos na iniciativa da mudança é fundamental.

Outra abordagem bastante conhecida para a administração da mudança é a **pesquisa-ação**. Shani e Pasmore (1985) definem a pesquisa-ação como um processo que seleciona uma ação de mudança com base na indicação fornecida pela análise dos dados coletados de modo sistemático.

Robbins (2002) aponta que a importância dessa abordagem é o fato de oferecer uma metodologia científica para a administração da mudança planejada. Para o autor o processo de pesquisa-ação consiste em cinco etapas que se assemelham ao método científico. Essas etapas são apresentadas no Quadro 15.

Quadro 15

As cinco etapas da pesquisa-ação

<b>Diagnóstico</b>	O agente da mudança, na maioria das vezes um consultor externo, faz perguntas, entrevista funcionários, examina registros e ouve todos os membros da organização para levantar informações sobre os problemas, preocupações e necessidade de mudanças. Essa etapa é semelhante ao diagnóstico feito por um médico para descobrir o que aflige o paciente.
<b>Análise</b>	O agente procura identificar quais os problemas que todos parecem compartilhar e quais os padrões que estes parecem ter. Então, sintetiza essas informações em questões básicas, áreas e ações possíveis.
<b>Feedback</b>	Os indivíduos afetados pelo programa de mudança devem estar ativamente envolvidos na identificação do problema e na formulação das propostas de solução para ele. O feedback permite o compartilhamento das descobertas das duas etapas anteriores com os funcionários. Estes, com a ajuda do agente de mudança, desenvolvem planos de ação para a realização de qualquer mudança necessária.
<b>Ação</b>	Os membros da organização, com o apoio do agente de mudança, realizam as ações específicas para corrigir os problemas identificados.
<b>Avaliação</b>	Utilizando-se os dados levantados no diagnóstico como pontos de referência, é feita a avaliação das mudanças realizadas, verificando a eficácia dos planos de ação.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Ainda segundo Robbins (2002), a pesquisa-ação oferece pelo menos dois benefícios específicos para a organização:

1. **Seu foco é no problema.** O agente realiza uma busca objetiva das dificuldades da organização, e o tipo de problema identificado é que determina o curso de ação da mudança. Apesar disso parecer bastante óbvio, a verdade é que muitas atividades de mudança não são baseadas no problema, mas sim centradas na solução. O agente de mudanças tem uma solução favorita e sai em busca de problemas que a justifiquem.
2. **A resistência à mudança é reduzida.** Tendo em vista que os funcionários são profundamente envolvidos no processo e participam ativamente do feedback, o processo de mudança parece seguir com menos dificuldades. Os funcionários e os grupos que estiveram comprometidos com o processo tornam-se uma fonte interna de pressão sustentada para a ocorrência da mudança.

Outra abordagem indicada por Robbins (2002) para o processo de mudança é a do desenvolvimento organizacional (DO). No DO o agente de mudança pode ser o orientador do processo, havendo, porém, uma forte ênfase na colaboração. Para os indivíduos envolvidos nesse modelo de mudança, conceitos como poder, autoridade, controle, conflito e coerção não são apreciados. Os principais valores que embasam o desenvolvimento organizacional são resumidos a seguir no Quadro 16.

Quadro 16

Valores que embasam o desenvolvimento organizacional

<b><i>Respeito pelas pessoas</i></b>	Os membros da organização são vistos como pessoas responsáveis, conscientes e dedicadas e devem ser tratados com dignidade e respeito.
<b><i>Confiança e apoio</i></b>	Uma organização eficaz e saudável é caracterizada por um clima de confiança, autenticidade, abertura e apoio.
<b><i>Equalização do poder</i></b>	A autoridade e o controle hierárquico não são enfatizados em uma organização eficaz.

<b>Confrontação</b>	Os problemas não devem ser escondidos, mas sim confrontados abertamente.
<b>Participação</b>	Quanto mais os indivíduos afetados por uma mudança organizacional participarem de suas decisões, mais estarão comprometidos com a sua implementação.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Robbins (2002) sugere ainda cinco técnicas ou intervenções que podem ser consideradas pelos agentes para a realização de mudanças na abordagem do desenvolvimento organizacional. Elas são apresentadas no Quadro 17.

