

## 2 Referencial teórico

O presente capítulo tem como objetivo apresentar o referencial teórico dos temas relacionados a mudança organizacional, gestão da mudança e governança corporativa, necessários para a compreensão do estudo de caso.

Os assuntos estudados estão dispostos em quatro seções. A primeira seção discorre sobre os conceitos de Governança Corporativa, a segunda seção relata a Governança Corporativa no Brasil com foco no código de Melhores Práticas de Governança Corporativa conforme apregoado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a terceira seção, versa sobre as configurações organizacionais na perspectiva de Mintzberg (1980) e a quarta seção discorre sobre mudança organizacional e gestão da mudança.

### 2.1. O conceito de governança corporativa

Muitas são as definições apresentadas até a atualidade sobre governança corporativa. Almeida (2000) e Borges; Serrão (2005) citam em seus trabalhos científicos, definições de Siffert (1998), Gilson (2000), Goyos Jr. (2003), entre outros.

Siffert (1998) considera que governança corporativa trata do respeito ao mecanismo como os controladores definem sistemas de controle e monitoramento em relação aos administradores e fazem com que estes tomem suas decisões sobre a alocação de recursos, de tal forma que reflita o interesse dos controladores, ou proprietários da empresa (numa visão mais ampla, *stakeholders*).

Gilson (2000) vê o sistema de governança corporativa como um contrato de acionistas (“equity contract”). É fornecida autonomia aos administradores para fazer a gestão dos negócios das empresas, contudo não significa que os administradores possam beneficiar-se pelo seu relacionamento com a empresa.

Em sua opinião, a boa governança corporativa é um contrato de acionistas eficaz, que resultará em valorização acionária e redução dos custos de capital.

Goyos Jr. (2003) a define como um esforço organizado e contínuo de alinhamento de interesses entre acionistas e administradores. Desta forma, o tema evoluiu na economia a partir de conflitos de interesse entre aqueles que têm a propriedade (acionistas) e aqueles que têm o controle na organização (administradores) e são chamados como problemas de agência. Historicamente, esses conflitos são mais comuns em países como EUA e Inglaterra, pois nestes países, há maior concentração de empresas com seu capital pulverizado. Justamente porque os agentes (administradores) agem de acordo com seus próprios interesses o que nem sempre se encontra alinhado com os interesses do proprietário (acionistas) é que surgem os problemas de agência. Ocorrem situações em que os interesses são conflitantes, dando margem a um comportamento inadequado, visto que na maioria das vezes os administradores concordam com o objetivo de maximização de riqueza do proprietário, contudo, na prática, está preocupado com sua riqueza pessoal, segurança no emprego, estilo de vida e outras vantagens. (Shleifer; Vishny, 1997)

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) define a governança corporativa como "um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital".

Diferentemente das grandes corporações do início do século, tais como Rockefeller, Morgan, Mellon e du Pont, que tinham suas gestões e controles realizadas pelos mesmos indivíduos, por se tratarem de empresas familiares, ou seja, os gerentes eram os próprios donos, as modernas corporações tem seu capital tão pulverizado que o controle deixou de ser exercido pelos proprietários e passou para a gestão dos administradores. Assim, as questões ligadas à governança corporativa ganharam força e importância.

Nesses estudos, onde se considerou as grandes corporações com posição acionária dispersa, é analisado o relacionamento entre um indivíduo (proprietário) e outro que atua em seu nome (agente). Três condições necessárias se fazem presentes:

1. O agente dispõe de vários comportamentos possíveis para serem adotados. Em uma organização, por exemplo, os administradores são aqueles que efetivamente detêm o controle sobre os ativos da firma, podendo empregá-los de diferentes maneiras.
2. A ação dos agentes/administradores afeta não apenas seu bem-estar, mas também o dos proprietários (acionistas controladores).
3. As ações do agente dificilmente são observáveis pelo proprietário, havendo assimetria informacional entre as partes.

Esta mudança significativa foi documentada por Adolph Berle e Gardiner Means em seu livro “The Modern Corporation and Private Property” publicado em 1932 (Silva e Leal, 2007). Foi por aí que surgiu o clássico problema da teoria da agência.

Vários estudos, entre os quais o de La Porta (1999) mostra que o paradigma de Berle e Means é uma exceção restrita à Inglaterra e aos EUA. Na maioria dos países, o modelo que predomina é o de um acionista majoritário que detém o controle da empresa e define seus administradores. Assim, adotar medidas que protejam os acionistas minoritários das ações dos controladores passa a representar a boa governança. Essa mudança de ótica trouxe a percepção de que governança corporativa pode ser definida de várias maneiras, dependendo do problema de agência que se enfrenta.

Após a separação entre propriedade e controle, o autofinanciamento através do uso de recursos próprios (lucros retidos e/ou geração própria de caixa) pode ser menos arriscado e, portanto menos custoso que a captação de financiamento externo através de emissão de dívida e/ou ações. Este fato ocorre, pois no financiamento interno, não há separação entre propriedade e controle já que é representado pelo mesmo agente, o administrador da empresa, e com isso não há perda de controle sobre o capital. Esta é, portanto uma segunda abordagem na literatura sobre governança corporativa, que foca na questão da minimização dos custos de financiamento.

O autofinanciamento tende a predominar quando há mais riscos envolvidos na operação de concessão de empréstimos e os direitos de propriedade não estão totalmente protegidos. Contudo, o autofinanciamento não é eficaz em termos da alocação de recursos na economia, pois não estimula a intermediação financeira que por sua vez visa permitir aos investidores com capital excedente, maximizar a taxa de retorno nas empresas com capital próprio insuficiente, além de movimentar a economia de forma mais eficiente.

Tradicionalmente, a governança corporativa se preocupou em resolver os conflitos de interesse entre administradores e acionistas. No entanto, é evidente que conflitos de interesses ocorrem entre uma gama mais ampla de agentes, os “stakeholders”: acionistas minoritários, acionistas majoritários, credores, gerentes, empregados, consumidores, Governo e a sociedade como um todo. Goyos Jr.(2003), *apud* Borges e Serrão (2005) diz:

“Os critérios de governança corporativa são valores e padrões éticos que devem permear toda uma sociedade civil, envolvendo, é certo, as companhias, os seus funcionários e demais parceiros, mas também os legisladores, agentes de administração pública, membros do Judiciário, investidores, acionistas e bolsas de valores. A cobrança de tais valores deve igualmente ser feita por todos os agentes da sociedade civil. A observância de tais critérios não somente permitirá que nossa sociedade seja mais justa e eficiente, como também nosso país seja mais competitivo nos mercados internacionais”

Neste contexto, o desafio da governança corporativa está em minimizar os potenciais conflitos de interesse que envolve estes inúmeros agentes visando maximizar o valor da empresa e conseqüentemente aumentar o retorno para os acionistas.

A experiência dos últimos anos mostra que as posições nessa discussão sofrem o viés do desempenho das economias nacionais. A última forte crise que assolou todos os países, mais fortemente os Estados Unidos e a Europa, têm exposto a fragilidade dos mecanismos de monitoramento interno para controlar o ímpeto dos administradores em elevar o nível de alavancagem financeira. O aprimoramento dos sistemas de monitoramento dos investidores e a reestruturação de algumas leis a serem observadas pelas companhias americanas, dentre elas a lei SARBANES OXLEY, são mecanismos criados com o intuito de propor limites às ações dos executivos-administradores, após os escândalos corporativos ocorridos nesta década como os da Enron, Parmalat e Worldcom (Silva, 2006).

### 2.1.1. A lei Sarbanes-Oxley

A lei americana SarbanesOxley, denominada SOX, foi assinada em 30 de julho de 2002, após os escândalos financeiros nos Estados Unidos citados acima. A lei tinha o objetivo de evitar a fuga dos investidores do mercado americano, causada pela aparente insegurança a respeito da adequada Governança das empresas.

O escopo da SOX é amplo, tratando de questões sobre Governança Corporativa e responsabilidade dos administradores bem como de regras para a negociação de títulos e transparência (*disclosure*).

A lei traz uma série de implicações para as empresas, mas são as novas regras de transparência (*disclosure*) que têm maior impacto na rotina dos executivos da área financeira das companhias abertas. Por determinação legal, as companhias listadas na bolsa americana estão obrigadas a divulgar informações com maior frequência.

A SOX busca garantir a criação de mecanismos de auditoria e segurança confiáveis nas empresas, incluindo ainda regras para a criação de comitês e comissões encarregadas de supervisionar suas atividades e operações de modo a mitigar riscos aos negócios, evitar a ocorrência de fraudes ou ter meios de identificar (controles internos) quando elas ocorrem, garantindo a transparência na gestão das empresas.

Nesse sentido, a maior regulamentação estabelecida pelo governo americano cria condições para que os investidores se sintam mais resguardados em relação à ética e qualidade das operações conduzidas no âmbito das empresas nas quais mantêm seus investimentos.

## **2.2. A governança corporativa no Brasil**

### **2.2.1. Histórico**

Até meados de 1994, as condições da economia brasileira não estimulavam o desenvolvimento dos mercados de ações e de renda fixa no Brasil. Os desequilíbrios macroeconômicos, as altas taxas de inflação e a variação excessiva das taxas de juros fizeram com que o financiamento interno ou autofinanciamento se tornasse uma opção mais adequada para a estrutura de capital das empresas brasileiras do que o financiamento externo via mercado acionário ou renda fixa.

Nos últimos anos, após o Plano Real, é perceptível o avanço na consolidação da estabilidade macroeconômica, no rápido crescimento do mercado de ações brasileiro. Segundo o artigo “O Poder transformador do IPO” publicado no Portal Exame em 27.12.2007, que reflete o resultado de uma pesquisa encomendada pela revista EXAME com o objetivo de entender a transformação ocorrida nas empresas brasileiras que abriram capital desde 2005, houve 110 empresas que fizeram IPO (sigla em inglês para oferta inicial de ações) desde 2004 até dezembro de 2007 e o principal benefício obtido foi justamente ter um crédito mais barato, pois as linhas de crédito à disposição das empresas abertas tornaram-se mais abundantes e baratas. Esse fenômeno ocorreu porque as empresas passaram a fazer parte de um grupo de companhias vistas com confiança pelos bancos por manterem suas informações cadastrais e financeiras em dia. Contudo, dentro do universo de empresas existentes no Brasil, 110 é um número que pode ser considerado inexpressivo e ainda assim o setor empresarial brasileiro se caracteriza por uma baixa alavancagem financeira e excessiva dependência do autofinanciamento.

A governança corporativa é um assunto bastante recente no Brasil, com maior ênfase dada nesta década, e faz parte do processo de modernização do mercado de capitais e da própria economia do país. Ainda persistem reclamações por parte dos acionistas minoritários em relação ao tratamento que recebem dos controladores das empresas e entre as queixas mais comuns dos acionistas minoritários estão a falta de poder de decisão e a reduzida participação dos minoritários nos conselhos de administração das empresas. Por parte dos administradores, também não faltam desafios como a necessidade de mudança na

gestão e da cultura das empresas, pois precisam dedicar mais tempo aos acionistas seja através de reuniões, preparação de relatórios sobre desempenho ou planejamento de crescimento da empresa.

