

## 5. ANÁLISE DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

A partir da descrição do processo de mudança com base nos resultados da pesquisa de campo, este capítulo apresenta a análise da mudança organizacional de acordo com os critérios apresentados no referencial teórico. O capítulo verifica especialmente se o processo seguiu os passos indicados por John P. Kotter e se o método proposto pelo autor é capaz de sugerir caminhos mais eficazes para a gestão da mudança.

### 5.1. Conceito e classificações

É fácil perceber que a separação das duas empresas representa um processo de mudança organizacional, pois, em acordo com a definição proposta por Lima e Bressan (2003), trata-se de uma alteração nos componentes organizacionais e nas relações entre a organização e seu ambiente, com a intenção de alcançar conseqüências relevantes para sua eficiência, eficácia e sustentabilidade organizacional.

Na verdade, a divisão da estrutura é parte da implementação de uma mudança maior pela qual toda a organização vem passando desde que o novo diretor assumiu seu cargo e deu início ao processo de reestruturação da companhia. O conceito e a classificação de cada uma dessas mudanças organizacionais podem ser vistos de modo bem diferente. Por exemplo, segundo a classificação de Weick & Quinn (1999), o processo de reestruturação completo representa uma mudança organizacional contínua, pois ela precisa ser constante, cumulativa e evolutiva, com pequenos avanços cotidianos em toda a organização, cujo acúmulo consiga gerar uma mudança significativa na organização. A criação da Famed Rede, por outro lado, se refere a uma mudança episódica, por ser descontínua e intencional e possuir o objetivo de provocar que a rede própria saia de sua condição de equilíbrio e assuma uma postura completamente diferente em relação ao mercado e seu antigo posicionamento.

Portanto, a criação da Famed Rede representa isoladamente uma mudança organizacional completa e pode ser classificada de acordo com os tipos de mudança apresentados no Referencial Teórico. Todas as discussões

apresentadas nesse estudo referem-se ao processo de implementação da mudança que ocasionou a Famed Rede como estrutura isolada.

De acordo com as classificações apresentadas pelos diversos autores no Referencial Teórico, a separação da Famed Rede representa um tipo de mudança *transformacional*, de *2ª ordem*, *descontínua* e *radical*. É um processo de mudança *episódico* e *intencional* e para a garantia de sua implementação é necessário que ela seja *dirigida*.

É interessante destacar a diferença entre a *intenção* da mudança na visão do diretor e a *percepção* da organização sobre o processo. A mudança almejada é uma *macro-mudança*, na definição de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998), mas os gestores estão focados em uma *micro-mudança*, pois olham apenas para dentro da organização. Na visão destes gestores, o processo de mudança é o oposto do desejado pelo diretor, pois estes o tratam como um processo linear e contínuo, com pequenas alterações e ajustes nos padrões existentes (mudança *contínua*, *incremental*, de *1ª ordem* e *convergente*).

Na visão do diretor, de acordo com os critérios de Giroux (1990), trata-se de um tipo de mudança de *ruptura*, cujo objetivo é alcançar uma transformação *total*, *profunda* e *radical*. A estratégia pretendida é *incompatível* com a atual. O desejo é de uma mudança *rápida* e *permanente*, mas os gestores não percebem a *urgência* nem a *profundidade* necessárias.

## 5.2. Forças para a mudança

Como ressalta Pettigrew (1996), é fundamental que o conteúdo da estratégia de mudança esteja ligado ao contexto, tanto externo quanto interno, ou seja, às razões provocadoras da mudança. A visão da direção sobre o processo de mudança parece coerente com as forças existentes no cenário em que se encontra.

No que se refere às razões provocadoras da mudança, pode-se identificar diversas *forças desestabilizadoras* de acordo com as classificações de Robbins (2002) e Kisil (1998). As forças externas são apresentadas no Quadro 28.