Quadro 17

Cinco técnicas para a realização de mudanças no desenvolvimento organizacional

<b>Treinamento de Sensibilidade</b>	Formação de equipes de treinamento que buscam a mudança de comportamento através da interação de grupo não estruturada.
<b>Levantamento de Feedback</b>	Ferramenta para avaliar as atitudes dos membros da organização. São utilizados questionários para identificar discrepâncias entre as percepções dos indivíduos e, em seguida, há uma discussão e proposta de soluções para essas diferenças.
<b>Consultoria de Processo</b>	É contratado um consultor de processo que deve dar ao cliente uma compreensão do que está acontecendo ao redor dele, dentro dele e entre ele e as outras pessoas e assim possa identificar os processos que precisam de melhoria.
<b>Construção de Equipes</b>	Estímulo à alta interação entre os membros de uma equipe a fim de aumentar a confiança e a abertura.
<b>Desenvolvimento Intergruppal</b>	Esforços do desenvolvimento organizacional para a mudança de atitudes, estereótipos e percepções que cada grupo tem em relação aos outros.

Fonte: Adaptado de Robbins (2002).

Na abordagem de Adizes (1998), existem seis etapas básicas em um processo de mudança. A proposta do autor é resumida no Quadro 18.

## Quadro 18

Seis etapas básicas em um processo de mudança

<b>Fazer o diagnóstico</b>	Reconhecer que a organização tem um problema e precisa mudar.
<b>Construir o empowerment</b>	Selecionar problemas pequenos para uma solução rápida, aumentando a confiança dos funcionários e facilitando a delegação de poder e responsabilidade.
<b>Estudar a missão e os valores</b>	Estudar a missão da organização com o objetivo de esclarecer quais os objetivos e valores que ela deve ter.
<b>Realinhar a estrutura com a estratégia</b>	Analisar a estrutura da organização, verificando se há necessidade de modifica-la para poder cumprir sua missão e criar os valores desejados.
<b>Reorganizar os sistemas de informação</b>	Examinar os sistemas de informação a fim de assegurar que a estrutura funcione corretamente.
<b>Reorganizar os sistemas de recompensa</b>	Atualizar o sistema de remuneração para que os indivíduos possam se sentir recompensados por sua contribuição para a mudança.

Fonte: Adizes (1998).

Em sua revisão da literatura sobre a metodologia para a gestão da mudança, Francisco (2003) destaca ainda os modelos de:

- Kotter (1996) – apresentação de oito fatores críticos para a eficácia da liderança na mudança;
- Kerr e Ulrich (apud Becker, Huselid e Ulrich, 2001) – aplicação de sete fatores de mudança na *General Eletric*;
- Kaplan e Norton (2001) – proposta de um modelo de avaliação do desempenho para impulsionar a mudança (cinco princípios básicos para organizações orientadas para a estratégia);
- Hammer (2002) – apresentação de seis fatores críticos de sucesso para preparar as organizações para as mudanças constantes previstas para o século XXI; e
- Cunha e Rego (2003) – modelo baseado no de Kotter (1996), sustentando que a conjugação da liderança e da gestão garante o êxito de uma mudança planejada.

É fácil perceber que existem diversos modelos indicando passos para a implementação eficaz de mudanças. Além dos já apresentados até agora, muitos outros poderiam ser citados. As particularidades de cada organização permitem que uma infinidade de recomendações e modelos sejam sugeridos, tornando assim praticamente impossível a elaboração de uma lista exaustiva de propostas para gestão do processo da mudança. Porém, como indicam Becker, Huselid e Ulrich (2001), a existência de qualquer lista de verificação é muito mais importante do que tentar escolher a melhor entre várias delas. Segundo os autores, o fundamental é ter disciplina sobre *como* fazer a mudança e não sobre *o que* fazer. Nessa linha, essa pesquisa opta pela escolha de um dos modelos citados para aplicação no estudo de caso.

De acordo com Francisco (2003) pode-se perceber, avaliando as propostas de diversos autores, que o modelo de mudança de Kotter (1996) é ainda muito atual, sendo, inclusive, a base de vários dos modelos citados. Kaplan e Norton (2001) referem-se aos conceitos de Kotter (1996) em sua proposta de uma nova abordagem do *Balanced Scorecard* como um modelo para a condução e comprovação das mudanças utilizando indicadores de desempenho. O modelo de Gestão da Mudança - denominado V.I.A.R.M.A. - proposto por Cunha e Rego (2003) também é baseado no modelo de Kotter. Além disto, Francisco (2003) aponta que a proposta de Kotter tem preocupações didáticas e pedagógicas, apresentando figuras e quadros ilustrativos interessantes. Na opinião do autor, os demais modelos pesquisados incluem também outros aspectos importantes como estratégia, liderança e aprendizagem, porém, embora bem abrangentes, não apresentam um conjunto de etapas específicas para a condução da mudança tão simples e objetivo.

No que se refere à atualidade do modelo, é interessante observar que em estudos mais recentes, Kotter (2002) mantém as bases do modelo original acrescentando apenas algumas experiências da liderança na transformação do comportamento dos liderados.