A internacionalização do mercado de capitais brasileiro, com um crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados de capitais americanos e internacionais através dos certificados de depósitos americano e global (American e Global Depositary Receipts – ADR e GDR), o aumento dos investimentos de fundos estrangeiros no mercado acionário brasileiro assim como a abertura do sistema financeiro ao controle estrangeiro, tem tornado imprescindível o esforço em busca da uniformização e observância de melhores práticas de governança corporativa por nossas empresas, principalmente no que diz respeito a padrões de divulgação de informações financeiras e operacionais. Além disso, a reforma das empresas estatais, especialmente a privatização, pode ser considerada um importante instrumento para a reformulação dos sistemas de governança empresarial no Brasil (Almeida, F., 2000).

Outra importante iniciativa para a solidificação das práticas de governança corporativa, no Brasil, foi a promulgação da Nova Lei das S.A., que começou a vigorar em março de 2002. A Lei 10.303/01 instituiu avanços e procurou adequar o mercado de capitais brasileiro à nova realidade e às práticas de governança corporativa, a partir do estabelecimento de regras para o funcionamento das Sociedades Anônimas. A Lei que dispunha sobre tal assunto até aquele momento era a 6.406/76 (Silva, 2006, p.46).

Os avanços introduzidos pela 10.303/01, na legislação brasileira, tinham como objetivo fornecer uma maior proteção aos acionistas minoritários, de forma a garantir um equilíbrio entre todos os acionistas da sociedade. Tal propósito buscava incentivar a dispersão da concentração acionária. De fato, a Lei propiciou mais garantias e proteção aos minoritários, e ainda que possa ser imperfeita sob alguns pontos de vista, cumpriu seu principal objetivo de conferir mais transparência, segurança e credibilidade aos investidores e ao mercado de capitais do Brasil (Silva, 2006, p.48).

Diversos estudos apontam que, com relação à governança corporativa no Brasil, muita evolução vem ocorrendo nesta década, e tornou-se um motivo de preocupação constante por parte das empresas, investidores e órgãos reguladores.

### 2.2.2.

#### **O código de melhores práticas de governança corporativa no Brasil, segundo o IBGC**

Vários estudos têm destacado que o desenvolvimento do mercado de capitais e da intermediação financeira de um país depende, entre outros fatores, do grau de aplicação das boas práticas de governança corporativa (La Porta, 1997, 1998 e 1999). No Brasil, a adesão a essas práticas é crescente e instituições como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) têm atuado fortemente com o intuito de regular, incentivar e controlar a adoção das práticas de governança corporativa por parte das empresas de capital aberto.

O IBGC foi fundado em 1995 e tem como propósito, desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas da governança corporativa, de forma a contribuir para o melhor desempenho das empresas. Lançou o primeiro “Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa” em 1999, o qual se encontra em sua 4ª edição ampliada. O lançamento do Código teve o patrocínio da instituição BOVESPA. O objetivo central do Código é “indicar caminhos para todos os tipos de sociedade visando aumentar seu valor, melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade”, orientando as empresas brasileiras na obtenção de práticas de governança corporativa de qualidade focando em dois pontos principais: a necessidade de evitar conflitos de interesse e a qualificação dos conselheiros.

Quatro princípios básicos inspiram o Código, a saber:

- (i) **transparência**, mais do que "a obrigação de informar, a Administração deve cultivar o desejo de informar", de forma que não existam obstáculos ao fluxo e à divulgação das informações;
- (ii) **equidade**, tratando igualmente todos aqueles com os quais a empresa se relaciona;
- (iii) **prestação de contas** por parte dos agentes de governança;



**(iv) responsabilidade corporativa**, ou seja, que os executivos e conselheiros considerem, na execução da estratégia da empresa, questões sociais e ambientais.

Tais princípios norteiam as práticas de governança sugeridas no Código, as quais estão divididas em seis capítulos:

**(1)** propriedade; **(2)** conselho de administração; **(3)** gestão; **(4)** fiscalização (auditoria independente); **(5)** conselho fiscal; e **(6)** conduta e conflito de interesses.

Dentre as recomendações feitas no capítulo **(1)** está a indicação de que a propriedade na sociedade deve ser garantida para cada sócio, de forma proporcional a sua participação no capital social. Além disso, deve-se buscar o cenário onde uma ação assegure um voto, situação onde as sociedades possuiriam somente ações ordinárias. Àquelas que possuam ainda ações preferenciais, sugere-se que sejam analisadas situações onde possa se conceder direito a voto para tais papéis. Já para as sociedades que pretendam abrir capital, é recomendado que contemplem somente ações ordinárias. Ademais, as companhias precisam procurar ter o maior número de ações em circulação e da forma mais dispersa possível.

O capítulo 1 que trata do tema Propriedade, foca (i) no perfil do controle acionário e da propriedade, bem como nas transações importantes com ações e políticas de fomento à distribuição das ações e (ii) na publicidade necessária às transações da alta administração, ou seja, qualquer oferta de compra de ações que acarrete em alteração de controle deve ser conduzida a todos os sócios e que todos conflitos que ocorra entre os sócios deve ser solucionado por meio de arbitragem.

O capítulo 2, Conselho de administração, tem como foco principal as práticas de recomendação em que toda companhia deva possuir um Conselho de Administração, que deve ser eleito pelos sócios e seus componentes devem perseguir sempre o que for de melhor interesse para a sociedade, protegendo seu patrimônio e maximizando o retorno para seus investidores. As práticas desta seção tratam (i) da estratégia e supervisão do sistema de prestação de contas da empresa tais como remuneração dos executivos, (ii) nomeação e supervisão do executivo principal (CEO) e (iii) quantidade, rotatividade, independência e

competência dos conselheiros, ou seja, o IBGC recomenda que os Conselhos de Administração tenham de 5 a 9 conselheiros, conforme o perfil da sociedade, e que estes sejam, em sua maioria, independentes. O mandato dos conselheiros deve ser de um ano.

O capítulo 3 versa sobre Gestão e trata das questões relativas à gestão da companhia, onde se sugere que cada diretor deve prestar conta de suas atribuições ao executivo principal e este ao Conselho de Administração. Todos estes gestores são os responsáveis em imprimir um relacionamento transparente com todas as partes interessadas (acionistas, funcionários, clientes, governos, etc) da sociedade. A transparência na divulgação das informações pertinentes também deve ser o objetivo dos gestores. Além disso, o Relatório Anual não precisa estar limitado ao que é exigido pela legislação vigente. Informações importantes como as práticas de governança adotadas, as participações e remuneração dos conselheiros e diretores e a confecção das demonstrações financeiras conforme as normas internacionais devem estar contempladas no Relatório Anual.

O capítulo 4 trata do tema Fiscalização, e recomenda que toda companhia possua uma auditoria independente, revise as demonstrações financeiras e elabore um parecer que tem como função expressar se tais demonstrações refletem de forma fiel a situação financeira e patrimonial da empresa.

O capítulo 5, Conselho Fiscal, não é obrigatório, mas seu objetivo é o de fiscalizar os atos da administração, posicionando-se em certos casos.

O capítulo 6 versa sobre Conduta e Conflito de Interesses e foca no comportamento de toda a companhia, em especial nas questões relativas à conduta e ao conflito de interesses dentro da empresa. Nela, destaca-se a necessidade da existência de um código de ética, que deve ser aprovado pelo Conselho de Administração em que se deve prevalecer uma conduta transparente, isenta de surpresas e conflitos de interesse na gestão.

Além do código de melhores práticas de governança corporativa segundo o IBGC, a Bovespa também criou um conjunto de normas de conduta para empresas, administradores e controladores considerados importantes para uma boa valorização das ações e outros ativos emitidos pela companhia, definida como “Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa”. Para àquelas empresas, com ações negociadas em bolsa, que adotam práticas de governança corporativa adicionais mais rígidas do que é exigido por lei, a Bovespa criou em dezembro de

2000 o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa – Nível 1 e Nível 2. São segmentos especiais de listagem que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

As principais normas a serem seguidas pelas empresas participantes dos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA estão no Anexo 1.

### **2.2.3. ISE – Índice de Sustentabilidade Empresarial**

Já há alguns anos iniciou-se uma tendência mundial dos investidores procurarem empresas socialmente responsáveis, sustentáveis e rentáveis para aplicar seus recursos. Tais aplicações, denominadas “investimentos socialmente responsáveis” (“SRI”), consideram que empresas sustentáveis geram valor para o acionista no longo prazo, pois estão mais preparadas para enfrentar riscos econômicos, sociais e ambientais. Essa demanda veio se fortalecendo ao longo do tempo e hoje é amplamente atendida por vários instrumentos financeiros no mercado internacional.

No Brasil, essa tendência já teve início e há expectativa de que ela cresça e se consolide rapidamente. Atentas a isso, a BOVESPA, em conjunto com várias instituições – ABRAPP, ANBID, APIMEC, IBGC, IFC, Instituto ETHOS e Ministério do Meio Ambiente – decidiram unir esforços para criar um índice de ações que seja um referencial (“*benchmark*”) para os investimentos socialmente responsáveis, o ISE.

O ISE é um índice que mede o retorno total de uma carteira teórica composta por ações de empresas com reconhecido comprometimento com a responsabilidade social e a sustentabilidade empresarial (no máximo 40). Tais ações são selecionadas entre as mais negociadas na BOVESPA em termos de liquidez, e são ponderadas na carteira pelo valor de mercado das ações disponíveis à negociação.

Para avaliar o desempenho das empresas listadas na BOVESPA com relação aos aspectos de sustentabilidade, o Centro de Estudos de Sustentabilidade da Fundação Getúlio Vargas (CES-FGV) desenvolveu um questionário para aferir o desempenho das companhias emissoras das 150 ações mais negociadas da BOVESPA, que parte do conceito do “*triple bottom line*” (desenvolvido pela

empresa de consultoria inglesa *SustainAbility*). O conceito de TBL envolve a avaliação de elementos ambientais, sociais e econômico-financeiros de forma integrada. No questionário do ISE, a esses princípios de TBL foram acrescentados mais três grupos de indicadores: a) critérios gerais (que questiona, por exemplo, a posição da empresa perante acordos globais e se a empresa publica balanços sociais); b) critérios de natureza do produto (que questiona, por exemplo, a posição da empresa perante acordos globais, se a empresa publica balanços sociais, se o produto da empresa acarreta danos e riscos à saúde dos consumidores, entre outros); e c) critérios de governança corporativa.

As respostas das companhias são analisadas por uma ferramenta estatística chamada “análise de *clusters*”, que identifica grupos de empresas com desempenhos similares e aponta o grupo com melhor desempenho geral. As empresas desse grupo irão compor a carteira final do ISE (que tem um número máximo de 40 empresas), após aprovação do Conselho.

O questionário do ISE é objeto de constante aprimoramento (o índice tem revisão anual, quando as empresas serão avaliadas novamente), com vistas a atender permanentemente as demandas contemporâneas da sociedade. (Fonte: Relatório ISE Bovespa)

### **2.3. Configurações organizacionais**

Existe um arcabouço teórico que sustenta a ideia de que as organizações são representadas por um processo social que se desenvolve e desempenha. (Doolin, 2003, p.751). Nessa perspectiva, a organização desempenha por meio do uso de linguagens, práticas e técnicas pelas quais as pessoas gerenciam suas ações e dos demais atores organizacionais com os quais se relacionam (Doolin, 2003, p.752).