## Quadro 28

## Forças provocadoras da mudança

Origem da Força	Na Famed
<p><b>Natureza da força de trabalho</b></p> <p>Várias empresas estão tendo que gastar muito em treinamento para melhorar as habilidades de seus funcionários.</p>	<p>O quadro com muitos funcionários antigos, tanto médicos como de outras funções, grande parte com <i>mais de 30 anos de casa</i>, demanda um alto investimento em treinamento e adaptação às novas metas da organização.</p>
<p><b>Tecnologia</b></p> <p>A evolução da tecnologia está mudando o trabalho e vem tornando as organizações mais ágeis. As organizações devem se tornar mais maleáveis, assim como seus funcionários.</p>	<p>O aumento da preocupação com a informatização na empresa, a aquisição de novos sistemas de informação, em busca de melhores dados e análises de performance - antes inexistentes, e a implantação do prontuário eletrônico são bons exemplos.</p>
<p><b>Econômica</b></p> <p>As organizações devem aprender a lidar com essas flutuações próprias do mercado.</p>	<p>A Famed Rede depende dos clientes da Operadora – praticamente não há atendimento de pacientes particulares. Os clientes da Operadora são oriundos, em sua maioria, de planos empresariais com grande número de vidas. A efetivação ou cancelamento de um contrato gera grande impacto no volume de atendimentos.</p>
<p><b>Competição</b></p> <p>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>O mercado de planos de saúde empresariais é fortemente baseado em preços. É difícil conseguir reconhecimento para algum diferencial no atendimento e ganho na qualidade de saúde dos usuários.</p> <p>Os nomes reconhecidos, quando oferecem preço competitivo, tem grande apelo junto aos usuários, influenciando fortemente na decisão da empresa.</p>

O Quadro 29 apresenta as forças desestabilizadoras internas.

## Quadro 29

## Fontes internas da mudança organizacional

Fontes	Na Famed
Associações profissionais ou corporações	Como citado por Kisil (1998), os médicos são integrados à classe médica e a seus conceitos e orientações e se organizam de forma corporativa.
Novos objetivos (metas) organizacionais	A própria entrada do diretor, com a consequente contratação de novos indivíduos para atuar nas novas áreas ou substituir os antigos, a introdução de novas tecnologias e o estabelecimento de novos processos.

### 5.3. Gestão da Mudança

Outro ponto interessante a destacar no processo é a diferença indicada entre as duas maneiras básicas de lidar com a mudança organizacional: de forma *reativa* e de forma *pró-ativa*. Como destacado no referencial teórico, as transformações que interessam para a gestão da mudança são as pró-ativas e significativas. Mais uma vez, a visão do diretor é diferente da realidade encontrada. A intenção é de mudar deliberadamente o *status quo* da organização, mas a realidade mostra que na rotina dos gestores os problemas vêm sendo resolvidos à medida que aparecem. “As unidades não têm cultura de gestão de negócios e apagam muito incêndio.” “Muito dinheiro é jogada fora por falta de informação e planejamento.”

Antes de avaliar o processo de mudança à luz do modelo de Kotter, vale avaliar o encontrado no processo em relação aos conceitos de agente de mudança e resistência.

#### 5.3.1. Agente de mudança

É fácil associar o profissional contratado no meio de 2005, para o novo cargo de avaliação de fluxos, revisão de processos e indicadores de eficiência, com a figura do agente de mudança. Essa pessoa foi contratada com o objetivo de administrar as atividades de mudança dentro da Famed Rede. Por se tratar de um indivíduo de fora da organização, parece ter a vantagem de oferecer uma

perspectiva mais objetiva e estar mais disposto a iniciar mudanças mais profundas, porém apresenta desvantagem no que se refere à compreensão da história, cultura, procedimentos operacionais e pessoas da organização. Apesar da clareza na descrição de sua função, esse agente tinha pouca autonomia e poder de mudança. No novo organograma, apresentado em dezembro de 2005, passou a fazer parte do comitê de gestão.

### 5.3.2. Resistência

Ao longo de toda a descrição do processo de mudança, é fácil perceber a existência de diversas formas de resistência. Na maioria dos casos, ela é implícita ou protelada, tornando-se assim mais difícil de ser administrada, como indica Robbins (2002). Na realidade, todos os tipos indicados por Ashforth e Mael (1998) são identificados na organização, desde as manifestações abertas de desacordo a atrasos nas convocações sobre mudança, passando por desobediências, críticas e sabotagens.

Um dos casos onde é fácil perceber a resistência é nos gerentes médicos. Originalmente eles eram responsáveis por tudo na unidade. Na primeira mudança do organograma foi criado o cargo de gerente operacional dentro das unidades, a fim de tirar o poder (corporativismo) dos gerentes médicos e isso acabou ocasionando uma forma de resistência implícita, com perda de motivação e envolvimento. Eles *entenderam* que já que não eram mais os responsáveis diretos, também não deviam se envolver com os problemas.

Além dos gerentes médicos, a substituição de pessoas e a criação de novos cargos em geral, também levou a uma forma de resistência implícita por parte dos gestores que perderam autonomia e controle exercidos anteriormente. Os funcionários de nível hierárquico mais baixo demonstram constantemente insatisfação com as dúvidas em relação às mudanças nas rotinas e particularmente em relação à troca constante de chefias.