Outro ponto interessante de Kotter, como pode ser visto por sua pesquisa citada na abertura deste capítulo, é sua grande preocupação em compreender porque grande parte dos esforços de *transformação empresarial* conduzidos pela alta administração não sobrevive às fases iniciais.

A seguir o modelo de Kotter será explicado com mais detalhes, por ser o modelo escolhido para a avaliação da mudança no estudo de caso.

### 2.2.3.3.1. O modelo de Kotter

Kotter (1998) afirma que nenhuma organização - seja ela grande ou pequena, local ou global - está imune a mudanças. Para lidar com as novas tecnologias, a competição e as forças demográficas, os líderes de cada setor precisam se esforçar para alterar a maneira que suas organizações fazem negócios. Em suas pesquisas o autor constatou que menos da metade dessas companhias costumam obter sucesso em seus esforços de transformação. Kotter (1998) acredita que, apesar das particularidades de cada caso, a maioria dos processos de mudança envolve oito erros críticos. O modelo de Kotter (1996) para aplicação de conceitos e técnicas de Gestão de Mudanças se desenvolve a partir da análise desses erros, identificados pelo autor como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais, e então apresenta uma seqüência de oito etapas para preveni-los ou eliminá-los.

Os oito erros fatais apontados são apresentados a seguir no Quadro 19. O autor indica que esses erros geralmente provocam as seguintes conseqüências:

- As novas estratégias não são implementadas corretamente;
- As aquisições não atingem as sinergias esperadas;
- A reengenharia se torna lenta e dispendiosa;
- Os custos do *downsizing* não se mantêm sob controle;
- Os programas de Qualidade não atendem às expectativas.

Quadro 19

Oito erros fatais em um processo de mudança.

<b><i>Permitir complacência excessiva</i></b>	O maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um <i>sentido de urgência</i> entre os membros da organização. A dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.
<b><i>Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte</i></b>	Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe. Nos casos em que essa coalizão não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos.

<b>Subestimar o poder da visão corporativa</b>	Na ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que seguem uma direção errada ou nenhuma direção. A visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança.
<b>Comunicar a visão de forma ineficiente</b>	Mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e seus potenciais benefícios atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação os funcionários não se envolverão no processo. Os três padrões mais comuns de comunicação ineficaz são: boa visão com baixo volume de comunicação; muitos discursos da alta direção acompanhados de silêncio dos gerentes e a existência de indivíduos chave com crenças contrárias a visão, gerando entre os grupos e descrença na mensagem.
<b>Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão</b>	As iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os empregados estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não tem poder para superar os grandes obstáculos em seu caminho.
<b>Falhar na criação de vitórias de curto-prazo</b>	Muitas pessoas não seguem se esforçando, a não ser que haja suficiente evidência, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos resultados esperados. Na ausência de visões de curto-prazo, muitos funcionários desistem ou desenvolvem forte resistência.
<b>Declarar vitória prematuramente</b>	Após alguns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. Enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a dez anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão.
<b>Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa</b>	As mudanças se consolidam apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas, como suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o novo desempenho. Também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança.

Fonte: Adaptado de Kotter (1996).

A partir dos erros apontados, Kotter (1996) apresenta os oito passos necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança. Esses passos, resumidos no Quadro 20, são exatamente as maneiras de lidar com os erros comuns identificados pelo autor.

Quadro 20

O processo de oito passos para implementação de mudanças de sucesso

<b><i>Estabelecer um senso de urgência</i></b>	Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.
<b><i>Criar uma coalizão para a liderança</i></b>	Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe como uma equipe.
<b><i>Desenvolver uma visão e estratégia</i></b>	Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços de mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.
<b><i>Comunicar a visão da mudança</i></b>	Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.
<b><i>Dar empowerment aos funcionários para realização de ações abrangentes</i></b>	Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem a visão de mudança. Encorajar os funcionários a assumir riscos e estimular idéias, atividades e ações não tradicionais.
<b><i>Gerar vitórias de curto-prazo</i></b>	Planejar visões de ganho ou melhorias de performance. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis.
<b><i>Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças</i></b>	Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizadas entre si e não sejam adequadas à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.
<b><i>Incorporar as mudanças à Cultura da organização</i></b>	Gerar melhoria de performance através de comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.

Fonte: Adaptado de Kotter (1996).

Para Kotter (1996), as mudanças de sucesso de qualquer magnitude passam por esses oito estágios, usualmente na seqüência apresentada no Quadro 20. Embora normalmente as organizações operem em múltiplas fases simultaneamente, o autor acredita que *pular* mesmo que apenas um dos passos ou se afastar da ordem proposta sem uma base sólida sempre cria problemas.