Mintzberg (1980) elaborou uma síntese da ampla literatura sobre estrutura organizacional e desenvolveu um modelo de relação das organizações com o meio-ambiente, nomeada 5s onde para ele a organização depende de várias inter-relações entre estrutura, porte, idade, tecnologia e as condições da indústria na qual esta opera. Mintzberg coloca num extremo a Burocracia, que só é eficiente em ambientes estáveis com tarefas simples e no outro extremo a adhocracia, que está habilitada a sobreviver em ambientes instáveis, e desenvolveu a capacidade de executar tarefas complexas.

Mintzberg sugere cinco partes básicas na organização – alta administração, núcleo operacional, linha média, tecno-estrutura, times de apoio; que por sua vez dão forma às cinco configurações básicas que compõem as organizações: estruturas simples, máquinas burocráticas, burocracia profissional, estruturas divisionalizadas e adhocracia. A figura 2 evidencia as cinco partes básicas da organização propostas por Mintzberg. É importante frisar que a organização não é necessariamente criada com todas as partes integralmente. A medida que cresce, as partes são incorporadas.

Cada uma das cinco configurações apóia-se também em cinco mecanismos de coordenação - ajuste mútuo, supervisão direta, padronização de processos, de habilidades e de entregas, e direciona a organização para cada uma das cinco partes.

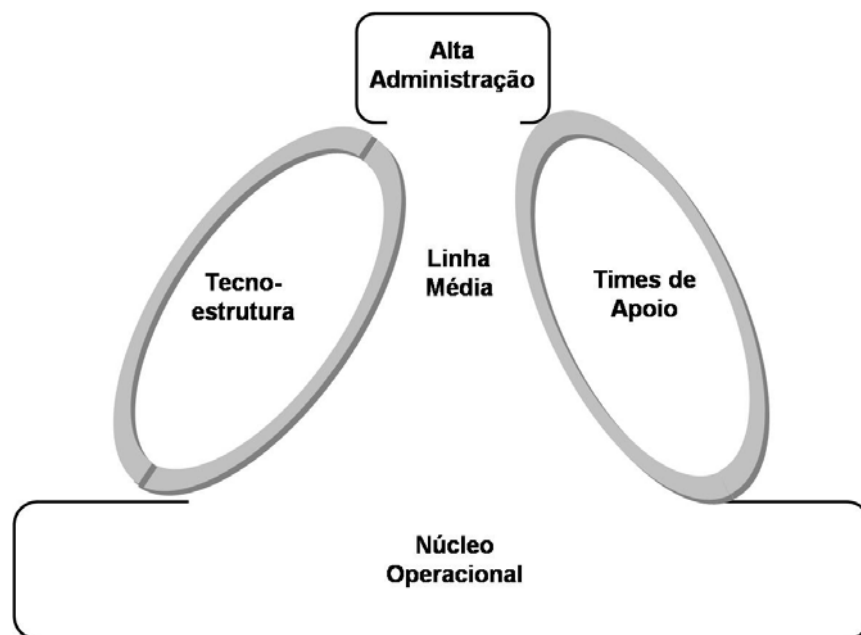


Figura 2. As cinco partes básicas da Organização (adaptado de Mintzberg (1980)).

A alta administração tem como principal função, assegurar que a organização atinja seus objetivos e cumpra a sua missão de forma eficaz além de satisfazer as exigências dos controladores ou outros, tais como os demais acionistas ou seus representantes legais que de alguma forma exercem alguma forma de poder sobre a organização (Mintzberg, 1980).

A linha média tem a cadeia de gerentes com autoridade formal como representantes que faz o elo entre a alta administração e o núcleo operacional. Esta parte da organização incorpora o mecanismo de coordenação que Mintzberg denomina de supervisão direta.

Na tecno-estrutura encontra-se o time de especialistas e analistas, que por sua vez utiliza-se dos mecanismos de coordenação de padronização de processos e entregas prestando serviços na organização atuando sobre as atividades dos outros.

O núcleo operacional compreende as áreas que executam as atividades ligadas diretamente à produção de bens ou serviços.





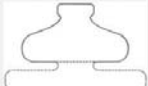
Os times de apoio, como seu próprio nome diz, têm como principal função, dar apoio administrativo à organização, tais como serviços de secretariado, almoxarifado, cópias, viagens, etc.

Portanto, partindo de uma organização composta de cinco partes básicas conforme definidas acima, Mintzberg (1980) propõe cinco configurações básicas:

- A estrutura simples é informal, flexível e associada a ambientes dinâmicos com fortes líderes. Gira em torno da alta administração, que coordena por meio de supervisão direta e tende a ser encontrada em organizações jovens, mas até mesmo organizações maiores, em tempos de crise, podem reverter para este modelo de liderança.
- Na burocracia mecanizada, tem-se uma padronização maior das atividades e a função de especialistas torna-se mais comum. A coordenação é fortemente provida pela tecno-estrutura, onde os profissionais são altamente formais e especializados e há formação de unidades funcionais (em nível operacional). Nestas estruturas o poder de decisão também é centralizado na alta administração com limitada descentralização na tecno-estrutura, visto que há necessidade de controlar o grande volume de pessoas que executam o trabalho menos qualificado. Há também um grupo de apoio para prover auxílio nas atividades administrativas da organização. Este modelo de estrutura tende a ser encontrado em ambientes estáveis e maduros assim como estão normalmente associados às grandes e antigas organizações, com produção ou serviços de massa.

- As burocracias profissionais têm a sua gestão apoiada na padronização das habilidades e competências de sua operação central, ou seja, o trabalho é altamente especializado, mas de pouca formalidade, com treinamentos constantes (ex: médicos em hospitais ou advogados em escritórios jurídicos). São estruturas altamente descentralizadas encontradas em ambientes estáveis, porém complexos, com sistemas técnicos simples e pouca regulação e cuja formação dos times se dá com base no mercado e concorrência.
- As estruturas divisionalizadas, formam um conjunto de unidades com relativa independência onde uma boa dose de poder é delegada às unidades orientadas à mercado na linha média (descentralização vertical limitada), cujos esforços de coordenação se dão através da padronização das entregas, através do uso constante de sistemas de controle de desempenho. Estas estruturas são encontradas em diversos mercados, tipicamente em organizações grandes e maduras.
- A Adhocracia é um modelo organizacional que se estrutura primariamente pelo ajuste mútuo entre todas as suas partes, especialmente pela colaboração de seus times de apoio auxiliados provavelmente por meio de comitês permanentes ou forças tarefas. As funções são especializadas, envolvendo capacitação constante, mas pouca formalização. As unidades são pequenas com estruturas matriciais combinando conhecimento funcional e de mercado, e seletivamente descentralizada nas dimensões verticais e horizontais. Com o poder baseado no conhecimento, diminuem as diferenças entre linha média e times de apoio, bem como entre a alta administração e as demais partes. Estas estruturas são encontradas em ambientes complexos, dinâmicos e normalmente estão associadas à ambientes com sistemas técnicos, sofisticados e automatizados (ex: empresas de desenvolvimento de softwares).

O quadro 3 resume as principais características das configurações descritas nos parágrafos acima.

	<b>Estruturas Simples</b>	<b>Burocracia Mecanizada</b>	<b>Burocracia Profissional</b>	<b>Formas Divisionalizadas</b>	<b>Adhocracia</b>
<b>Mecanismos de Coordenação</b>	Supervisão Direta	Padronização do trabalho	Padronização de habilidades	Padronização de entregas	Ajuste Mútuo
<b>Especialização de Serviços</b>	Horizontal: pouca Vertical: muita	Horizontal: muita Vertical: muita	Horizontal: muita Vertical: pouca	Alguma especialização horizontal e vertical	Horizontal: muita Vertical: pouca
<b>Treinamento e Doutrinação</b>	Pouco	Pouco	Muito	Algum treinamento para divisões e doutrinação para gerentes	Muito treinamento
<b>Formalização do comportamento</b>	Pouco formalização, orgânica	Muita formalização, burocrática	Pouca formalização, burocrática	Muita formalização nas divisões, burocrática	Pouco formalização, orgânica
<b>Grupamento</b>	Normalmente funcional	Normalmente funcional	Funcional e por mercado	Mercado	Funcional e por mercado
<b>Sistemas de Planej. e controle</b>	Pouco planejamento e controle	Planejamento para ação	Pouco planejamento e controle	Controle de desempenho	Limitado planejamento para ação
<b>Descentralização</b>	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
<b>Ilustração das formas</b>					

Quadro 3: Estruturas e suas características (adaptado de Mintzberg, 1980).

Considerando que todo modelo representa uma simplificação da realidade, acredita-se que a organização tenderá para uma das configurações acima – alguma forma lógica de agrupar os seus elementos – na busca de harmonizar seus processos internos em consonância com seu ambiente. Contudo algumas organizações serão inevitavelmente direcionadas para estruturas híbridas, pois reagem continuamente às pressões contraditórias internas e externas ou enquanto vivenciam transições de uma configuração para outra, e nestes casos também se acredita que a tipologia dos 5's pode servir como ferramenta de diagnóstico no desenho organizacional.

## 2.4. Mudança organizacional: definições e classificações

Mudança organizacional é um tema que vêm sendo discutido na academia com maior relevância nas duas últimas décadas e destaca-se de forma preponderante nas teorias e práticas de gestão (Doolin, 2003; Pettigrew *et al.*, 2001; Sturdy e Grey, 2003; Van de Ven e Poole, 1995) *apud* Mills and Thurlow (2009).



É difícil estabelecer os limites de contorno para definir o conceito de mudança. O que de fato não é mudança? Todo e qualquer movimento nas organizações não começa e termina em uma mudança? Embora sejam inúmeras as definições e abordagens que o tema suscita, parece haver um consenso de que alterações do ambiente externo têm movimentado as organizações no sentido de realizarem mudanças em seus modelos de gestão a velocidades cada vez maiores. (Gonçalves, 1998; Motta, 2001; Silva 2003; *apud* Kanbach, 2007). Contudo o modelo tradicional de Lewin (1951), onde a mudança está ligada a uma sequência de três etapas: descongelar (ou seja, sair da situação atual), mover (ir ao encontro do objetivo desejado) e o recongelamento (quando se chega à situação desejada), ainda aparece com frequência como uma receita para o desenvolvimento organizacional (Weick&Quinn, 1999).

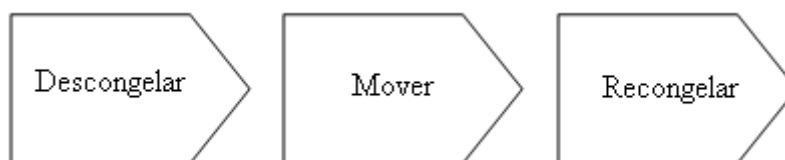


Figura 3 – Modelo de Lewin (1951).

Moorhead e Griffin (2001), *apud* Lima e Bruno-Faria (2003) p.125, ampliam o modelo proposto por Lewin, que tem uma perspectiva de dinâmica estática, e propõe um modelo dinâmico e contínuo da mudança, que aparentemente condiz mais com a realidade contemporânea de constantes mudanças, conforme sugere Harvey e Brown (2001) *apud* Oswick *et al* (2005, p.383):

“No passado os gerentes buscavam o sucesso num mundo relativamente previsível e estável. Contudo no meio ambiente hiper turbulento do século 21, os gerentes estão se deparando com uma taxa de mudança extremamente acelerada. Eles enfrentam um processo de constante inovação e o mundo caótico dos mercados em constante transformação e estilos de consumidor. As organizações que aprendem precisam se transformar e renovar constantemente para atender as forças de mudança.”