### 5.3.3. Os oito passos de Kotter

A avaliação da mudança organizacional deste estudo de caso se baseia na verificação da aplicabilidade do modelo de oito passos para implementação de uma mudança organizacional proposto por Kotter e apresentado no referencial teórico. A partir da constatação de que o processo de mudança estudado apresentou problemas, interessa identificar se os passos sugeridos no modelo foram seguidos ou não e se estes podem indicar algum motivo ou solução para que a mudança acontecesse de uma forma diferente.

Antes de avaliar cada um dos passos propostos é interessante perceber que, uma vez mais, a *intenção* da mudança está de acordo com o conceito de liderança indicado como necessário pelo autor, porém na prática não reflete a realidade da empresa.

Dos oito erros mais comuns apontados por Kotter, seis são facilmente identificados no caso estudado. Esses erros são apresentados no Quadro 30.

Quadro 30

Erros identificados no processo de mudança estudado

<b><i>Permitir complacência excessiva</i></b>	Entre os gestores do Famed não há <i>senso de urgência</i> .
<b><i>Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte</i></b>	O comitê criado para a gestão da empresa foi extinto antes de completar um ano. Não foi identificado um grupo de pessoas comprometidas com a mudança e com poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe.
<b><i>Subestimar o poder da visão corporativa</i></b>	Não há uma visão clara e apropriada o processo de transformação. Os esforços de mudança são desalinhados.
<b><i>Comunicar a visão de forma ineficiente</i></b>	A comunicação é abundante, porém ineficiente. Há excesso de mensagens e reuniões, mas pouca clareza na definição de responsabilidades e metas. Existem gestores com crenças contrárias a visão, gerando entre os grupos descrença na mensagem.
<b><i>Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão</i></b>	Os gestores tendem a ficar paralisados quando encontram alguma dificuldade.

<b>Falhar na criação de vitórias de curto-prazo</b>	Não há sinais visíveis de que estão sendo produzidos resultados esperados. Há mensagens claras indicando falhas.
---	--

É interessante lembrar que de acordo com a proposta de Kotter (1996), as mudanças de sucesso devem passar pelos oito estágios indicados, usualmente na seqüência estabelecida. 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 seguir são apresentados os passos indicados pelo autor fazendo uma avaliação de como o processo de mudança se comportou em relação a cada um deles.

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

Kotter indica esse primeiro passo como crucial para conseguir a cooperação necessária para a implementação eficaz da mudança, evitando a complacência natural que pode ser gerada por diversas forças.

Na avaliação do processo de mudança da Famed Rede é fácil perceber que não há um senso de urgência estabelecido. O comentário do diretor na última comunicação registrada reforça essa afirmação:

“... problemas muito mais complexos e que me preocupam mais: *a falta de noção do quão urgente* precisamos de gestores que assimilem a responsabilidade de ser um agente gerador de resultados e soluções para agregar valor ao nosso negócio.”

Além da baixa velocidade com que as transformações acontecem, diversos comentários dos gestores revelam grande nível de complacência. Ações consideradas imprescindíveis para a mudança e destacadas no documento distribuído ao Corpo Médico em julho de 2004, continuam sem acontecer. Um exemplo bastante claro é o que se refere à determinação de índices e intenção de vinculação da remuneração à performance. O documento já solicitava:

- **aos médicos** - avaliação da relação desempenho / resultado final para definir critérios de premiação e participação nos lucros gerais da empresa;

- **aos chefes de especialidade** - definição de índices para avaliação de qualidade;
- **à organização** - aprovação de metodologia de avaliação dos serviços com vistas à remuneração por resultado.

O documento de julho de 2004 se encerrava apontando a necessidade *urgente* de revisão da forma de operação da organização. Mais de um ano depois, os índices e critérios não estão definidos e apenas em dezembro de 2005 é que se inicia a fase de pesquisa para implantação de um programa de Gestão por Competência.

No que se refere à informatização dos prontuários, indicada na carta de anúncio da inauguração oficial da primeira unidade Famed Rede, em agosto de 2004, como uma das metas de curto-prazo, à exceção do Hospital e um dos Centros Médicos, as demais unidades continuam trabalhando com prontuários em papel. A previsão é para *“a partir de março de 2006”*.