A maioria das iniciativas de mudança é realizada com base em vários projetos pequenos que tendem a ser consolidados em um projeto maior envolvendo todos os passos. Portanto o processo de mudança organizacional pode se encontrar ao mesmo tempo concluído para alguns projetos, no início ou longe da conclusão para outros e no meio do caminho para o programa completo. Kotter (1996) sugere que o efeito geral é como uma engrenagem dentro de outras engrenagens.

Outro ponto fundamental a ser considerado na visão de Kotter (1996) é a diferença entre *gestão* e *liderança*. O autor define *gestão* como um conjunto de processos capaz de manter o sistema de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente, enquanto a *liderança* se refere a um conjunto de processos que cria organizações ou promove adaptações para modificar significativamente as circunstâncias.

O autor afirma que, infelizmente, nos dias de hoje a ênfase na gestão foi institucionalizada nas culturas corporativas desencorajando assim a busca dos empregados pela aprendizagem sobre como liderar. As diferenças encontradas entre os dois conceitos são apresentadas no Quadro 21.

Quadro 21

Gestão versus Liderança

<b>Gestão</b>	<b>Liderança</b>
<p><b>Organização e recrutamento</b></p> <p>Estabelecimento de uma estrutura para cumprir os requisitos planejados, delegando responsabilidade e autoridade, providenciando políticas e procedimentos que ajudem a guiar as pessoas e criando métodos ou sistemas para monitorar a implementação.</p>	<p><b>Alinhamento das pessoas</b></p> <p>Comunicação da direção a todos os envolvidos para provocar a criação de equipes e coalizões que entendam a visão e suas estratégias e aceitem sua validade.</p>

<b>Gestão</b>	<b>Liderança</b>
<p><b>Planejamento e orçamento</b></p> <p>Estabelecimento de passos e cronogramas para atingir os resultados esperados, alocando os recursos necessários para que isso aconteça.</p>	<p><b>Estabelecimento de uma direção</b></p> <p>Desenvolvimento de uma visão de futuro – normalmente um futuro distante – e de estratégias para produzir as mudanças necessárias para atingir essa meta.</p>
<p><b>Controle e resolução de problemas</b></p> <p>Monitoramento dos resultados, identificando desvios e planejando e organizando para resolver esses problemas.</p>	<p><b>Motivação e inspiração</b></p> <p>Motivação das pessoas para que superem as maiores barreiras satisfazendo necessidades básicas muitas vezes não atendidas.</p>
<p>Estes aspectos produzem um grau de previsibilidade e ordem e têm potencial para atingir a curto-prazo os resultados esperados pelos <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Produzem mudanças dramáticas e têm potencial para gerar alterações extremamente úteis, como satisfação do consumidor e aumento de competitividade.</p>

Fonte: Adaptado de Kotter (1996).

As oito etapas propostas por Kotter (1996) pressupõem que os gerentes das organizações devem ser competentes no que diz respeito à gestão e hábeis em relação à liderança que guia as mudanças organizacionais, conseguindo assim configurar e gerir a mudança ao mesmo tempo.

A seguir, os oito passos sugeridos por Kotter (1996) são apresentados com mais detalhes.

### **Primeiro passo: Estabelecer um senso de urgência**

Esse primeiro passo é crucial para conseguir a cooperação necessária para a implementação eficaz da mudança. O estabelecimento de um senso de urgência tem como objetivo evitar a complacência natural que pode ser gerada por diversas forças. Kotter (1996) destaca alguns exemplos:

- Ausência de uma crise maior e aparente;
- Excesso de recursos aparentes;

- Baixos padrões de desempenho geral;
- Estruturas organizacionais que focam os funcionários em objetivos funcionais restritos;
- Sistemas de avaliação internos com foco em índices de desempenho errados;
- Feedback de desempenho das fontes externas insuficiente;
- Desprezo pelas mensagens de más notícias e cultura de baixa confrontação;
- Natureza humana, com sua capacidade de recusa, especialmente se as pessoas já estão ocupadas ou estressadas;
- Otimismo da alta gerência exagerado.

A criação do senso de urgência exige que estas forças sejam removidas ou minimizado o seu impacto. Os líderes devem estar atentos ao fato de que os movimentos para a redução da complacência tendem a aumentar conflitos e gerar ansiedade.