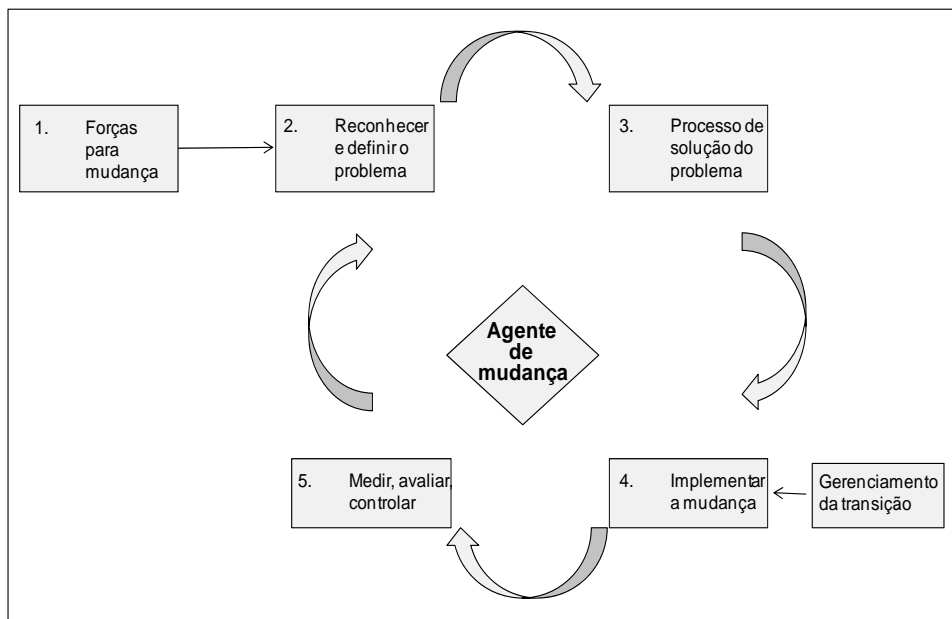


Figura 4 – Modelo de Moorhead e Griffin (2001), *apud* Lima e Bruno-Faria.

O modelo apresentado na figura 4 considera que é a alta administração quem identifica as forças para mudança e gera, avalia e seleciona alternativas para enfrentá-la. Percebe-se também que a figura do agente de mudança tem posição de destaque ao tratar da gestão do esforço de mudança, ajudando a detectar a necessidade de mudança, de estabelecer planos de ação e verificar até que ponto as mudanças estão alcançando as metas desejadas. A mensuração, a avaliação e o controle constituem a última etapa, na qual novamente, a alta gerência exerce papel fundamental, pois verifica os indicadores de efetividade e produtividade organizacional promovido pela mudança. (Lima e Bruno-Faria, 348, p. 125)

Também para outros autores (Doolin, 2003; Ford, 1999; Oswick *et al* , 2005), a mudança não é vista como tendo um início, meio e fim discerníveis, mas sim como um processo contínuo.

Oswick *et al* (2005) explicam, que o discurso da mudança vista como uma seqüência composta de etapas diferenciáveis (desenvolvimento organizacional), como apresentado por Lewin (1951) é um discurso tradicional, presente nas décadas anteriores que prevaleceu nos anos 50, 60 e 70 veio gradualmente, especialmente nas duas últimas décadas, se modificando para o conceito de mudança organizacional. Portanto, “essa evolução do desenvolvimento organizacional para o conceito de mudança organizacional representa mais que simplesmente a reformulação dos processos de mudança. Existe uma diferença

significativa no D.O. (desenvolvimento organizacional), do modelo de Lewin (1951) de descongelar - mover - recongelar (...), onde apresenta um início e um fim discernível. Em contraste, o gerenciamento da mudança pode ser visto mais como um processo de continuidade” OSWICK *et al* (2005, p.385-386).

O quadro 4 apresenta a diferença entre os discursos existentes sobre o conceito de mudança organizacional, Oswick *et al* (2005, p.385) :

	<b>Discurso Tradicional de Mudança Organizacional</b>	<b>Discurso Atual de Mudança Organizacional</b>
<b>Abordagem da Mudança</b>	Macro-centralizada (Desenvolvimento Organizacional.)	Micro-dispersada (gerenciamento da mudança)
<b>Premissas do Ambiente</b>	Mundo relativamente estável e previsível	Mundo hiperturbulento e mudanças velozes
<b>Principais Stakeholders</b>	Consultores e representantes de sistemas	Gerentes locais e empregados
<b>Natureza do Processo de Mudança</b>	Orientação para mudanças discretas	Orientação para mudança contínua
<b>Foco da Mudança</b>	Ênfase nos problemas	Ênfase nas evoluções e melhorias
<b>Alvos da Mudança</b>	Objetos e situações tangíveis (ex. Regras, modelo de trabalho, aspectos da estrutura organizacional)	Fenômenos intangíveis (ex. Imagem, identidade, gerenciamento do conhecimento aprendizagem organizacional, visão)
<b>Preocupações Primordiais</b>	<i>Hard Change</i> – demonstrando a “atualização” da mudança	<i>Soft Change</i> – gerenciando a retórica da mudança
<b>Estratégia de Mudança</b>	Reativa e incremental	Pró-ativa e emergente

Quadro 4 – Desenvolvimento Organizacional x Mudança Organizacional

Mintzberg e Westley (1992) também definem o processo de mudança nas organizações como um sistema de ciclos em movimento, como pode ser observado na figura 5. “O ciclo concêntrico representa os vários conteúdos de mudança organizacional em diferentes níveis de abstração. O ciclo circunferencial (em qualquer nível apresentado) representa os diferentes significados e processos de mudança, o ciclo tangencial (em qualquer ponto da circunferência) representa episódios particulares de mudança e os estágios por que passam as mudanças para quebrar ciclos estabelecidos, e o ciclo espiral representa as seqüências de mudança e seus padrões ao longo do tempo de uma organização em desenvolvimento”. (Mintzberg & Westley, 1992, pag.39-40).

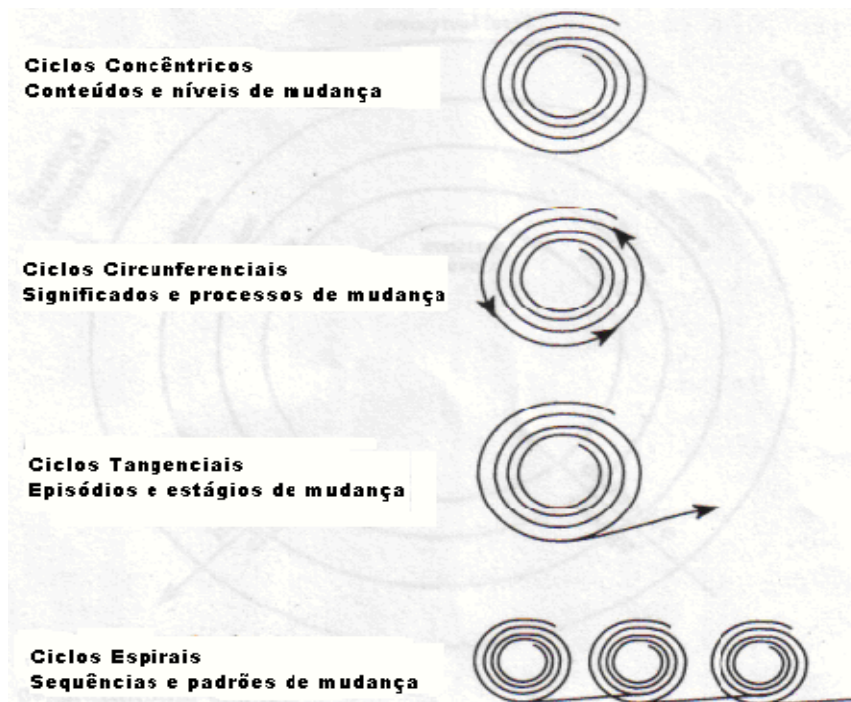


Figura 5: Ciclos de mudança organizacional

Fonte: Mintzberg, Cycles of Organizational change, 1992.

A mudança na organização pode acontecer do nível mais macro e conceitual, - como a maneira de pensar e a cultura - para o nível mais micro e concreto – como mudar uma peça de um equipamento ou uma pessoa em um cargo. A mudança pode ainda se dar ainda em duas esferas básicas: uma que se relaciona diretamente com a organização e outra que se relaciona diretamente com a estratégia. A interação dos níveis e conteúdos de mudança desperta um interesse particular. Conforme sugere Mintzberg e Wetsley (1992, p.41), tentar mudar a cultura sem mudar a visão (e vice-versa) não faz muito sentido, embora até se tolere mudar pessoas sem necessariamente ter que mudar instalações (e vice-versa). Donde então se conclui que quão maior o nível de onde surge a mudança maior deve ser a preocupação com a inclusão e integração das partes que compõem a mudança.

“Mudar cultura sem mudar estrutura, sistemas e pessoas, ou visão sem mudar posições, programas e facilidades, seria um gesto vazio – uma mudança na maneira de pensar sem mudar a maneira de agir.”

O quadro 5, abaixo, resume o conceito.

	Mudança na Organização	Mudança na Estratégia
Nível mais Macro (Pensamento)	Cultura	Visão
	Estrutura	Cargos
Nível mais Micro e concreto (Ação)	Sistemas	Programas
	Pessoas	Instalações

Quadro 5: Conteúdos da mudança

Fonte: Mintzberg, Cycles of Organizational change, 1992, pag. 40.

Ainda de acordo com Mintzberg e Westley (1992), a mudança também pode ser entendida como dedutiva ou indutiva, conforme representação na figura 6. A mudança dedutiva acontece do nível conceitual para o concreto, ou seja, do pensamento para ação. A indutiva, parte do concreto para o conceitual e suas implicações são generalizadas em percepções mais abrangentes (podendo ser deliberada ou emergente), por exemplo, uma descoberta em um laboratório pode levar a empresa a desenvolver um novo posicionamento estratégico que sua vez, pode alterar a visão e a cultura. Muitas mudanças importantes são ao mesmo tempo dedutivas e indutivas.

A mudança pode surgir também de uma maneira emergente, à medida que diferentes ações se combinam para produzir uma mudança não deliberada. A mudança pode vir dos diversos cargos e posições hierárquicas da organização ou mesmo estimulada por uma fonte externa. A mudança pode também ser gerenciada formalmente, como por exemplo, em algum tipo de programa estruturado ou de maneira informal, como no caso de uma mudança emergente e até alguma mudança deliberada.

Essas dimensões podem se conectar de várias maneiras. Podemos por exemplo encontrar uma mudança formal ditada deliberadamente pela alta gerência e confrontada nos níveis hierárquicos mais baixos. A mudança pode também ser encorajada informalmente por um departamento mais operacional da organização, e ao ser posta em prática, ser aceita cooperativamente por todos em um consenso informal (Mintzberg & Westley, 1992).