Várias forças da complacência apresentadas como exemplo pelo autor, são facilmente identificadas no processo de mudança:

- **Ausência de uma crise maior e aparente.** Como foi destacado em vários pontos do *workshop*, os gestores não percebem uma situação de crise: *“Há uma falsa impressão de que não há ameaça.”*
- **Baixos padrões de desempenho geral.** As dificuldades ou falhas apontadas na obtenção de índices de desempenho adequados leva os gerentes a não se comprometerem com altos padrões de desempenho.
- **Estruturas organizacionais que focam os funcionários em objetivos funcionais restritos.** Os gestores têm pouca visão do conjunto e se concentram apenas no dia a dia. *“Todo mundo está olhando a árvore e não a floresta.”*
- **Sistemas de avaliação internos com foco em índices de desempenho errados.** Novamente é apontado que a inexistência ou ineficiência dos índices de desempenho dificultam o processo. O projeto, recém-contratado, de implantação da Gestão por Competência pode estar no caminho correto para minimizar o problema, de acordo com a opinião do autor.



- **Feedback de desempenho das fontes externas insuficiente.** Ficou claro que os gestores não possuem visão de mercado e não enxergam o que acontece fora da empresa.
- **Natureza humana, com sua capacidade de recusa, especialmente se as pessoas já estão ocupadas ou estressadas.** São identificadas várias formas de resistência ao longo do processo.

Segundo Kotter (1996), independente de *como* ou *por quem* o processo é iniciado, muitas empresas encontram grandes dificuldades em realizar progressos nas fases 2 a 4 – formação de uma coalizão para a liderança, desenvolvimento da visão e estratégia e comunicação desta visão, 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.

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

Em segundo lugar, Kotter aponta a necessidade de uma coalizão forte – com a composição certa, nível de confiabilidade e objetivo compartilhado. Para o autor, 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.

Na criação da estrutura independente para a Famed Rede, foi instituído um comitê para sua gestão. Essa iniciativa parecia estar de acordo com as indicações do autor.

O primeiro comitê foi formado por um membro, com posição gerencial, de cada uma das áreas da empresa. Essa formação atende a pelo menos duas das quatro características indicadas por Kotter como essenciais para a formação de uma coalizão administrativa forte:

- **Posição de poder** - A equipe era formada pelo gestor de cada uma das áreas da organização;
- **Especialização** – O grupo incluía pessoas com vários pontos de vista relevantes para a tarefa.

A verificação das outras duas características apontadas pelo autor é mais complexa por se tratar de condições mais subjetivas: Credibilidade e Liderança.

A instituição do comitê de gestão parecia um bom passo, porém sua dissolução, menos de um ano depois de ter sido criado, parece apontar que a equipe não funcionou de maneira adequada.

Alguns comentários do diretor parecem esclarecer os motivos. Explicando aos gestores a função do comitê, ela afirmou: “O comitê não faz nada. Ele delibera e aprova como filtro para a diretoria.” Parecendo deixar claro desse modo a baixa autonomia para promover as mudanças. Afirmou também que os membros do comitê “...não podem tomar medidas que aumentem os gastos.” Ou seja além de não possuir poder, também não possuíam orçamento.

A nova equipe atende aos mesmos critérios de pessoas-chave de cada uma das áreas, com visões diferentes, mas é composto por novos gestores. Se o motivo do insucesso estiver ligado a questões pessoais dos membros do comitê anterior, há possibilidade de mudança no seu funcionamento. Porém, se a razão for a definição de suas regras de funcionamento, o estilo de gestão do diretor ou algum outro motivo independente da escolha dos membros, provavelmente vai fracassar novamente. Ainda não é possível avaliar os resultados do novo comitê, pois este foi oficializado em janeiro de 2006.

Na última comunicação registrada, o diretor afirma: “Estamos no caminho certo, mas é preciso determinar o foco e, a partir deste, *montar a equipe* e produzir mudanças.” Ela não parece muito segura de ter encontrado a coalizão certa.

Nessa frase, o diretor, ao afirmar que é preciso determinar o foco, indica também a ausência de uma visão e estratégia definidas. Essa falha é discutida no terceiro passo proposto pelo autor.

### **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 a respeito dos motivos porque as pessoas devem se esforçar para criá-lo.

O processo de mudança estudado não apresenta uma visão clara. Além da comunicação do diretor no passo anterior, em diversos pontos das entrevistas, documentos e reuniões surgiram comentários sobre a ausência de metas e desconhecimento do planejamento estratégico, apesar da existência do documento “Plano Estratégico 2005”, apresentado no final de 2004. O relatório da consultoria de Gestão por Competência destacou a existência de um hiato visão entre a diretoria e as gerências. É importante ressaltar que esses comentários foram feitos na presença do diretor.

É interessante notar que tanto nos documentos quanto no *site* da empresa, a separação da organização em Operadora e Rede é anunciada e indicada como necessária e vantajosa, porém, a missão apresentada é apenas uma para as duas empresas.