Kotter (1996) aponta nove caminhos para elevar o senso de urgência:

1. Criar uma crise permitindo perdas financeiras, expondo os gerentes a fraquezas maiores face aos competidores ou deixando que os erros *estourem* ao invés de consertá-los no último minuto;
2. Eliminar os símbolos óbvios de excessos (exemplos: ambientes suntuosos, mordomias, etc.);
3. Estabelecer objetivos de retorno, satisfação do consumidor, produtividade, etc., tão ambiciosos que não possam ser atingidos sem transformações;
4. Estender os limites das avaliações de desempenho;
5. Fornecer mais informações para mais pessoas, especialmente aquelas que demonstram fraquezas frente aos concorrentes;
6. Insistir para que as pessoas falem regularmente com clientes, fornecedores e acionistas descontentes;

7. Utilizar consultores e outras fontes para forçar a obtenção de dados mais relevantes e discussões mais honestas nas reuniões gerenciais;
8. Comunicar informações mais honestas sobre a companhia nos documentos e discursos da alta gerência, diminuindo assim a imagem de otimismo exagerado da direção;
9. *Bombardear* as pessoas com informações sobre as oportunidades futuras com seus prêmios possíveis no alcance dessas metas e a incapacidade atual da organização em atingi-las.

O autor aponta ainda que as crises têm um papel fundamental na elevação do senso de urgência, pois sua visibilidade auxilia enormemente no processo de conseguir a atenção das pessoas envolvidas e os gerentes de nível médio e baixo – os responsáveis por cada unidade – são os principais envolvidos na criação da coalizão para a mudança, desenvolvimento de uma visão guia e envolvimento dos funcionários nesses objetivos. Se eles não tiverem autonomia suficiente em firmas onde a complacência é alta - situação comum nos dias de hoje - os esforços de mudança são derrubados no começo.

Segundo Kotter (1996), independente de *como* ou *por quem* o processo é iniciado, muitas empresas encontram grandes dificuldades em realizar progressos nos passos 2 a 4 a não ser que muitos gerentes estejam realmente envolvidos e acreditem que a situação atual é inaceitável. Os problemas de inércia e complacência costumam destruir os esforços de mudança em muitas situações. É fundamental que os gerentes estejam atentos e ouçam com cuidado.

### **Segundo passo: Criar uma coalizão para a liderança**

Para Kotter (1996) uma coalizão forte – com a composição certa, nível de confiabilidade e objetivo compartilhado – é sempre necessária.

O primeiro mito que surge quando se fala de liderança em processos de mudança é o de que é necessário que haja um grande líder, onipotente e onipresente, ou as grandes transformações acabam por não ocorrer. Porém, é fácil perceber que na realidade é impossível que um único indivíduo possa desenvolver a visão, comunicá-la a todos os membros da organização, eliminar todos os obstáculos, obter vitórias no curto-prazo, liderar e gerenciar vários

projetos de mudança e adaptá-los à cultura organizacional. Apenas uma coalizão administrativa forte e coesa permite que a liderança seja exercida de maneira conveniente e atinja os objetivos desejados. É fundamental que as pessoas envolvidas nessa equipe desfrutem de credibilidade entre os membros da organização.

Kotter (1996) sugere quatro características essenciais a serem administradas para a formação de uma coalizão administrativa forte:

1. **Posição de poder** - A equipe precisa ter um número suficiente de pessoas-chave para que os membros da organização que não fazem parte do time não consigam bloquear as mudanças facilmente;
2. **Especialização** - O time escolhido deve incluir pessoas com vários pontos de vista – em termos de disciplina, experiência, nacionalidade, trabalho, etc. – relevantes para a tarefa, a fim de que sejam colhidas informações adequadas e as decisões possam ser tomadas de maneira inteligente;
3. **Credibilidade** - Os integrantes da equipe de mudanças devem ter boa reputação e alta credibilidade junto aos demais membros da organização, para que suas propostas sejam levadas a sério;
4. **Liderança** - O grupo deve compreender pessoas com perfil de líder e habilidade para dirigir o processo de mudança.

Para criar uma coalizão administrativa que possa realmente fazer que as mudanças aconteçam, é preciso escolher as pessoas certas. O time selecionado necessita tanto de habilidades de gestão quanto de liderança, e todos os membros devem trabalhar em conjunto, com espírito de equipe. Na seleção dos indivíduos para a formação do grupo, devem ser evitados a todo custo dois tipos específicos de pessoas: aquelas que possuem egos *inflados* e as que costumam se comportar de maneira desleal. É conveniente também tomar cuidado com pessoas muito relutantes.

Outro aspecto relevante na formação dos grupos é a manutenção da confiança. O trabalho em equipe só é eficaz quando há confiança entre seus membros e entre estes e os demais indivíduos da organização. Além disso, é fundamental que exista um objetivo comum, tipicamente voltado para a busca da excelência e desejo de que a organização atinja altos níveis de performance.