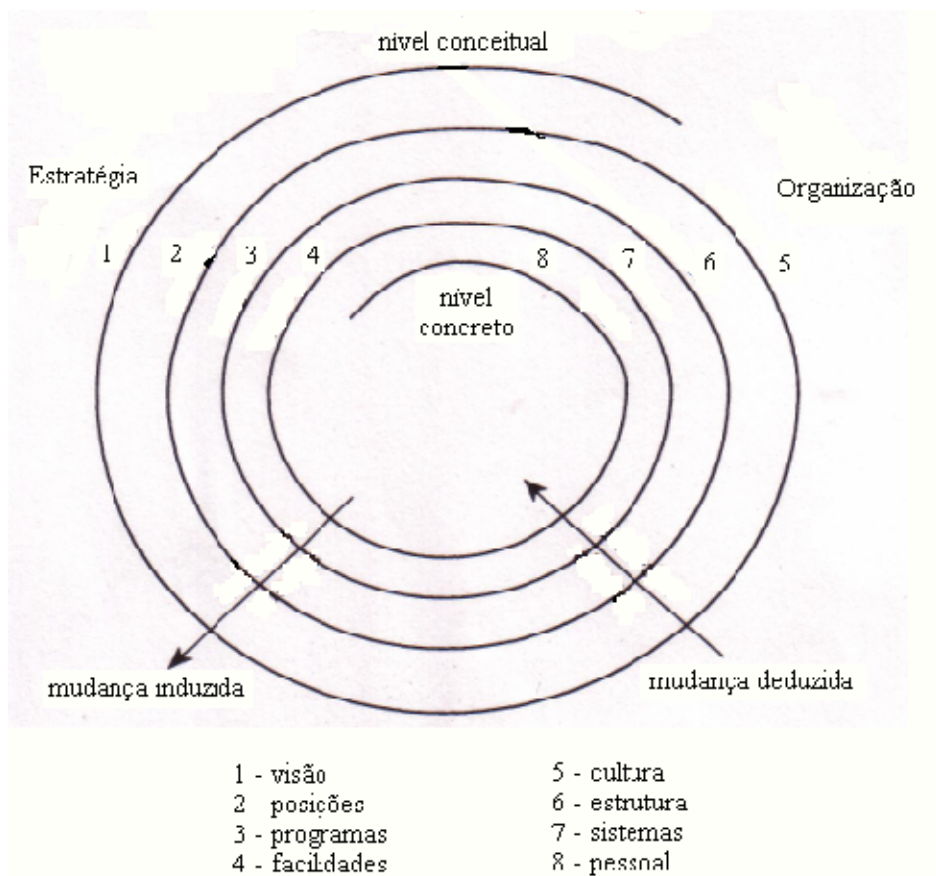


Figura 6: Níveis de mudança organizacional  
 Fonte: Mintzberg, Cycles of Organizational change, 1992.

Mintzberg e Wesley (1992) compilaram as várias interpretações e origens sobre mudança organizacional a três abordagens em particular: (1) Planejamento Processual, (2) liderança visionária, e (3) aprendizado induzido. Uma organização pode proceder com uma mudança por meio de um planejamento formal, liderança informal, ou aprendizado emergente. Na prática, as três abordagens são complementares. O quadro 6 descreve as características de cada abordagem.

Origens da Mudança	Características relevantes
Planejamento Formal	<p>Formal e frequentemente conhecido como “Planejamento Estratégico”. É deliberada e dedutiva.</p> <p>Proposta pela alta administração para execução pelos níveis hierárquicos abaixo.</p> <p>Pesquisas empíricas sugerem certo grau de resistência.</p>
Liderança Visionária	<p>Informal e liderada por um único líder, normalmente o CEO.</p> <p>Embora a visão seja deliberada, os detalhes da implementação podem ser emergentes e podem ocorrer por meio de um processo cooperativo.</p> <p>Com frequência, resistências surgem da gerência média.</p>
Aprendizado induzido	<p>Informal e emergente, ocorrem em qualquer espaço da organização: da menor à mais abrangente.</p> <p>Estas mudanças costumam ocorrer de forma inesperada e portanto as reações podem ser cooperativas ou não.</p>

Quadro 6: Abordagens da mudança organizacional e suas características

Fonte: Mintzberg, Cycles of Organizational change, 1992

A figura 7 estabelece uma relação seqüencial, justificando a atribuição do nome “ciclo circunferencial”. O ciclo sugere que um processo completo de mudança (em qualquer nível), ocorre por meio dos seguintes passos: concepção da mudança (aprendizado), mudança de modelo mental (visão) e programação das mudanças (planejamento) (Mintzberg & Westley, 1992, p.44).

Uma vez que as consequências da mudança são amplamente reconhecidas na organização, surge a necessidade de programá-las por meio de um planejamento formal, por exemplo, garantir que os efeitos oriundos da mudança, estejam permeados em várias partes e procedimentos da organização – tais como processo, estrutura, facilidades, etc. O ciclo inicia novamente provavelmente quando a ordem antiga torna-se ultrapassada ou rígida demais, não correspondendo mais às necessidades da organização ou do meio ambiente configurando como um modelo processual de melhoria contínua (Mintzberg & Westley, 1992).

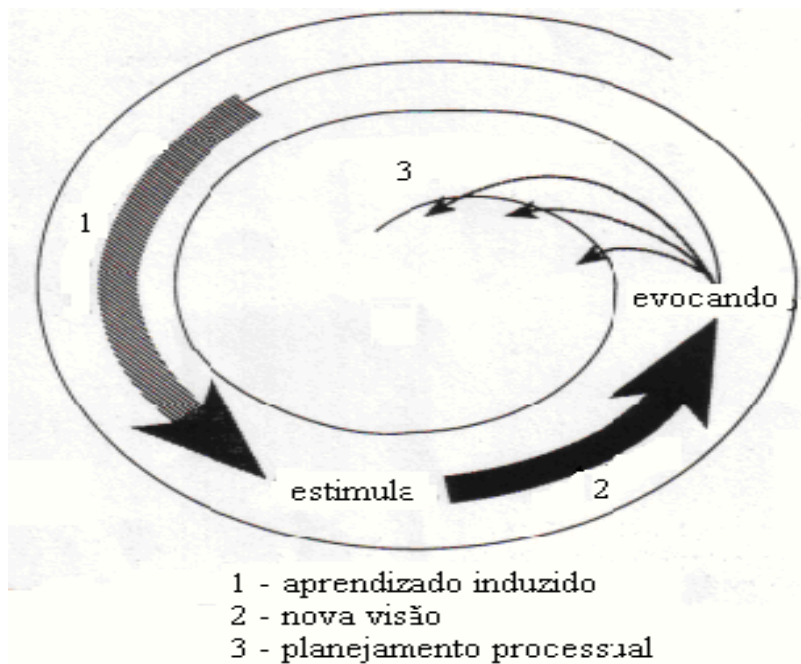


Figura 7: Sequências dos significados de mudanças  
Fonte: Mintzberg, Cycles of Organizational change, 1992.

Corroborando com os conceitos anteriores, Harari (1991), *apud* Wood Jr (2009) acredita que a mudança organizacional deve ser encarada como processo de melhoria contínua e critica modelos que apresenta fórmulas prontas para a prática da mudança.

“Os desafios de operar em um mundo caótico requer que as organizações aprendam e se adaptem” (Oswick *et al* , 2005, p.384). Com base na colocação de Oswick (2005), é possível, então, interpretar que o conceito atual de mudança organizacional está focado mais nos processos micro do que nos macro; mais orientado a mudanças contínuas, que uma mudança discreta. Ou seja, mais alinhado ao novo contexto das organizações que estão inseridas em um ambiente turbulento e praticamente imprevisível.



Enquanto isso, Lima (2003) p.23 apresenta de forma resumida outras principais definições teóricas sobre mudança organizacional, conforme pode ser observado no quadro 7, apresentado abaixo:

<b>Definição</b>	<b>Referência</b>
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estrutura, produto, 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)
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)
Atividades intencionais proativas e direcionadas, para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
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 <i>et al</i> (1994)
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)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven & Poole (1995)
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)
Abstração de segunda ordem, ou seja, trata-se do registro de impressões sobre a relação entre variáveis dinâmicas.	Woodman (1989)
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)

Quadro 7: Definições de Mudança Organizacional (adaptado de Lima e Bressan, pg 23)

Ainda segundo Lima e Bressan (2003), as mudanças podem ser classificadas em:

- **Transformacional** – atinge toda a organização e envolve ruptura de padrões anteriores, levando a organização a um redirecionamento em função de grandes alterações em seu ambiente.
- **Incremental** – realiza, continuamente, pequenos ajustes alterando apenas alguns aspectos da organização. Costuma ocorrer nos momentos em que o ambiente está mais estável.

Apesar de terem propostas diferentes, as mudanças transformacionais e incrementais podem se complementar para configurar um processo de mudança que não ponha em risco a sobrevivência da organização (Lima e Bressan, 2003).

A amplitude para conceituar mudança organizacional é tão extensa que então, podemos dizer que não há uma única definição, mas sim há a definição que melhor se adequa à situação que a organização estiver vivendo como proposto por Ford (1999, p.486) onde a mudança evolui de um conceito para outro:

“Tradicionalmente, (...) ‘mudança’ era um objeto claramente definido e identificável, colocado em um lugar, como por exemplo, um sistema computacional”. Hoje, o termo ‘mudança’ pode ser definido como “uma série de episódios, conversas, discursos sobre alguns temas particulares”.

Ford (1999, p.487 e p.492) também faz analogia da mudança com o teatro experimental quando diz que a mudança não se desenrola exatamente como um roteiro já escrito para os atores daquela cena, mas ao contrário, as cenas vão sendo escritas e desenvolvidas na medida em que a peça teatral se apresenta. (Ford, 1999, p.487 e 492)

No que diz respeito à empresa em estudo, parece que a linha onde a conceituação sobre a mudança relacionada à governança corporativa, mais se aproxima é aquela que se dá como resposta da organização às transformações do ambiente externo onde órgãos reguladores e leis que regem o mercado financeiro recomendam e exigem a implementação de algumas práticas de gestão da governança corporativa. Os conceitos apresentados por Bressan, Bruno-Faria e Nadler *et al* no quadro 7 acima, parecem nortear o movimento da Oi no que diz respeito às mudanças realizadas para atender as práticas de gestão da governança corporativa.

Quanto às classificações de mudança apresentadas, podemos deduzir que o tipo de mudança pelo qual a empresa em estudo tem passado para aplicar as práticas da governança corporativa assemelha-se à mudança transformacional, levando a organização a um redirecionamento em função de alterações em seu ambiente evoluindo num modelo em espiral tal como o proposto por Mintzberg e Westley (1992, p.44) na figura 7.

#### 2.4.1. Motivações para a mudança

Deal e Kennedy (1982), *apud* Wood (2009), afirmam que a mudança se tornou a tal ponto um modo de vida para as organizações que estas não mudam apenas para adaptar-se ao ambiente ou à tecnologia, mas simplesmente porque espera-se que mudem. Acreditam também que a mudança se faz necessária quando ocorrem perturbações ambientais e, portanto mudar torna-se uma questão de sobrevivência. Para Pettigrew (1987), os fatores que desencadeiam mudanças nas organizações, são basicamente extra-organizacionais, ou seja, motivada pelo ambiente de negócios no qual estão inseridas.