Kotter (1996) indica que o desenvolvimento de uma boa visão é uma tarefa difícil de ser bem realizada e finaliza afirmando que uma visão ineficiente pode ser pior do que não ter nenhuma visão. Nesse caso parece melhor que os membros continuem não reconhecendo a existência uma visão, até que a direção esteja segura de que esta foi bem definida e pode auxiliar no processo.

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

Para Kotter (1996), 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.

O autor destaca que é necessário que os três primeiros passos tenham ocorrido sem falhas para que a comunicação da visão possa ser efetiva. 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.

Além de todos esses pontos serem claramente percebidos no processo de mudança estudado, vários problemas de comunicação são indicados nas entrevistas e documentos analisados. No relatório da consultoria, as opiniões

sobre a comunicação são unânimes em identificá-la como um ponto negativo. “Existem muitas falhas e tem que melhorar.”

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**

Kotter (1996) aponta que os quatro obstáculos mais importantes a serem enfrentados nessa etapa são: as estruturas formais desalinhadas da visão, a falta de habilidades adequadas, os sistemas de informação ineficientes e chefes que desencorajam atitudes que viabilizam a implementação da nova visão. Esses quatro pontos estão presente no processo de mudança da Famed Rede.

O autor destaca que quando as barreiras não são removidas no momento adequado surge um grande risco de que os empregados se tornem tão frustrados que impeçam a mudança de ocorrer. A sensação de frustração é facilmente percebida na convivência com membros de diversas áreas da organização.

Como indicado no relatório da Gestão de Competências, nas entrevistas e nos documentos analisados, o diretor exerce uma liderança forte com decisão final centralizadora. A delegação de poderes indicada no tópico que se refere ao estilo de gestão no relatório é restrita e limitada, e tem regras pouco claras, dando a impressão de seguir critérios pessoais.

Como destaca Kotter (1996), a ausência do *empowerment* faz com que os funcionários não se sintam capazes de enfrentar as mudanças e desistam de ajudar e tomar as providências necessárias.

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

A maioria das implementações de mudanças leva bastante tempo para se concretizar, portanto, Kotter (1996) aponta que, 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.

Para o autor, uma boa vitória de curto-prazo deve possuir pelo menos uma dessas três características: *visibilidade*, permitindo que um grande número de pessoas consiga enxergar por conta própria se os resultados são efetivos ou não; *ausência de ambigüidade*, com pouca argumentação a respeito do resultado obtido e *relação clara com o esforço de mudança*.

No caso estudado, não foi possível encontrar evidência de comemorações de vitórias de curto-prazo. Não há sinais visíveis de que estão sendo produzidos resultados esperados. Há, porém, mensagens claras indicando falhas.

O autor destaca ainda que 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 ou gerar a taxa de urgência.

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

Segundo Kotter (1996), 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.

No caso da criação da Famed Rede, não foi identificada uma coalizão administrativa forte, nem a celebração de conquistas de curto-prazo. Portanto, torna-se impossível o passo de consolidação dos ganhos seguido da produção de mais mudanças.

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. Apesar da ausência de reconhecimento de etapas alcançadas, pequenas mudanças vêm ocorrendo na empresa, e é possível constatar que algumas delas acontecem e não são consolidadas, fazendo a situação retornar ao problema anterior.

Kotter (1996) indica que 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. No caso da Famed Rede, as gerências intermediárias não têm nenhum poder e as cobranças não atingem os níveis inferiores. A visão não é clara.

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

A transformação cultural é o último passo indicado por Kotter (1996) para a 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.

No caso da Famed Rede, é fácil perceber que as mudanças ainda não ocorreram da maneira desejada e muito pouca coisa - ou quase nada - se alterou na cultura da organização. Apesar dos passos não terem ocorrido de maneira correta, não permitindo, portanto, que ocorra a incorporação das mudanças à cultura da organização, o autor indica que essa preocupação deve estar presente desde as primeiras fases do projeto de mudança, pois sua compreensão é fundamental na elaboração de cada uma das etapas. As mudanças não incorporadas à cultura da organização costumam ser muito frágeis e estão sujeitas à regressão.

Concluindo a análise da mudança da Famed Rede de acordo com os oito passos indicados por Kotter, percebe-se que praticamente nenhum deles foi seguido. A ausência desses passos parece realmente indicar a existência de falhas presentes no processo e explicar algumas das dificuldades encontradas. Partindo do princípio de que o modelo indicado pelo autor possa efetivamente levar às organizações a processos eficazes de mudança, sugere-se que a empresa procure seguir os oito passos sugeridos por Kotter.