### Terceiro passo: Desenvolver uma visão e estratégia

Na opinião de Kotter (1996) a visão é essencial porque fornece uma imagem do futuro com algumas considerações, implícitas ou explícitas, a respeito dos motivos porque as pessoas devem se esforçar para criar esse futuro. O autor identifica três razões básicas para que isso aconteça:

Em primeiro lugar, a visão é capaz de tornar a direção da mudança mais clara e simplificar diversos processos decisórios mais detalhados. Nas organizações em que os membros têm conhecimento da direção da mudança, os projetos inadequados são facilmente identificados e descartados, mesmo que tenham apoio político. Em segundo, ela motiva as pessoas a agirem na direção certa, mesmo que os passos iniciais sejam dolorosos. A visão facilita grandes mudanças motivando ações que não fariam parte necessariamente dos interesses individuais de curto-prazo. E, em terceiro lugar, a visão ajuda a alinhar os indivíduos e os interesses da organização, coordenando a ação de diferentes pessoas de maneira rápida e eficiente.

Kotter (1996) aponta seis características-chave de uma visão efetiva:

1. **Imaginável** - A visão deve apresentar uma imagem do futuro esperado;
2. **Desejável** - Deve atender aos interesses de longo prazo dos funcionários, dirigentes, acionistas e clientes;
3. **Viável** - Precisa compreender objetivos realistas e alcançáveis;
4. **Focada** - É necessário que seja suficientemente clara para guiar os processos decisórios;
5. **Flexível** - Deve possuir flexibilidade suficiente para permitir o surgimento de iniciativas individuais e respostas alternativas nas condições de mudança;
6. **Comunicável** - É imprescindível que a visão seja facilmente explicável *em cinco minutos*.

Os processos de mudança nunca ocorrem de maneira adequada se não forem guiados por uma visão que agrade a todos os *stakeholders*. Uma boa visão exige sacrifícios de alguns ou de todos os grupos a fim de produzir um

futuro melhor, mas nunca pode ignorar os interesses legítimos de cada um deles no longo prazo.

Uma visão que possua baixos objetivos de melhoria jamais será capaz de despertar a força fundamental para as mudanças necessárias nos ambientes altamente dinâmicos. Porém, se as metas parecerem impossíveis não possuirão credibilidade e também falharão em motivar a ação. Os grandes líderes sabem como estabelecer objetivos ao mesmo tempo ambiciosos e factíveis.

Para Kotter (1996), o desenvolvimento de uma boa visão é um exercício que envolve a cabeça e o coração, consome bastante tempo, sempre envolve um grupo de pessoas e é uma tarefa difícil de ser bem feita. A criação é quase sempre um processo confuso, difícil e algumas vezes possui carga emocional excessiva.

O desenvolvimento de uma visão adequada da mudança ajuda a direcionar esforços e estratégias de todos os envolvidos na busca da concretização dos resultados, porém Kotter (1996) finaliza afirmando que uma visão ineficiente pode ser pior do que não ter nenhuma visão.

#### **Quarto passo: comunicar a visão da mudança**

A efetiva e constante comunicação da visão é essencial para que a coalizão administrativa possa conduzir a mudança de maneira adequada e conseguir o comportamento esperado dos trabalhadores.

Segundo Kotter (1996) para que a comunicação da visão seja efetiva, não pode haver falhas nos três primeiros passos de seu modelo. Ou seja, na ausência de um elevado senso de urgência as pessoas podem não demonstrar interesse em conhecer a nova visão; se a seleção do grupo da coalizão administrativa não tiver sido adequada, ocasionará dificuldade na criação e no envio da mensagem apropriada e se a visão não tiver sido bem elaborada nenhuma comunicação poderá ser eficaz.

O autor afirma ainda que a eficácia da comunicação depende dos seguintes elementos-chave:

- **Simplicidade** - Todo jargão e linguagem técnica devem ser eliminados;

- **Metáforas, analogias e exemplos** - Uma boa imagem verbal equivale a mil palavras;
- **Fóruns múltiplos** - Devem ser utilizados vários meios de comunicação – reuniões grandes ou pequenas, memorandos, informativos, cartazes, etc. – tanto formais como informais;
- **Repetição** - As idéias são absorvidas apenas quando ouvidas inúmeras vezes;
- **Liderança através de exemplos** - Se o comportamento das pessoas importantes na organização for inconsistente com a visão, eliminará a possibilidade e uma comunicação eficaz;
- **Explicação de inconsistências aparentes** - Inconsistências não explicadas podem destruir a credibilidade;
- **Comunicação de mão dupla** - A comunicação de duas vias é sempre mais poderosa, é fundamental ouvir e ser ouvido.