Motivações	Referência
Os principais elementos motivadores da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social, as instituições e estruturas. Para esses autores, a maioria das organizações muda em resposta às crises, sendo limitado o número de casos de atitudes proativas.	Basil e Cook (1974), <i>apud</i> Wood Jr (2009)
A pesquisa realizada nos Estados Unidos por intermédio desta organização, identificou que as empresas mudavam principalmente em virtude de novas tecnologias, restrição de recursos e adequação a novas legislações	Coopers&Lybrand, <i>apud</i> Wood Jr (2009)
Esse autor apresenta as motivações por meio de cinco categorias: <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>por opção</u>, quando a organização não está sujeita a nenhuma pressão;</li> <li>• <u>operacional</u>, para fazer frente a deficiências específicas;</li> <li>• <u>direcional</u>, quando uma alteração estratégica é necessária;</li> <li>• <u>fundamental</u>, quando a própria missão é alterada;</li> <li>• <u>total</u>, nos casos mais críticos, tal como numa iminência de falência.</li> </ul>	Want (1990), <i>apud</i> Wood Jr (2009)

Quadro 8: Motivações para a Mudança Organizacional

A teoria da institucionalização também propõe explicações para a mudança na estrutura organizacional (Lima e Bressan, 2003). Meyer & Rowan (1977) acreditam que as organizações importam do ambiente as regras para sua estrutura e funcionamento para manter a legitimidade perante esse ambiente. Ainda de acordo com esses autores, “produtos, serviços, técnicas, políticas e programas funcionam como poderosos mitos e muitas organizações os adaptam cerimonialmente” (Meyer e Rowan, 1977, p. 340). Contudo a conformidade às regras institucionalizadas, com frequência, conflita com os critérios de controle e eficiência definidos pela organização.

Há dois tipos predominantes de homogeneização organizacional ou isomorfismo: um de caráter competitivo e outro de caráter institucional que é resultante de forças que pressionam as organizações por meio da interação com o meio ambiente (Dimaggio e Powell, 1983 *apud* Lima e Bressan, 2003). Ainda de acordo com estes autores, três mecanismos de isomorfismo alavancam a mudança isomórfica institucional:

- Isomorfismo Coercitivo: está ligado às questões políticas e problemas de legitimidade. É resultado de pressões formais ou informais para a mudança. As pressões são exercidas por outras organizações ou por expectativas culturais da sociedade em relação às funções da organização. A mudança de comportamento ou de estrutura pode ocorrer por delegações do governo, por meio das leis ou de normas internas. Entretanto pesquisas demonstram que o isomorfismo coercitivo pode ser mais sutil e menos explícito do que parece. “Exemplo da pressão social por conformidade com determinados valores foi observado por Wind e Main (1998) que, em um capítulo específico sobre a questão, afirmam que as preocupações da sociedade americana, - sendo essa, entretanto, uma tendência mundial – quanto às empresas envolvem responsabilidade social, ética e equidade” Lima e Bressan, (2003, p.44).

- Isomorfismos Miméticos – Vinculados aos padrões em relação às incertezas ambientais (muitas vezes representando uma força poderosa no processo de imitação). Os autores exemplificaram este mecanismo como empresas que buscaram a imitação de modelos como manobra às baixas tecnologias, às metas ambíguas, às soluções não claras e aos ambientes incertos. A busca por arquétipos técnicos, programas de qualidade ou projetos para qualidade de vida no trabalho, incorporadas pelas empresas americanas nas últimas décadas, é um exemplo de modelagem a padrões testados aparentemente com sucesso. O problema é que estas iniciativas são apenas rituais e as empresas adotam estas mudanças para ganhar legitimidade perante aos agentes externos (acionistas) ou internos (funcionários). A relação eficiência e mudança não são necessariamente positivas. Por exemplo, nas prescrições da “gestão pela qualidade total”, uma das técnicas para melhorar processos e eficiência organizacional é o famoso *benchmarking*, que no fundo representa a sistematização e formalização do isomorfismo mimético.
- Isomorfismo Normativo – Originário basicamente da profissionalização, que os autores interpretaram como um esforço coletivo dos membros de uma ocupação em definir métodos e condições dos seus trabalhos, controlando e estabelecendo bases cognitivas e legitimadas para as suas autonomias ocupacionais. Este profissionalismo nas organizações pode ocorrer por pressões miméticas ou coercitivas. Um bom exemplo é a recente ascensão dos profissionais de marketing que fez emergir na maioria das empresas e organizações, uma área específica para essa especialidade. Dois aspectos são importantes neste processo: a educação formal e legitimada em bases cognitivas produzidas pela necessidade de especialistas e o crescimento e a elaboração de redes profissionais que ditam novos modelos, difundidos rapidamente. Foi por meio deste tipo de pressão que as áreas conseguiram nas últimas décadas legitimação para a criação de estruturas independentes e respeitadas

Nadlers *et al* (1995), *apud* Bressan (2001) também apontam fatores como mudanças legais e na regulamentação para motivar a mudança nas organizações. Portanto, conforme já mencionado em parágrafos anteriores, a GC é um tema recente no Brasil, e faz parte do processo de modernização do mercado de capitais e da própria economia do país. Iniciativas como a promulgação da Nova Lei das S.A.s, que começou a vigorar em março de 2002, o desenvolvimento de instituições como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), com o intuito de regular, incentivar e controlar a adoção das práticas de governança corporativa por parte das empresas de capital aberto caracteriza o processo de mudança nas empresas em conformidade com o isomorfismo mimético.

#### **2.4.2. Construção social da mudança**

Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003, p.187) defendem a noção de que, para o significado da mudança se espalhar por toda a organização, é necessário que a mudança ocorra em três níveis: iniciando pelo nível organizacional, passando pelo grupal e chegando ao individual. Em outras palavras: não há como falar em mudança em nível organizacional, se essas ideias e estratégias não “descerem” para os times e indivíduos envolvidos na mudança

Ford (1999, p.488), em consonância com a idéia de que é preciso que a mudança chegue ao nível individual, comenta que:

“Mudar os discursos que constituem uma organização requer necessariamente a mudança dos discursos individuais na organização. Na ausência da vontade das pessoas em falar e ouvir de maneira diferente, não haverá mudança do discurso e nem mudança organizacional”.

Iniciando pelo nível organizacional, Ford (1999, p.485), defende que as organizações *são* formações de redes de conversas e não que *tenham* redes de conversas. É por meio das conversas que as “ligas e conexões” são formadas nas organizações. Os processos de planejamento, orçamento, contratação, desligamento, promoção, gerenciamento, etc, nada mais representa do que conversas interconectadas e por sua vez constituídas de diferentes discursos reais de primeira e segunda ordem.

Nesse contexto, vale destacar o que Ford (1999, p.481) define de primeira e segunda ordem de realidade, sendo esse último o foco do presente trabalho, pois trataremos das interpretações que os envolvidos na organização expõem sobre a mudança e as práticas de governança corporativa. A primeira realidade está relacionada a coisas e eventos aos quais podem ser atribuídos características, qualidade e atributos. Estão contidos neste conceito “fatos e dados que são acessíveis (por exemplo, no mundo), quantificáveis e empiricamente verificáveis ou tangíveis”. Ele cita como exemplos o número de pessoas contratadas em um período (exemplo: 100), o quanto uma pessoa pesa (50 kg), etc.

Enquanto isso, a segunda realidade requer “acordos de linguagem, compreensões e vocabulário” para que ela exista. Em uma perspectiva construtivista, jogos de linguagem irão construir diferentes compreensões, construindo diferentes realidades. Como explica Ford (1999, p.482), “realidades de segunda ordem não são encontradas em fatos ou dados de uma situação específica, mas são as interpretações colocadas pelos observadores incluindo suas opiniões, julgamentos, avaliações.” E ressalta: “Mesmo que a realidade de primeira ordem permaneça a mesma, é possível ter diferentes realidades de segunda ordem”.

Por isso, em se tratando de uma realidade que é construída socialmente, não há uma única verdade existente, mas a verdade de cada envolvido na mudança.

Muniz (2010, p.28) conclui que para construir uma consciência de mudança, é preciso que a mudança seja, antes de tudo, realmente necessária, para que se possa “desenvolver uma compreensão entre os indivíduos de que a mudança é intrínseca à organização”.

Os autores Whelan-Berry; Gordon e Hinings (2003, p.187) confirmam essa ideia ao ressaltar que o processo de mudança organizacional é complexo e que a maioria das mudanças organizacionais não ocorre sem que os grupos, ou seja os departamentos ou times “cross-funcionais”, e os indivíduos também mudem.

### 2.4.2.1.

#### O papel da comunicação na construção da mudança

Para Silva (2001, p.101), organização e comunicação são dois conceitos que estão tão interligados que podem ser analisados como componentes de um só fenômeno. Em sua perspectiva, a organização pode ser entendida como episódios contínuos de comunicação. Silva (2001, p.105) destaca ainda que a metáfora sugerida por Taylor (1993) ajuda a explicar a mudança como produção de um novo texto e uma nova conversação (elementos da comunicação), o que pressupõe a existência de uma linguagem organizacional, que por sua vez, é continuamente criada e modificada pelos atores da organização.

Portanto, adotando-se a abordagem de Ford e Ford (1995); Taylor (1993) *apud* Silva (2001, p.106), pode-se entender a mudança como um fenômeno que ocorre dentro da comunicação. Daí, importância da comunicação e seu papel fundamental na construção da mudança.

Na perspectiva instrumental (Giordano, 1998 *apud* Silva, 2001), a comunicação tem seu foco sobre os dispositivos técnicos de transmissão. Essa perspectiva, dominante nas ciências da gestão, é alimentada pelo desenvolvimento incessante de novas tecnologias. A visão instrumentalista da comunicação é vista como uma ferramenta essencial, cujo papel é o de criar compreensão, obter e fornecer informações, construir senso de propriedade e compromisso com relação à mudança por meio do diálogo (Silva, 2001).

O diálogo no movimento da mudança organizacional é imprescindível para o bom desenvolvimento do processo de mudança e, segundo Jian (2007), tende a produzir resultados positivos na medida em que é por meio do diálogo que o alinhamento da mudança ocorre.

Reichers; Wanous e Austin (1997) sugerem também que se deve informar constantemente aos envolvidos sobre o processo de mudança por meio de vários canais e repetidamente. Além disso, defendem que é preciso evitar surpresas no processo de mudança, envolvendo as pessoas nas tomadas de decisões que as afetam, para que elas participem e se sintam motivadas a mudar.



Portanto, não basta, apenas, comunicar. É necessário ouvir; e, mais do que ouvir, é preciso solicitar a participação dos envolvidos tanto no nível do funcionário executivo quanto do funcionário não executivo, para que a comunicação se torne realmente uma via de mão dupla.

Dessa forma, por intermédio da comunicação e da participação, será possível passar o significado da mudança para os indivíduos de forma eficiente. Cunningham *et al* (2002), por exemplo, encontraram em seu estudo que a vontade de cooperar com a organização estava positivamente correlacionada com a participação e com a contribuição no processo de mudança.

Por fim, Reichers; Wanous e Austin (1997) ressaltam que, no discurso da mudança, devem ser escolhidos líderes tais que as pessoas confiem e acreditem, passando credibilidade. Nesse contexto é também importante que o agente de mudança, na condição de líder e regente da mudança transmita credibilidade e confiança.