Kotter (1996) destaca que é muito mais difícil ser claro e conciso do que complicado e prolixo.

Se a visão não for entendida e aceita, os dois próximos passos no processo de mudança certamente fracassarão.

#### **Quinto passo: Dar *empowerment* aos funcionários para realização de ações abrangentes**

Para Kotter (1996) os quatro obstáculos mais importantes a serem enfrentados nessa etapa são: as estruturas formais desalinhadas da visão, a falta de habilidades adequadas dos funcionários, os sistemas de informação ineficientes e chefes que desencorajam atitudes que viabilizam a implementação da nova visão. Portanto, o autor indica que é preciso eliminar essas barreiras, pois quando elas não são removidas no momento adequado surge um grande risco de que os empregados se tornem tão frustrados que impeçam a mudança de ocorrer. O envolvimento dos funcionários é parte fundamental de um processo de implementação de mudança bem sucedido.

Friedman, Hatch e Walker (2000) sugerem que as organizações vivem apregoando que as pessoas são seu bem mais precioso, porém, na prática, estão afirmando um ideal que para se tornar realidade necessita de ferramentas apropriadas. No que se refere ao *empowerment*, os autores apontam que em muitos casos não se trata da organização querer ou não investir em seus funcionários, mas sim de não saber como fazê-lo. Na definição de Robbins (2002) dar *empowerment* é colocar os funcionários no caminho do que eles devem fazer.

Na visão de Kotter (1996) é necessário dar *empowerment* aos funcionários, para evitar que estes se sintam incapacitados e desistam de ajudar nas mudanças e tomar as providências necessárias nas grandes transformações. A remoção das barreiras indicadas pelo autor é o caminho básico para estimular o envolvimento dos funcionários com a nova visão e sua realização eficaz. É importante lembrar que delegar responsabilidade para outra pessoa não significa abdicar da responsabilidade gerencial de monitorar e dar suporte ao processo.

### **Sexto passo: Gerar vitórias de curto-prazo**

Para Kotter (1996) a maioria das implementações de mudanças leva bastante tempo para se concretizar. Porém, se ao longo do processo não houver ênfase em nenhum resultado de curto-prazo, a tendência é que a credibilidade necessária para sustentar os esforços de mudança se perca. Pessoas realmente envolvidas provavelmente continuarão tentando, independentemente do que aconteça, entretanto, a maioria das pessoas ficará desestimulada se não enxergar alguma evidência de que os esforços estão sendo recompensados.

Kotter (1996) sugere que uma boa vitória de curto-prazo possui pelo menos uma dessas três características:

- **Visibilidade** - Grande número de pessoas consegue enxergar por conta própria se os resultados são efetivos ou não;
- **Ausência de ambigüidade** - Há pouca argumentação a respeito do resultado obtido;
- **Relação clara com o esforço de mudança.**

A constatação do cumprimento de metas e alcance de objetivos estratégicos num curto-prazo gera um *feedback* positivo a respeito da eficácia da visão, incentivando e motivando a coalizão administrativa a continuar sua trajetória e fornecendo, também, evidências aos incrédulos no sentido de provocar sua participação. As vitórias de curto-prazo também recompensam os agentes de mudança por ajudarem a elevar a moral e motivar os indivíduos e auxiliam no processo de *ajuste fino* da visão e estratégias, fornecendo dados concretos sobre a viabilidade das idéias. Melhorias visíveis na performance tornam difícil que as pessoas continuem bloqueando as mudanças e providenciam evidências para a alta gerência de que a implementação está no caminho certo.

O estabelecimento de metas de curto-prazo em um processo de mudança aumenta a pressão nos indivíduos, o que pode ser útil, em alguns casos, para manter a taxa de urgência.

Para que aconteçam conquistas em um curto-prazo é necessário que haja um bom planejamento. As transformações às vezes saem da linha porque os gerentes não planejam sistematicamente a criação das vitórias. Os líderes não podem insistir em atingir os objetivos finais da visão se durante muito tempo não se apresentam resultados palpáveis de desempenho. O ponto importante é não se maximizar os resultados de curto-prazo às custas do futuro. A questão é certificar-se de que os resultados visíveis geram credibilidade suficiente para o esforço de transformação.

### **Sétimo passo: Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças**

Nas transformações bem-sucedidas, a coalizão administrativa utiliza a credibilidade proporcionada pelas conquistas de curto-prazo para impulsionar o processo, empreendendo ainda mais projetos ou projetos maiores. Porém, a celebração excessiva dessas vitórias pode diminuir o senso de urgência e assim atrapalhar o ritmo do processo. Segundo Kotter (1996), se os esforços cessam antes do trabalho estar concluído, o impulso para a mudança pode ser afetado e pode ocorrer uma regressão. Enquanto as mudanças não atingirem um novo estado de equilíbrio e forem incorporadas à cultura da organização, elas podem ser muito frágeis. Vários anos de trabalho podem se perder com uma velocidade incrível.

O autor afirma que, no passado, as organizações atuavam em ambientes relativamente estáveis e prósperos que permitiam que a interdependência interna fosse minimizada. Entretanto, nos dias de hoje e no futuro esperado, as organizações precisam ser mais rápidas, reduzir custos, e ser mais focadas no cliente. Como consequência disto, a interdependência deve crescer, podendo tornar-se um obstáculo para as mudanças, pois dificilmente é possível mover apenas um elemento sem ter que alterar vários outros na organização. O processo se torna mais difícil e demorado e demanda a participação de mais pessoas. Algumas interdependências nas organizações podem ser eliminadas, pois na verdade existem devido ao passado da organização e não à sua realidade atual. A *limpeza* de todos os artefatos históricos da organização é um processo exaustivo que aumentaria ainda mais o tempo do processo de mudança, portanto deve-se identificar os itens de maior impacto e alterá-los no primeiro momento.

A partir do ponto em que vitórias e conquistas acontecem, mais mudanças são necessárias e a motivação para avançar está presente. Kotter afirma que o agente da mudança possivelmente ficará em uma situação melhor para fazer algo parecido no futuro, porque adquiriu habilidades e desfez conexões inúteis.

Para que as mudanças sejam efetivamente consolidadas, a alta gerência deve delegar responsabilidades para a gerência intermediária ou, melhor ainda, para uma rede de líderes que atinja também os níveis inferiores da organização. Essas pessoas podem conduzir de maneira eficaz a mudança desde que tenham o apoio da liderança. A consolidação de ganhos exige gerenciamento e a produção de mais mudanças exige liderança continuada. O processo é longo e qualquer mudança emergente exige um realinhamento da visão.

### **Oitavo passo: Incorporar as mudanças à Cultura da organização**

As mudanças não incorporadas à cultura da organização costumam ser muito frágeis e estão sujeitas à regressão. Para Kotter (1996) a cultura se refere a normas de comportamento e valores compartilhados entre um grupo de pessoas e persistem porque os membros do grupo tendem a se comportar de modo que ensinam essas práticas aos novos membros, recompensando aqueles que *se encaixam* no padrão e reprimindo os que agem de outra maneira. A existência de valores e objetivos compartilhados é importante na determinação do comportamento dos grupos ao longo do tempo.

As mudanças conquistadas podem ser anuladas, mesmo depois de anos de esforços se os novos métodos não forem incorporados à cultura da organização. O processo de mudança estará efetivamente consolidado apenas depois que as ações das pessoas tiverem sido realmente alteradas e os novos comportamentos passem a ser percebidos como responsáveis pela melhoria de desempenho. Em alguns casos, a nova visão não é incompatível com a cultura existente na organização, havendo necessidade de alterar apenas algumas normas. O papel da liderança é fundamental nessa etapa. Quanto melhor for a percepção da cultura existente, mais fácil será a implementação de cada etapa do processo.

A transformação cultural é o último passo na implementação de um processo de mudança, porque demanda muito tempo para que seja efetiva. Os valores compartilhados são produto de muitos anos de experiência da organização e, portanto, diversos anos da nova experiência são necessários para que qualquer alteração seja consolidada. Contudo, isso não significa que a preocupação com a cultura da organização não deva estar presente nas primeiras fases do projeto de mudança. A compreensão desta é fundamental na elaboração de cada uma das etapas.

Kotter (1996) destaca alguns aspectos da consolidação de uma nova cultura organizacional:

- **Vem por último, não em primeiro** - As alterações nas regras e valores compartilhados devem ocorrer no final do processo de transformação;
- **Depende dos resultados** - A incorporação dos novos métodos ocorre somente após estar devidamente claro que eles funcionam e são melhores que os métodos antigos;
- **Exige muita comunicação** - Sem instrução e suporte, as pessoas normalmente relutam em admitir a validade das novas práticas;
- **Pode envolver rotatividade** - Algumas vezes, a única maneira de alterar a cultura organizacional é substituindo pessoas-chave;
- **Torna cruciais as decisões sobre a sucessão** - Se os processos de promoção não forem mudados para serem compatíveis com as novas práticas, a antiga cultura irá se reafirmar.