#### **2.4.2.2.**

#### **O papel dos gerentes na construção da mudança**

Uma ênfase especial é dada na literatura sobre mudança organizacional, a respeito do papel da gerência média (Kotter, 1995 *apud* Silva, 2001). Isabella (1990) *apud* Silva (2001, p.68) destaca a dificuldade que os gerentes envolvidos em uma situação de mudança enfrentam porque precisam alterar sua estrutura cognitiva, na medida em que se espera deles o papel de interpretar os eventos da mudança e usar essas interpretações para compor um significado para outros participantes da organização.

Contudo, “a mensagem para as organizações e para os gerentes é simples: você vive em um mundo que muda rapidamente e você deve mudar rapidamente para sobreviver” (OSWICK *et al* ., 2005, p.384). Dessa frase, surge o seguinte questionamento: Como mudar rapidamente? Ou melhor, como os gerentes devem fazer para que os indivíduos envolvidos na mudança também reconheçam a importância do movimento e atuem de forma rápida e conjuntamente?

Para que o processo de construção do significado da mudança aconteça da forma mais rápida possível, deve ser construído de forma conjunta, entre gerente e o funcionário. É preciso que, enquanto o gerente fornece o significado da mudança, orientando a forma com que o plano de mudança deve ser executado, os funcionários retroalimentem continuamente para um correto alinhamento das propostas de mudança. Afinal, a forma com que o significado é negociado e reconstruído pode definir a trajetória e as conseqüências da mudança organizacional.

Portanto, de um lado estão os gerentes, responsáveis pela iniciação da mudança, e do outro, estão os funcionários, encarregados de implementar a mudança, transformando o discurso em prática. Enquanto os gerentes são orientados para o discurso, os funcionários são orientados para a ação (Jian, 2007).

É preciso entender, no entanto, que há uma lacuna entre esses dois tipos de agentes da mudança. Jian (2007, p.24), ressalta que, como duas coletividades sociais, os gerentes e os funcionários são distanciados tanto pelo tempo quanto pelo espaço. De acordo com o autor, há uma relação de poder dialético existente entre eles. Por um lado, encontra-se a relação de poder formal que define como os funcionários devem traduzir os textos gerenciais em ações. De outro lado, os funcionários possuem certo grau de autonomia, podendo até redefinir e modificar a forma, ritmo e propostas, influenciando as atividades dos gerentes.

Reichers; Wanous e Austin (1997, p.48) destacam ainda outra diferença: os que estão no topo vêem as mudanças como desafios interessantes ou como respostas apropriadas e no tempo certo para as condições competitivas. Por sua vez, os que estão embaixo vêem como um mal necessário ou como ações incompreensíveis do grupo de alta gerência em relação às operações do dia-a-dia. Assim, o nível de entusiasmo para novas iniciativas irá variar de pessoa para pessoa e de nível hierárquico para nível hierárquico.

Portanto, é importante que os gerentes, ao elaborarem seus planos de mudança por meio de discursos, devem lembrar que os funcionários reconstituem o significado desses discursos gerenciais com seus próprios planos interpretativos, o que pode vir a gerar tensões ou desconfortos por causa das interpretações.

Zorn, Page e Cheney (2000, p.557), sugerem três formas que os gerentes podem usar para estimular a adoção dos valores da mudança:

- a) a comunicação de valores e objetivos através de canais escritos, como jornais de funcionários e relatórios anuais;
- b) a comunicação de valores e objetivos através da persuasão oral; e
- c) as estratégias de participação ativa.

Doolin (2003) também destaca que o estudo do discurso organizacional é de extrema importância, tanto que esse tipo de análise tem ganhado popularidade nos últimos anos. A interpretação das narrativas representa o significado dos discursos presentes em uma organização e ele ainda ressalta que diferentes narrativas coexistem e interagem no mesmo cenário organizacional.

O trabalho parte então de uma visão construtivista, no qual as organizações são vistas como realidades construídas socialmente. Conforme destaca Silva (2001, p.52), no construtivismo:

“(...) não se pode pensar nos indivíduos como simples objetos das ações institucionais, nem mesmo como meros agentes difusores das idéias da cúpula da organização. Esses indivíduos são, acima de tudo, atores do processo, na medida em que são eles que constituem a ação social. Além disso, esses atores precisam ser compreendidos também como sujeitos, para quem a ação social e as mudanças que dela decorrem precisam possuir um significado.”

#### **2.4.2.3.**

#### **O comprometimento na construção da mudança**

O comprometimento é um construto com característica de múltiplos focos (Valle Lima, 2003). Alguns autores associam o comprometimento com a organização, alguns às profissões (Meyer; Allen; Smith, 1993 *apud* Cunningham, 2006), às equipes ou até mesmo às carreiras. Portanto, o conceito de comprometimento pode assumir diferentes focos e dimensões.

Meyer e Herscovitch (2001, *apud* Muniz, 2010) consideram que :

“o comprometimento influencia o comportamento independente de outros motivos e atitudes e, de fato, deve guiar com persistência para uma direção, mesmo encontrando motivos e atitudes conflitantes. O comprometimento, por exemplo, pode guiar o indivíduo a se comportar em modos que, para a perspectiva de observadores neutros, pode parecer que está indo contra seu próprio interesse”.

Portanto, o comprometimento dos envolvidos na mudança passa a ser fundamental para uma organização que deseje guiar os colaboradores a se comportarem e a agirem a favor de suas estratégias. Conforme destacam Meyer e Herscovitch (2002, *apud* Parish; Cadwallader; Busch, 2007), o comprometimento com a mudança age como “uma força (*mind-set*) que liga um indivíduo a um curso de ação considerado necessário para a implementação bem sucedida de uma iniciativa de mudança”.

Para fins desse estudo, o foco de análise sobre o comprometimento será com a organização, e, portanto, será considerado o modelo de comprometimento com a mudança proposto por Herscovitch e Meyer (2002, *apud* Parish; Cadwallader; Busch, 2003, p.33) no qual propõem que existem três tipos de comprometimento organizacional: o afetivo, o normativo e o continuado.

A primeira forma, afetiva, refere-se ao vínculo afetivo que o indivíduo desenvolve com a organização. Está relacionada à identificação do indivíduo com a organização, quando ele deseja por si só permanecer e contribuir com a organização; aproxima-se de sentimentos como a confiança e a lealdade, em que o indivíduo realmente ‘veste a camisa da empresa’. Os funcionários agem a favor da organização porque desejam, querem; e seus objetivos se confundem com os objetivos da organização.

O comprometimento normativo reflete um sentimento de dever fazer aquilo que lhe é pedido, pois é preciso retornar o que a organização lhe oferece. Está mais ligado à internalização de normas por parte dos membros organizacionais, e para sentimentos de dever e obrigação para com a organização. Nessa situação, o colaborador se sente agradecido e obrigado a agir com reciprocidade.

Já o de continuidade está voltado mais para aqueles indivíduos que percebem que sair da organização pode trazer custos muito altos, ou que pode não valer a pena e assim, preferem continuar onde estão. Costuma aflorar em indivíduos que consideram sair da organização como algo que não compensa.

Contudo, cada indivíduo pode desenvolver uma ou mais formas de comprometimento, o que os diferencia, no entanto, é a presença em maior ou menor grau de uma dimensão de comprometimento no seu envolvimento com a mudança.

#### 2.4.2.4.

#### Fatores facilitadores e dificultadores da implementação de mudanças nas organizações

Eventos que desencadeiam a mudança, de certa forma, também são facilitadores, pois influenciam a decisão de mudança. Contudo, Bressan (2001) destaca que os mesmos elementos que facilitam podem dificultar a implementação da decisão e da estratégia de mudança em uma organização.

Huber, Sutcliffe, Miller e Glick (1993) *apud* Bressan (2001) indicam a existência de doze fatores que podem agilizar ou retardar as mudanças e os agrupa em cinco categorias:

<b>Categorias</b>	<b>Fatores</b>
1. Características do ambiente organizacional	- Turbulência - Complexidade - Competitividade
2. Características do desempenho organizacional	- Especialmente seu decréscimo
3. Características da alta gerência da organização	- Personalidade - Crenças
4. Características da estratégia organizacional	- Defensiva - Protetora
5. Características da estrutura organizacional	- Centralização - Padronização - Especialização - Interdependência

Em suas análises, identificou que apenas o ambiente turbulento é capaz de causar mudanças significativas, bem como facilitar sua implementação, na medida em que exige um reposicionamento da organização frente às novas demandas do meio. Bressan (2001) também identificou por meio de melhores práticas na condução de processos de mudança em empresas americanas catalogadas da organização americana *American Productivity Quality Center* (APQC), que cinco elementos-chave ampliam a possibilidade de sucesso, portanto facilitando o movimento da mudança: comprometimento e participação ativa dos líderes; mudança na cultura da organização; envolvimento ativo dos colaboradores, propiciando-lhes programas de educação e autonomia; e por fim alinhamento do sistema de recursos humanos com as metas e objetivos da mudança.

Com base nos achados por Bressan (2001), é possível concluir que mudanças organizacionais devem ser precedidas de alguma crise interna ou externa para ganhar força de mobilização na empresa e encontram no líder o sujeito fundamental para condução e mobilização dos indivíduos, que deve agir de forma transparente e comunicadora.

### **2.4.3. Gestão da mudança**

A mudança e a necessidade de gerenciá-la bem têm estado presente na vida de todas as organizações. Portanto, é importante que os gerentes saibam como guiar pessoas por meio da mudança e que o objetivo esperado pela organização seja atingido de forma efetiva (Kanter, 1985).

Nessa perspectiva, organizações que passam por mudanças, utilizam-se do processo de influenciar as entidades organizacionais envolvidas no movimento da mudança (a despeito das várias resistências) para contribuírem no atendimento às metas objetivadas por meio da mudança. (Law, 2000 *apud* Doolin, 2003).

De acordo com Mintzberg e Wesley (1992) a mudança em uma organização pode ser dirigida por um ator focal ou por um time mais amplo atuando mediante a um consenso. Por sua vez, Collins (1998) defende que, a mudança organizacional não deve ser interpretada somente como uma mudança de estratégia, processos ou tecnologia que possa ser gerida através de passos pré-definidos como se fossem fórmulas prontas, ainda que realizada de forma intencional. A dimensão social representa um fator relevante e provavelmente determinante nas possibilidades de sucesso. Essa dimensão representa também uma mudança nas relações: do indivíduo com a sociedade, do indivíduo com seus pares, da organização com a sociedade, e por fim, do indivíduo consigo próprio. Silva (2001, p.24) acredita que “mudança é acima de tudo um processo que se concretiza socialmente nas interações do dia-a-dia”.

Morgan (1986), *apud* Wood Jr. (2002) argumenta que mudanças organizacionais provocam movimentos de mudanças também de cultura, cultura entendida como sendo o conjunto de normas, valores e crenças compartilhadas por meio de sentimentos, atitudes e tendências de comportamento que caracterizam a vida da organização. Todas essas questões vão influenciar o processo de implementação das práticas de governança corporativa na empresa.

Assumindo que a mudança organizacional é inevitável e, abrange a introdução de novos processos, procedimentos e tecnologias, muitas vezes desconhecidos, que constituem uma abordagem diferente daquilo que as pessoas envolvidas normalmente consideram como a forma tradicional, prática e familiar de realizar seu trabalho, a gestão da mudança torna-se imprescindível como um método para dar cadência e ritmo aos movimentos advindos da mudança, mesmo sem uma receita pronta para gerir a mudança (Collins, 1998). Na ótica do indivíduo, a mudança pode causar emoções e reações que vão do otimismo ao medo, passando por inúmeras outras tais como: ansiedade, desafio, resistência, ambigüidade, energia, entusiasmo, incapacidade, receio, pessimismo e motivação.

O gerenciamento da mudança organizacional é, portanto, o processo de reconhecer, guiar e administrar essas emoções e reações humanas, de modo a minimizar a inevitável queda de produtividade que geralmente acompanha as mudanças. (Collins, 1998).

Para Herzog (1991), *apud* Wood Jr. (2009) mudança no contexto organizacional envolve alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores como resposta a modificações ou antecipando alterações.

March (1981), *apud* Wood Jr. (2009) considera que as organizações estão em constante mudança, porém não podem ser controladas de forma arbitrária. O que de fato ocorre, é que as mudanças se dão, na maior parte das vezes, simplesmente como resposta às alterações do meio ambiente. Como o processo de mudança não costuma partir de uma estratégia estritamente racional e consciente, mas envolvem incentivos, ambigüidades e ações simbólicas, March crê não ser possível levar uma organização numa direção pretendida, mas seria possível influenciar o curso dos eventos, gerenciando o processo de mudança através da compreensão entre o aparentemente prosaico e o poético na organização.

Elliot (1990) acredita na ideia de que Mudança Organizacional é um evento psicológico complexo, cujo efeito pode e deve ser minimizado através do gerenciamento eficaz.

Collins (1998) critica as abordagens racionais que defendem fórmulas e receitas prontas com passos pré-definidos simplificando e racionalizando a mudança. As abordagens racionais se utilizam de planejamento para a gestão da mudança com base em conceitos puramente lógicos ignorando as questões políticas e sociais que giram no entorno da mudança. Ele defende que a mudança deve ser tratada como um processo; uma série de ações ou mudanças que ocorrem ao longo do tempo.

Mudança organizacional e gestão da mudança são conceitos em construção na literatura (Bressan, 2001). O que se observa, pelas diversas definições de mudança e gestão da mudança apresentadas nos parágrafos anteriores, é que não existe uma fronteira completamente definida entre mudança e gestão da mudança, embora exista uma relação direta. Ou seja, é possível dizer que não há gestão da mudança se não houver mudança. E para que haja mudança, torna-se necessária a gestão da mudança, no mínimo para influenciar a mudança na direção objetivada.

Há, contudo, um elemento-chave para as ações de mudança e o processo de gestão da mudança que é o agente da mudança. Esta figura é importante, pois torna as ações da mudança em algo que faz sentido (Weick, 1995). Ford&Ford (1995) *apud* Weick&Quinn (1999) defendem que o agente de mudança realiza a mudança por meio da combinação de cinco discursos que agem de forma combinada gerando quatro tipos de conversa: diálogos sobre a mudança, entendimento, desempenho e encerramento.

Ford (1999, p.480 e 486) diz que numa visão funcionalista-estrutural, os agentes de mudança têm como papel fazer, por meio de intervenções, o alinhamento, entrosamento e adaptação das organizações de tal forma que se atinja os “objetivos reais”. Numa visão construtivista, entende ainda que os gerentes ou agentes de mudança o fazem com e por meio de conversas para gerar, manter e completar as novas redes que surgem na nova realidade:

“construir, desconstruir, e reconstruir realidades existentes (...). Já que as realidades construídas são o contexto em que as pessoas agem e interagem, mudar essas realidades abre novas possibilidades de ação e de realização para novos resultados. O trabalho dos agentes de mudança, então, seria o de criar novas realidades nas quais as pessoas e as organizações são mais efetivas em alcançar resultados os quais estão comprometidas”.



O agente de mudança é uma figura essencial para atuar identificando e desfazendo os nós das redes sociais que surgem como possíveis resistências ao movimento da mudança. É esperado dele comportamento e atitudes visando minimizar as resistências que naturalmente surgem nos processos de mudança.

Stevenson (2009, p.241) diz:

“...Primeiro, o agente de mudança precisa ter conhecimento sobre as redes sociais existentes na organização e os seus significados. Se, por exemplo, a rede social existente estiver induzindo raiva na estrutura e relacionamentos de poder, então o agente de mudança precisa estar ciente e deve considerar a melhor estratégia para lidar com a situação.”

#### **2.4.4. Reações à mudança**

Apesar de reconhecidamente relevantes para a sobrevivência das organizações, as mudanças causam diversas reações nos envolvidos com a mudança. Portanto, tão comum quanto a mudança, é o fato de algumas pessoas na organização não a desejarem. “A rotina da mudança pode vir acompanhada de tensão, desconforto, sabotagem, “guerra fria”, corpo mole, batalhas políticas, e vários outros sintomas classificados como resistência à mudança”.(Kanter, 1985, p.52).

As razões que determinam as reações são várias, desde o fato de a mudança alterar o poder e a hierarquia na organização, a questões relacionadas ao indivíduo. Contudo, Frahm (2007, p.951) ressalta: “Na lista das razões pelas quais os empregados resistem à mudança, nenhuma consideração é dada à ideia de que pode haver resistência à mudança porque ela é um modismo, não necessária, ou menor do que uma proposição grandiosa”.

Provavelmente, uma das principais razões para o fracasso de mudanças planejadas pode ser a rejeição à mudança por parte de redes sociais formadas por meio de relacionamentos informais construídos entre os atores da organização (Stevenson, 2009). Os “nós” destas redes sociais, quando bem trabalhados podem favorecer o processo da mudança trazendo força e confiança ao movimento.

Organizações são estruturadas em camadas hierárquicas e funcionam largamente sob a influência do poder (Collins, 1998). Podemos então afirmar que dominação e controle são atributos do ambiente organizacional.

A força que provoca a mudança sendo deliberada ou emergente pode ser incorporada e absorvida pelo resto da organização ou pode encontrar resistência passiva ou que resulte em confronto. Os motivos podem ser bloqueio cultural, burocracia, ou reação política. (Mintzberg; Westley, 1992).

Stevenson (2009) comenta que o resultado da mudança tende a ser pouco efetivo quando apoiada unicamente por uma definição cascateada de forma “*top-down*”. Ou seja, eles sugerem que os atores da organização precisam interagir uns com os outros bem como com os agentes de mudança em diversos fóruns ou comitês para que a mudança seja adotada ou aceita.

As resistências não são irracionais; elas nascem por conta de preocupações compreensíveis e fundamentadas. Kanter (1985) propôs algumas recomendações para minimizar as resistências e criar maior comprometimento com a mudança. São elas:

- Deixe espaço para que os envolvidos participem do planejamento da mudança; Por meio dessa recomendação cria-se o conceito de propriedade, ou seja, se sou dono, me comprometo e faço melhor”.
- Dê algum grau de liberdade nas decisões relacionadas à mudança. Por trás dessa recomendação está o conceito proposto por Kanter (1985) onde ela defende que a falta de poder é que corrompe e não o poder em si, ou seja, as pessoas tornam-se mais comprometidas se podem ter algum grau de escolha relacionada a mudança em questão.
- Passe um retrato claro da mudança, incluindo os detalhes da nova visão. As pessoas tendem a resistir se não tiverem uma visão clara dos próximos passos pois é mais confortável permanecer no espaço que consegue enxergar.
- Divida com os envolvidos o máximo de informação possível sobre os planos da mudança, preferencialmente com os prazos e entregas previstas. A informação contabiliza na construção do comprometimento.
- Reparta a mudança em diversas etapas e deixe as pessoas iniciarem pela menor etapa para familiarizarem-se com a mudança. Desta maneira, o percurso a seguir tende a apresentar-se menos assustador.
- Minimizar as surpresas. Envolver e atualizar as pessoas antecipadamente a cada novo requerimento. A resistência é a primeira resposta para algo novo e inesperado quando as pessoas não tiveram tempo para preparar-se mentalmente.

- Permita o processo de assimilação da mudança, ou seja, dê a chance para acostumar-se com a ideia da mudança antes de exigir o comprometimento.
- Repetidamente, demonstre seu próprio comprometimento com a mudança.
- Torne bem claro os padrões e procedimentos esperados, ou seja, diga exatamente o que se espera das pessoas durante a mudança.
- Ofereça incentivos à competência, mostrando às pessoas que elas têm capacidade de realizar a mudança. Durante o gerenciamento da mudança é essencial assegurar-se que as pessoas recebam treinamento e educação para que entendam as necessidades da mudança e sintam-se capazes e aptas a realizá-las.
- Reconheça os pioneiros, inovadores e os primeiros sucessos obtidos pela mudança para servir de modelo.
- Ajude as pessoas a sentirem-se recompensadas pelo esforço de tempo e energia extra que uma mudança exige, pois uma das razões que causa resistência à mudança é simplesmente porque vai gerar mais tempo, energia e preocupação dos envolvidos. Portanto é necessário apoio e recompensa ao esforço extra da mudança de tal forma a transformar a resistência em comprometimento.
- Evite criar estereótipos de “perdedores” advindos da mudança.
- Permita expressões de nostalgia e dor do passado, daí ressalte o entusiasmo pelo futuro.

## 2.5. Suposição a ser verificada

“A mensagem para as organizações e para os gerentes é simples: você vive em um mundo que muda rapidamente e você deve mudar rapidamente para sobreviver” (OSWICK *et al.* , 2005, p.384). Esta mensagem não é somente clara, mas acima de tudo é plenamente perceptível para quem está envolvido no mundo das organizações. O contexto competitivo empresarial sofreu e continua sofrendo inúmeras mudanças resultantes de fatores como a globalização, alteração do papel do Estado na economia, rápidas inovações tecnológicas, fronteiras das indústrias pouco definidas e mais dinâmicas, intensificação da concorrência, advento do mundo virtual, mudanças climáticas, consumidores mais informados e exigentes, maior pressão de múltiplos atores (stakeholders) sobre as organizações, entre outros. Tais fatores criaram um cenário mais competitivo, turbulento, dinâmico e integrado, o que sugere, conforme afirmado por OSWICK (2005), que as mudanças deverão ocorrer com frequência cada vez maior e as organizações terão que adaptar-se a essa nova realidade.” Um dos fatores de manutenção da competitividade de uma organização é o seu valor e liquidez no mercado de capitais (Vishny e Schleifer, 1997). A implementação de boas práticas de Governança Corporativa tem sido um fator importante para a criação de riqueza por meio da valoração de seus ativos. Dito isso, essa dissertação busca validar as suposições abaixo, no caso estudado:

- **Suposição 1** – As mudanças provocadas pelo meio externo (forte concorrência, demanda crescente por novos serviços, acionistas e órgão reguladores de mercado como a CVM, SEC (Securities and Exchange Commission dos EUA) mais presentes) e interno (aquisições e fusões ocorridas nos últimos 5 anos) exigem que a organização altere sua estrutura e modelo de gestão para atender à prática Gestão da governança corporativa, principalmente no que diz respeito à transparência e fluxo das informações divulgadas.
- **Suposição 2** – Os princípios da Governança Corporativa propostos no capítulo sobre Gestão do código de Boas Práticas do IBGC , exigem um processo de gestão da Mudança coordenado pela Gerência de Governança Corporativa, visto que é por meio deste que se conduz a mudança para implementação das ações.

- **Suposição 3** - A comunicação é fator fundamental nos diversos processos inerentes à implementação das ações que suportam as práticas de Governança Corporativa e os princípios que as norteiam.